

# Distribución y Consumo

AÑO 8  
NUMERO 37  
DICIEMBRE 1997  
ENERO 1998



---

**LAS EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA  
EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL**

---

**ANALISIS DE LAS EMPRESAS LIDERES DE HIPERMERCADOS**

---

**DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LAS  
EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL**

---

**SITUACION ACTUAL DEL SECTOR LACTEO**

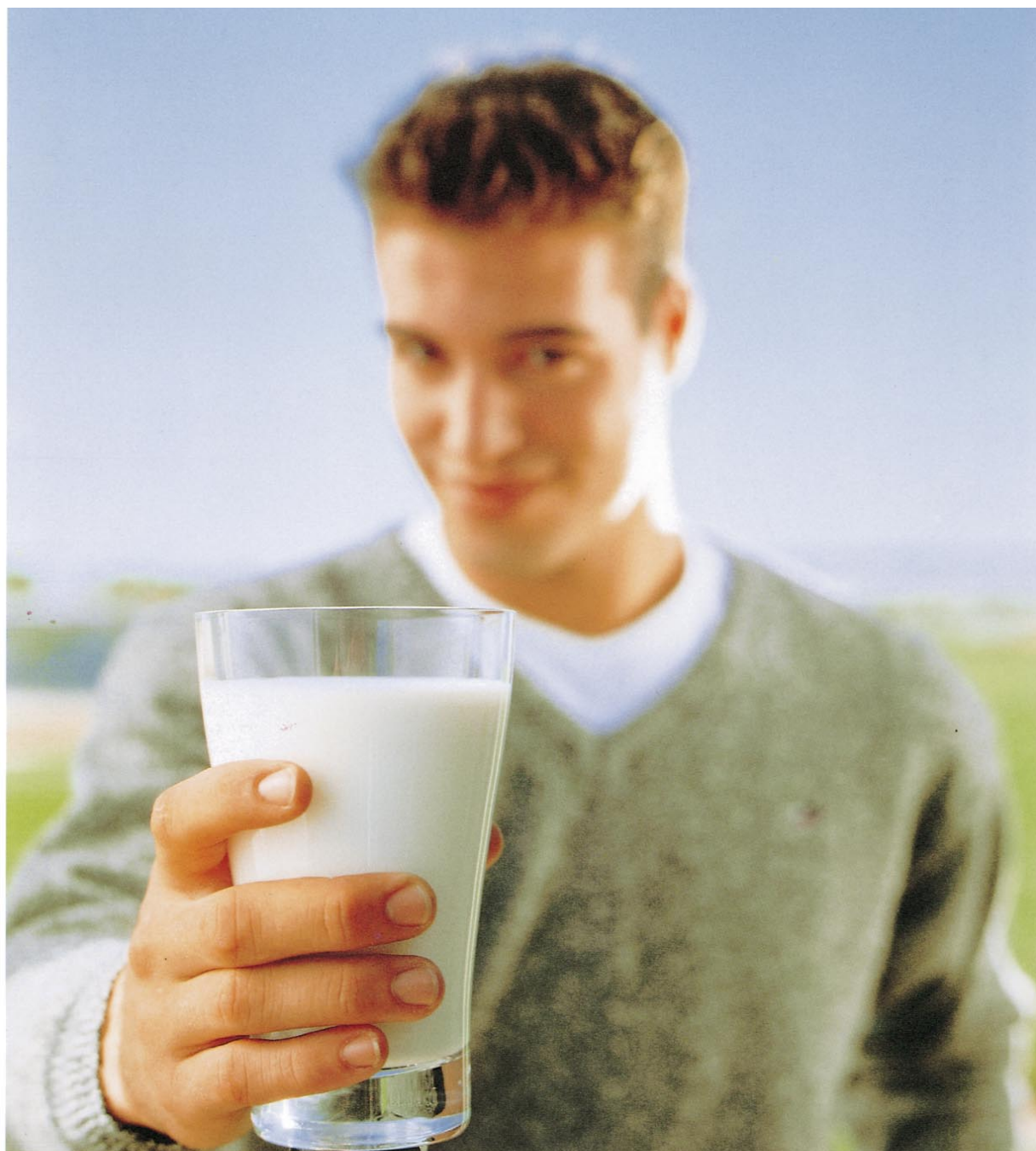
---

**LOS JOVENES FRENTE A LOS VINOS DE CALIDAD**

---

**PRODUCTOS CONSUMIDORES VERSUS PRODUCTOS  
AHORRADORES DE TIEMPO**

---



QUIERES ALGO AUTÉNTICO, TE GUSTA LO NATURAL,  
LO DE VERDAD, ¿BUSCAS MÁS?.

**SIN DUDA. BEBE...  
LECHE FRESCA PASTERIZADA.**



FINANCIADO POR LA  
COMUNIDAD EUROPEA





## SUMARIO

**5**  
**LAS EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL**  
ALFONSO REBOLLO AREVALO

**15**  
**ANALISIS DE LAS EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS**  
PEDRO CUESTA VALIÑO

**58**  
**DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL QUE OPERAN EN ESPAÑA**  
NORBERTO MUÑOZ MARTINEZ. JOSE LUIS PLACER GALAN. MIGUEL CERVANTES BLANCO

**70**  
**SITUACION ACTUAL DEL SECTOR LACTEO ESPAÑOL**  
PILAR AYUSO

**75**  
**SECTOR LACTEO. LOS PROBLEMAS CRECEN**  
VICTORIANO CALCEDO ORDOÑEZ

**84**  
**INDUSTRIA LACTEA. CAMBIOS RECIENTES Y PERSPECTIVAS**  
ALICIA LANGREO NAVARRO

**98**  
**EL SECTOR LACTEO DE LA CORNISA CANTABRICA**  
CONSEJEROS DE AGRICULTURA DE NAVARRA, CANTABRIA, ASTURIAS, GALICIA Y PAIS VASCO

**108**  
**COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN EL SECTOR LACTEO DE CASTILLA Y LEON**  
JOSE VALIN ALONSO

**111**  
**LA INDUSTRIA LACTEA ESPAÑOLA ANTE LA REFORMA DE LA OCM DE LA LECHE**  
MIGUEL ANGEL VAZQUEZ DE PRADA

**114**  
**PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA LACTEA**  
PEDRO ARA LEYUN

**118**  
**EL FUTURO DEL SECTOR LACTEO ESPAÑOL**  
PEDRO BARATO TRIGUERO

**120**  
**EL FUTURO DE LA LECHE. BUSCANDO TRANSPARENCIA**  
MANUEL CARLON LOPEZ

**124**  
**EL RENACIMIENTO DEL QUESO ESPAÑOL**  
ENRIC CANUT

**133**  
**EL COMPORTAMIENTO DE LOS JOVENES FRENTE A LOS VINOS DE CALIDAD**  
CARLOS J. RODRIGUEZ RAD. ANGEL F. VILLAREJO RAMOS

**146**  
**PRODUCTOS CONSUMIDORES VS. PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO**  
CARLOS FLAVIAN BLANCO. EVA MARTINEZ SALINAS. YOLANDA POLO REDONDO

**158**  
**REFLEXIONES**  
**LA IRRESISTIBLE ATRACCION DEL CENTRO COMERCIAL**  
LUIS ENRIQUE ALONSO

**162**  
**NOTAS DE PRENSA. NOTICIAS**

**167**  
**LITERATURAS**  
**TIA FELI, DUEÑA DE UNA CASQUERIA**  
JAVIER RICO



FOTO PORTADA.

MERCADO DE CHAMARTIN (MADRID)

Este Mercado, inaugurado en 1963, está ubicado en el barrio madrileño del mismo nombre y es gestionado por la Asociación de Comerciantes. Cuenta con 105 puestos, en dos plantas, con una superficie comercial de 2.200 m<sup>2</sup>. Es uno de los mercados más activos, rentables y con mejor oferta, tanto de Madrid como, probablemente, de toda España.

## EDITA E.N. MERCASA

### PRESIDENTE

MIGUEL RAMIREZ GONZALEZ

### COORDINADORES DEL CONSEJO DE REDACCION

JAVIER CASARES RIPOL

ALFONSO REBOLLO AREVALO

### CONSEJO DE REDACCION

JOSE LUIS MARRERO CABRERA

JORGE JORDANA BUTTICAZ DE POZAS

JOSE ANTONIO PUELLES PEREZ

IGNACIO CRUZ ROCHE

GONZALO RUIZ PAZ

TOMAS HORCHE TRUEBA

### DIRECTOR

ANGEL JUSTE

### PUBLICIDAD Y ADMINISTRACION

MARTIN CASTRO

### PUBLICIDAD

KARINA GARCIA

MARITA BARREIRO

### CATALUÑA

JOAQUIN QUINTERO

Telf. (93) 372 24 02

### SECRETARIA DE REDACCION

ANGUSTIAS BARRIOS

LAURA ONCINA

JOSE LUIS FRANCO

### FOTOGRAFIA

JOAQUIN TERAN

### FOTOMECANICA

RODACOLOR

### IMPRESION

JOMAGAR

### DISTRIBUCION

PUBLIDIST

### REDACCION, ADMINISTRACION Y PUBLICIDAD

Pº DE LA HABANA, 180

28036 MADRID

Tfnos.: (91) 350 64 89/350 33 62/350 06 09

Fax: (91) 350 43 04 / 350 47 90

E-mail: mercasa@mail.ddnet.es

La editora no se hace responsable de los contenidos firmados por cada autor, ni tiene por qué compartirlos. Queda autorizada la reproducción parcial o total, citando su procedencia.

D.L.M-41.328 - 1991 // ISSN 1132-0176







**Todo el mundo sabe  
donde está Mercabarna.**

## **...y si no, debería saberlo.**

Porque un Gran Mercado como el de Mercabarna no puede pasar desapercibido. Por sus cuatro mercados mayoristas: Frutas y Hortalizas, Pescado, Carne y Flor. Por su Zona de Actividades Complementarias, en la que se puede encontrar desde las más modernas empresas de transformación, conservación y distribución alimentaria hasta la más extensa gama de servicios de soporte al comercio y a la distribución.

Por sus más de 800 empresas especializadas. Por su suministro directo a más de 8.000.000 de consumidores.

Por su importancia, para un profesional del sector agroalimentario, no conocer **MERCABARNA** es imperdonable.

**mb**  
**mercabarna**

Mercados de Abastecimientos de Barcelona S.A.  
Zona Franca - Sector C - 08040 Barcelona - Tel 93 / 335 53 00 - Fax 93 / 335 29 40





# LAS EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL ESPAÑOLA

■ ALFONSO REBOLLO AREVALO

Una de las características tradicionales del sistema de distribución comercial en España ha sido estar formada mayoritariamente por pequeñas o minúsculas empresas de titulares individuales que explicaban la mayoría del empleo y gestionaban la mayor parte del negocio total, especialmente en el escalón minorista de la distribución. La implantación en España de un buen número de grandes empresas de distribución a partir de la década de los años setenta dio lugar a la caracterización como dual del sistema de distribución comercial español: una pléyade de pequeñas empresas independientes se enfrentaban a un reducido número de grandes empresas que paulatinamente van acaparando cuota de mercado.

Sin embargo, no ha sido la implantación de grandes empresas el único modo de crecimiento del tamaño de las empresas de distribución. Junto a este proceso, han tenido lugar otros dos fenómenos determinantes también del crecimiento del tamaño de las empresas. De una parte, se ha consolidado la expansión de asociaciones empresariales (cadenas voluntarias) y cooperativas de minoristas, que han ido evolucionando y diversificándose (dando lugar a la aparición de nuevas formas de asociación empresarial: franquicias, centrales de compras), a la par



que hacen conveniente el análisis de los distintos aspectos que acompañan esta evolución de la trama empresarial de la distribución comercial.

Pareja a este fenómeno es la mayor presencia de empresas de titularidad jurídica en la distribución comercial española.

La extensión de la forma societaria entre las empresas de distribución tiene una serie de consecuencias importantes sobre los modos de gestión, la consideración de la rentabilidad de los establecimientos comerciales y las estrategias de crecimiento y desarrollo de las empresas, por lo que este fenómeno, y en la medida en que efectivamente se extienda, debe considerarse uno de los factores determinantes de la conformación del sistema de distribución comercial actual. Pese a su importancia, ha recibido una escasa atención en los análisis del sector.

En este artículo –que sirve de introducción al conjunto de trabajos sobre la materia que incluye este número de DISTRIBUCION Y CONSUMO– pretendemos señalar la conveniencia de abordar de forma sistemática el análisis de este aspecto de la trama empresarial de la distribución en España. En primer lugar, se constata la alta presencia que han alcanzado las empresas con forma societaria, y a continuación se examinan algunos factores relevantes para

que creciendo, originando la existencia de grupos empresariales de gran tamaño, aunque formados por empresas independientes. Y por otra parte, en los últimos años se han ido desarrollando una serie de empresas de tamaño medio o grande con actividad en ámbitos regionales o en el nacional, que en la mayor parte de los casos tienen su origen en anteriores empresas de pequeño tamaño. Finalmente, todos estos factores obligan a reconsiderar la caracterización de dual del sistema de distribución comercial español, a la vez





## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 1

### EMPRESAS MAYORISTAS SEGUN ACTIVIDAD PRINCIPAL Y PERSONALIDAD JURIDICA

| ACTIVIDADES                                                          | TOTAL<br>EMPRESAS<br><br>NUMERO<br>(% SOBRE<br>TOTAL EMPRESAS) | PERSONA<br>FISICA<br>TOTAL<br><br>NUMERO<br>(% POR ACTIVIDAD) | PERSONALIDAD JURIDICA                    |                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      |                                                                |                                                               | TOTAL<br><br>NUMERO<br>(% POR ACTIVIDAD) | SOCIEDAD<br>ANONIMA<br><br>NUMERO<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | SOCIEDAD<br>LIMITADA<br><br>NUMERO<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | OTRAS<br><br>NUMERO<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) |
| <b>CpM</b> DE MATERIAS PRIMAS<br>AGRICOLAS Y ANIMALES VIVOS          | 4.510<br>(6,5)                                                 | 2.219<br>(49,2)                                               | 2.292<br>(50,8)                          | 444<br>(19,4)                                                                                         | 1.069<br>(46,6)                                                                                        | 779<br>(34)                                                                             |
| <b>CpM</b> DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS,<br>BEBIDAS Y TABACO            | 23.224<br>(33,4)                                               | 10.702<br>(46,1)                                              | 12.522<br>(53,9)                         | 4.624<br>(36,9)                                                                                       | 5.597<br>(44,7)                                                                                        | 2.301<br>(18,4)                                                                         |
| <b>CpM</b> DE PRODUCTOS DE CONSUMO<br>DISTINTOS DE LOS ALIMENTICIOS  | 13.997<br>(20,1)                                               | 4.214<br>(30,1)                                               | 9.783<br>(69,9)                          | 5.435<br>(55,6)                                                                                       | 3.710<br>(37,9)                                                                                        | 638<br>(6,5)                                                                            |
| <b>CpM</b> DE COMBUSTIBLES, PRODUCTOS<br>SEMIELABORADOS Y DE DESECHO | 15.214<br>(21,9)                                               | 5.235<br>(34,4)                                               | 9.979<br>(65,6)                          | 4.220<br>(42,3)                                                                                       | 4.505<br>(45,1)                                                                                        | 1.254<br>(12,6)                                                                         |
| <b>CpM</b> DE MAQUINARIA Y EQUIPO                                    | 11.623<br>(16,7)                                               | 2.400<br>(20,6)                                               | 9.223<br>(79,4)                          | 5.055<br>(54,8)                                                                                       | 3.510<br>(38,1)                                                                                        | 658<br>(7,1)                                                                            |
| OTRO <b>CpM</b>                                                      | 1.014<br>(1,4)                                                 | 292<br>(28,8)                                                 | 722<br>(71,2)                            | 310<br>(42,9)                                                                                         | 302<br>(41,8)                                                                                          | 110<br>(15,2)                                                                           |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>69.582</b><br><b>(100)</b>                                  | <b>25.062</b><br><b>(36)</b>                                  | <b>44.521</b><br><b>(64)</b>             | <b>20.088</b><br><b>(45,1)</b>                                                                        | <b>18.693</b><br><b>(42)</b>                                                                           | <b>5.740</b><br><b>(12,9)</b>                                                           |

NOTA: CpM.- Comercio al por Mayor.

FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior. Madrid, 1995.

evaluar la importancia de este tipo de empresas en el sistema de distribución. El objetivo último es proponer a los investigadores, profesionales y autoridades competentes en materia de comercio interior, una línea de reflexión sobre una cuestión que reviste sin duda un gran interés.

#### EXTENSION DE LAS EMPRESAS CON FORMA SOCIETARIA EN LA DISTRIBUCION ESPAÑOLA

El dato disponible más reciente señala que "en la actualidad el 22% de los comercios se rigen por titularidad jurídica, cuando este porcentaje era en 1980 de tan sólo el 5%" (1). Este dato muestra la tendencia que ya se señalaba en 1992, en el que el porcentaje de empresas minoristas con forma societa-

ria era de 12,7% (cuadro nº 2). No es una exageración señalar la importancia y rapidez del fenómeno comentado.

La presencia de empresas societarias es mucho mayor en el comercio mayorista, en el que estas empresas representaban, en 1992, casi los dos tercios (64% del total) (cuadro nº 1).

En el escalón mayorista, en todas las actividades las sociedades superaban la mitad del total de empresas, destacando la actividad de comercio al por mayor de maquinaria y equipo, con el 79,4% del total (cuadro nº 1). El comercio al por mayor de materias primas y de bienes de alimentación, bebidas y tabaco se sitúan en el extremo inferior, superando las sociedades apenas la mitad del total de empresas. En el conjunto de las sociedades mayoristas pre-

dominan, con porcentajes muy parecidos, en torno al 42%, las formas anónima y limitada. También en este aspecto se destacan las empresas de comercio al por mayor de productos menos elaborados, pues entre ellas las sociedades anónimas alcanzan porcentajes muy inferiores a la media, sólo el 19,4%.

En el comercio al por menor, la constitución de empresas societarias alcanza valores muy inferiores a los del comercio al por mayor. Ya hemos señalado cómo en 1992 el total de sociedades alcanzaba sólo al 12,7% del total (cuadro nº 2). Pero también en el comercio al por menor es posible apreciar notables diferencias entre las distintas actividades, pues mientras entre las dedicadas a la venta de vehículos y carburantes las sociedades superan



## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 2

### EMPRESAS MINORISTAS SEGUN ACTIVIDAD PRINCIPAL Y PERSONALIDAD JURIDICA

| ACTIVIDADES                                                                     | TOTAL<br>EMPRESAS              | PERSONA<br>FISICA<br>TOTAL       | PERSONALIDAD JURIDICA           |                                                                  |                                                                  |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | NUMERO                         | NUMERO                           | TOTAL                           | SOCIEDAD<br>ANONIMA                                              | SOCIEDAD<br>LIMITADA                                             | OTRAS                                                            |
|                                                                                 | (% SOBRE<br>TOTAL EMPRESAS)    | (% POR ACTIVIDAD)                | (% POR ACTIVIDAD)               | (% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | (% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | (% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) |
| VENTA DE VEHICULOS DE MOTOR                                                     | 5.975<br>(100)                 | 1.813<br>(30,34)                 | 4.162<br>(69,66)                | 2.513<br>(60,38)                                                 | 1.401<br>(33,66)                                                 | 248<br>(5,96)                                                    |
| VENTA DE REPUESTOS Y<br>ACCESORIOS PARA VEHICULOS                               | 6.492<br>(100)                 | 3.402<br>(52,40)                 | 3.090<br>(47,60)                | 1.118<br>(36,18)                                                 | 1.380<br>(44,66)                                                 | 592<br>(19,16)                                                   |
| VENTA DE CARBURANTES<br>PARA LA AUTOMOCION                                      | 3.175<br>(100)                 | 1.349<br>(42,49)                 | 1.826<br>(57,51)                | 805<br>(44,09)                                                   | 890<br>(48,74)                                                   | 131<br>(7,17)                                                    |
| <b>Cpm</b> EN ESTABLECIMIENTOS<br>NO ESPECIALIZADOS                             | 32.595<br>(100)                | 26.469<br>(81,20)                | 6.125<br>(18,80)                | 947<br>(15,46)                                                   | 2.317<br>(37,83)                                                 | 2.861<br>(46,71)                                                 |
| <b>Cpm</b> DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO<br>EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS | 176.563<br>(100)               | 167.210<br>(94,70)               | 9.353<br>(5,30)                 | 538<br>(5,75)                                                    | 3.052<br>(32,63)                                                 | 5.763<br>(61,62)                                                 |
| <b>Cpm</b> DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS,<br>ARTICULOS MEDICOS, BELLEZA E HIGIENE  | 27.372<br>(100)                | 25.353<br>(92,62)                | 2.019<br>(7,38)                 | 205<br>(10,15)                                                   | 415<br>(20,55)                                                   | 1.399<br>(69,29)                                                 |
| OTRO <b>Cpm</b> DE ARTICULOS NUEVOS EN<br>ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS       | 253.398<br>(100)               | 215.869<br>(85,19)               | 37.529<br>(14,81)               | 9.380<br>(24,99)                                                 | 15.043<br>(40,08)                                                | 13.106<br>(34,92)                                                |
| <b>Cpm</b> DE OBJETOS DE SEGUNDA MANO                                           | 1.663<br>(100)                 | 1.508<br>(90,68)                 | 156<br>(9,38)                   | 34<br>(21,79)                                                    | 63<br>(40,38)                                                    | 59<br>(37,82)                                                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                    | <b>507.233</b><br><b>(100)</b> | <b>442.973</b><br><b>(87,33)</b> | <b>64.260</b><br><b>(12,67)</b> | <b>15.540</b><br><b>(24,18)</b>                                  | <b>24.561</b><br><b>(38,22)</b>                                  | <b>24.159</b><br><b>(37,60)</b>                                  |

NOTA: **Cpm.** – Comercio al por Menor.

FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior. Madrid, 1995.

ampliamente la mitad del total de empresas hasta alcanzar más de los dos tercios del total en el comercio al por menor de venta de vehículos, mientras que en el de alimentación en establecimientos especializados, las empresas societarias son sólo el 5,3% del total, y sólo el 7,4% en el comercio al por menor de productos farmacéuticos, belleza e higiene. El examen de los datos del cuadro nº 2 parece señalar que son las empresas ligadas a la venta de productos de gran consumo y las farmacias las menos propensas a la constitución de sociedades.

La importancia alcanzada por las empresas societarias se pone bien de relieve examinando su participación en el empleo generado por el sector y en el volumen de ventas alcanzado por estas empresas.

El análisis de los datos de los cuadros nº 3 a 5 indican todo lo contrario. Ya en 1992 las empresas de distribución, mayoristas y minoristas, con forma societaria, empleaban a más de la mitad (cuadro nº 3) de los ocupados en el sector. En el comercio mayorista e intermediarios, el empleo en empresas con forma societaria es mayoritario,

alcanzando el 84,8% del total, mientras que en el comercio minorista y reparaciones, las empresas de titularidad individual emplean algo menos de dos tercios del total de ocupados (62,1%), veinticinco puntos porcentuales menos que el porcentaje correspondiente al número de empresas.

La facturación realizada por unos y otros tipos de empresas muestra también la importancia alcanzada por las empresas con forma societaria. En el comercio al por menor, estas empresas alcanzan el 90,41% del total de facturación de los mayoristas (cuadro nº 4),





CUADRO Nº 3

## EL EMPLEO EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION SEGUN SU NATURALEZA JURIDICA

| NATURALEZA JURIDICA<br>DE LAS EMPRESAS | TOTAL OCUPADOS                   | COMERCIO MAYORISTA<br>E INTERMEDIARIOS | COMERCIO MINORISTA<br>Y REPARACIONES |
|----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
|                                        | NUMERO<br>(% RESPECTO TOTAL)     | NUMERO<br>(% RESPECTO TOTAL)           | NUMERO<br>(% RESPECTO TOTAL)         |
| <b>PERSONA FISICA</b>                  | 935.935<br>(47,95)               | 89.974<br>(15,23)                      | 845.961<br>(62,14)                   |
| <b>PERSONA JURIDICA</b>                | 1.016.067<br>(52,05)             | 500.688<br>(84,77)                     | 515.379<br>(37,86)                   |
| <b>SOCIEDAD ANONIMA</b>                | 571.923<br>(56,29)               | 298.320<br>(59,58)                     | 273.603<br>(53,09)                   |
| <b>SOCIEDAD LIMITADA</b>               | 269.369<br>(26,51)               | 131.532<br>(26,27)                     | 137.837<br>(26,74)                   |
| <b>OTRAS</b>                           | 174.775<br>(17,20)               | 70.836<br>(14,15)                      | 103.939<br>(20,17)                   |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>1.952.002</b><br><b>(100)</b> | <b>590.662</b><br><b>(30,26)</b>       | <b>1.361.340</b><br><b>(69,74)</b>   |

FUENTE: INE. Encuesta de Comercio Interior, 1992. Madrid, 1995. Elaboración propia.

mientras que en el comercio minorista las empresas societarias alcanzan el 63,4% del total (cuadro nº 5). Sólo en el comercio de alimentos, bebidas y tabaco; y en el de productos farmacéuticos, de belleza e higiene, las empresas de titularidad societaria alcanzan bajos porcentajes, 15,2% y 12,8%, respectivamente.

Pero este dato no significa que la venta de los productos correspondientes se realice fundamentalmente en establecimientos de titularidad individual, pues en los establecimientos minoristas no especializados, por secciones, en buena parte de los cuales se venden también estos productos, la facturación de las empresas societarias alcanzan 90,3% del total de facturación de todo el comercio al por menor.

Además, el porcentaje de la facturación total correspondiente a los establecimientos no especializados (25,6%), es muy superior al de los otros dos tipos de establecimientos minoristas (13,92% más 5,48%) (2).

La distribución regional de las empresas de titularidad jurídica muestra una clara tendencia de éstas a situarse preferentemente en unas pocas comunidades autónomas (ver cuadro nº 6). Entre sólo las cuatro comunidades autónomas con porcentajes mayores del 10% del total (Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid) reúnen el 60,0% del total de mayoristas con forma societaria, a la vez que el 56,9% del total de mayoristas, lo que significa que en las comunidades donde hay más empresas, tiende a darse una mayor presencia de las que tienen titularidad jurídica.

Sin embargo, una visión más detallada de este fenómeno obliga a hacer algunas matizaciones. En la última columna del cuadro nº 6 se muestra lo que podríamos denominar la tendencia al uso de formas societarias, obtenido como un indicador de especialización. Puede verse fácilmente que en la tendencia a la titularidad jurídica inciden otros factores, lógicamente, lo que hace

que las comunidades autónomas que tienen mayor porcentaje de empresas, en total y con forma societaria, no sean las que presenten la mayor proporción de empresas de titularidad jurídica.

Andalucía aparece con un indicador menor que la unidad, a consecuencia, probablemente, de que su alto número de empresas mayoristas no es tanto debido a una relativa especialización en la función mayorista, como a la necesidad de un mayor número de empresas, debido a su extensión.

Con un razonamiento en parecidos términos, puede explicarse la aparición de varias comunidades autónomas con indicador de tendencia a la titularidad jurídica mayor que uno (Aragón, Baleares, Navarra, País Vasco y La Rioja, con un indicador prácticamente igual a la unidad).

La tendencia al uso de la titularidad jurídica por las empresas de distribución, las mayoristas en este caso, aparece así ligada a otros factores, posiblemente relacionados con la existencia de una relativamente alta actividad mayorista, a la vez que esta parece señalar la existencia de un sector industrial relativamente elevado o de grandes mercados de consumo final (3).

El mapa que se dibuja con el indicador de tendencia a la titularidad jurídica mayor que uno (en el que se señala el norte de la Comunidad Valenciana, Cataluña y el eje del Ebro –Aragón y La Rioja hasta el País Vasco y Navarra–, junto con las Islas Baleares y el "islote" central de la Comunidad de Madrid) es un mapa bien conocido cuando se habla de actividad industrial o de los niveles de renta.

El comercio minorista presenta un panorama diferente. Son las mismas cuatro comunidades autónomas que en el caso del comercio mayorista (Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid), las que presentan porcentajes de empresas societarias mayor del 10% del total de minoristas con estas formas jurídicas, y entre las cuatro reúnen una alta proporción del total (55,3%, ver cuadro nº 7), similar al porcentaje sobre el total de minoristas, de cualquier titularidad (56,1%).



# Aún queda espacio para los buenos negocios



**Mercamadrid**, la más importante Unidad Alimentaria de la Red de Mercados de Abastecimiento en España, cumple este año su **15 aniversario**.

Nace en 1982 con el objetivo de reunir en un solo recinto los antiguos Mercados Centrales de Madrid, habiendo comercializado durante este período más de 5 millones de toneladas de productos perecederos.

Más de 18.000 usuarios diarios se dan cita en Mercamadrid para hacer buenos negocios; aproveche esta ocasión única... y ocupe su lugar.



**mercamadrid, s.a.**  
*La calidad del mercado*

Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid  
Ctra. Villaverde a Vallecas (602) km 3,800  
Tel.: 785 50 13 - Fax: 786 00 99 - 28018 Madrid  
INTERNET: <http://www.ibm.es/mercamadrid/>  
e-mail: [mercamadrid@ibm.net](mailto:mercamadrid@ibm.net)





## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 4

### FACTURACION DE LAS EMPRESAS MAYORISTAS SEGUN ACTIVIDAD PRINCIPAL Y PERSONALIDAD JURIDICA MILLONES DE PESETAS

| ACTIVIDADES                                                          | TOTAL<br>EMPRESAS<br><br>VENTAS<br>(% SOBRE<br>TOTAL VENTAS) | PERSONA<br>FISICA<br>TOTAL<br><br>VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD) | PERSONALIDAD JURIDICA               |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      |                                                              |                                                               | TOTAL                               | SOCIEDAD<br>ANONIMA                                                        | SOCIEDAD<br>LIMITADA                                                       | OTRAS                                                                      |
|                                                                      |                                                              |                                                               | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD)         | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) |
| <b>CpM</b> DE MATERIAS PRIMAS<br>AGRICOLAS Y ANIMALES VIVOS          | 1.038.369<br>(6,32)                                          | 126.667<br>(12,20)                                            | 911.702<br>(87,80)                  | 493.849<br>(54,17)                                                         | 209.823<br>(23,01)                                                         | 208.030<br>(22,82)                                                         |
| <b>CpM</b> DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS,<br>BEBIDAS Y TABACO            | 5.674.940<br>(34,52)                                         | 760.748<br>(13,41)                                            | 4.914.192<br>(86,59)                | 2.979.590<br>(60,63)                                                       | 1.181.241<br>(24,04)                                                       | 753.361<br>(15,33)                                                         |
| <b>CpM</b> DE PRODUCTOS DE CONSUMO<br>DISTINTOS DE LOS ALIMENTICIOS  | 3.895.510<br>(23,69)                                         | 236.724<br>(6,08)                                             | 3.658.786<br>(93,92)                | 2.606.419<br>(71,24)                                                       | 554.083<br>(15,14)                                                         | 498.284<br>(13,62)                                                         |
| <b>CpM</b> DE COMBUSTIBLES, PRODUCTOS<br>SEMIELABORADOS Y DE DESECHO | 3.221.355<br>(19,59)                                         | 339.449<br>(10,54)                                            | 2.881.906<br>(89,46)                | 2.211.090<br>(76,72)                                                       | 538.305<br>(18,68)                                                         | 132.511<br>(4,60)                                                          |
| <b>CpM</b> DE MAQUINARIA Y EQUIPO                                    | 2.254.357<br>(13,71)                                         | 87.603<br>(3,89)                                              | 2.166.754<br>(96,11)                | 1.803.043<br>(83,21)                                                       | 341.293<br>(15,75)                                                         | 22.418<br>(1,03)                                                           |
| OTRO <b>CpM</b>                                                      | 357.145<br>(2,17)                                            | 25.963<br>(7,27)                                              | 331.182<br>(92,73)                  | 285.990<br>(86,35)                                                         | 40.700<br>(12,29)                                                          | 4.492<br>(1,36)                                                            |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>16.441.676</b><br><b>(100)</b>                            | <b>1.577.154</b><br><b>(9,59)</b>                             | <b>14.864.522</b><br><b>(90,41)</b> | <b>10.379.981</b><br><b>(69,83)</b>                                        | <b>2.865.445</b><br><b>(19,28)</b>                                         | <b>1.619.096</b><br><b>(10,89)</b>                                         |

NOTA: **CpM.**— Comercio al por Mayor.

FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior, 1992. Madrid, 1995.

Por tanto, no se aprecia que en el conjunto de estas cuatro comunidades el comercio minorista presente tendencia a la utilización de formas societarias. Sin embargo el mapa por comunidades autónomas presenta una traza bien diferente. Son cuatro las regiones donde esa tendencia aparece más marcada, con indicadores superiores a 1,3, se trata de Baleares (1,47) Madrid (1,38), País Vasco (1,35) y La Rioja (1,32), seguidos de Cantabria (1,21), Navarra (1,16) y Aragón (1,12). Destaca el hecho de la menor tendencia a la constitución de sociedades en el comercio minorista de Cataluña, que presenta una proporción de empresas de titularidad jurídica similar al de la media española (indicador igual a

0,98), aun cuando el porcentaje de empresas minoristas radicados en esa comunidad sea el mayor de todas (17,6% sobre el total de empresas minoristas).

Como aparece de forma evidente, los factores que condicionan la adopción de formas de sociedad en el comercio minorista son diferentes de los del comercio mayorista. Un factor que parece destacarse en el caso del comercio minorista es el llamado "factor sede".

#### LA EXTENSION DE LAS EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA

La importancia de la extensión de las formas societarias en las empresas radica sobre dos aspectos fundamentales:

la virtualidad de modernización que supone la adopción de la titularidad jurídica, y el consiguiente cambio en los modos de gestión y los criterios de valoración de la actividad empresarial que ello conlleva.

Aunque en éstos últimos no se agotan los temas de interés. Uno de ellos, especialmente destacable, en el momento actual de la distribución comercial española, es la influencia del entorno en la adopción de formas societarias, tanto la del entorno formado por la trama empresarial de los sectores de producción, como la influencia del entorno legal, en cuanto a ordenación legal de la actividad y a las posibles acciones de fomento de la actividad de distribución (4).



## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 5

### FACTURACION DE LAS EMPRESAS MINORISTAS SEGUN ACTIVIDAD PRINCIPAL Y PERSONALIDAD JURIDICA MILLONES DE PESETAS

| ACTIVIDADES                                                                     | TOTAL<br>EMPRESAS<br><br>VENTAS<br>(% SOBRE<br>TOTAL VENTAS) | PERSONA<br>FISICA<br>TOTAL<br><br>VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD) | PERSONALIDAD JURIDICA         |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 |                                                              |                                                               | TOTAL                         | SOCIEDAD<br>ANONIMA                                                        | SOCIEDAD<br>LIMITADA                                                       | OTRAS                                                                      |
|                                                                                 |                                                              |                                                               | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD)   | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) | VENTAS<br>(% POR ACTIVIDAD<br>SOBRE TOTAL CON<br>PERSONALIDAD<br>JURIDICA) |
| VENTA DE VEHICULOS DE MOTOR                                                     | 3.048.780<br>(15,68)                                         | 72.902<br>(2,39)                                              | 2.975.879<br>(97,61)          | 2.564.237<br>(86,17)                                                       | 373.578<br>(12,55)                                                         | 38.064<br>(1,28)                                                           |
| VENTA DE REPUESTOS Y<br>ACCESORIOS PARA VEHICULOS                               | 609.946<br>(3,14)                                            | 88.447<br>(14,50)                                             | 521.498<br>(85,50)            | 313.257<br>(60,07)                                                         | 182.098<br>(34,92)                                                         | 26.143<br>(5,01)                                                           |
| VENTA DE CARBURANTES<br>PARA LA AUTOMOCION                                      | 1.105.145<br>(5,68)                                          | 194.785<br>(17,63)                                            | 910.360<br>(82,37)            | 619.607<br>(68,06)                                                         | 269.317<br>(29,58)                                                         | 21.436<br>(2,35)                                                           |
| <b>Cpm</b> EN ESTABLECIMIENTOS<br>NO ESPECIALIZADOS                             | 4.973.540<br>(25,58)                                         | 481.637<br>(9,68)                                             | 4.491.903<br>(90,32)          | 3.580.024<br>(79,70)                                                       | 534.402<br>(11,90)                                                         | 377.477<br>(8,40)                                                          |
| <b>Cpm</b> DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO<br>EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS | 2.707.077<br>(13,92)                                         | 2.296.592<br>(84,84)                                          | 410.485<br>(15,16)            | 49.129<br>(11,97)                                                          | 171.937<br>(41,89)                                                         | 189.419<br>(46,15)                                                         |
| <b>Cpm</b> DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS,<br>ARTICULOS MEDICOS, BELLEZA E HIGIENE  | 1.065.599<br>(5,48)                                          | 929.639<br>(87,24)                                            | 135.961<br>(12,76)            | 32.085<br>(23,60)                                                          | 20.157<br>(14,83)                                                          | 83.719<br>(61,58)                                                          |
| OTRO <b>Cpm</b> DE ARTICULOS NUEVOS<br>EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS       | 5.917.598<br>(30,44)                                         | 3.049.296<br>(51,53)                                          | 2.868.302<br>(48,47)          | 1.333.306<br>(46,48)                                                       | 1.096.921<br>(38,24)                                                       | 438.075<br>(15,27)                                                         |
| <b>Cpm</b> DE OBJETOS DE SEGUNDA MANO                                           | 13.126<br>(0,07)                                             | 8.183<br>(62,34)                                              | 4.943<br>(37,66)              | 3.587<br>(72,57)                                                           | 570<br>(11,53)                                                             | 786<br>(15,90)                                                             |
| <b>TOTAL</b>                                                                    | <b>19.440.811<br/>(100)</b>                                  | <b>7.121.481<br/>(36,63)</b>                                  | <b>12.319.331<br/>(63,37)</b> | <b>8.495.232<br/>(68,96)</b>                                               | <b>2.648.980<br/>(21,50)</b>                                               | <b>1.175.119<br/>(9,54)</b>                                                |

NOTA: **Cpm.**– Comercio al por Menor.

FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior, 1992. Madrid, 1995.

La modernización de las empresas a que puede dar lugar la adopción de formas societarias se fundamenta sobre varios supuestos. En primer lugar, que la adopción de la forma de sociedad puede ser una de las mejores vías posibles para incrementar el tamaño de las empresas, que deviene en necesidad por el incremento del tamaño óptimo de las empresas de distribución, originado a su vez por el crecimiento, cuantitativo y cualitativo, del mercado y por la apertura de nuevos mercados, para cuyo acceso es necesario una escala

mayor. La existencia de empresas societarias parece ser así una condición necesaria para una auténtica modernización (en el sentido de dar respuesta efectiva a las transformaciones de los mercados, superando las amenazas y aprovechando las oportunidades) del sistema de distribución español.

La separación entre el patrimonio empresarial y el particular (en la distribución comercial cabe hablar de patrimonio familiar), que supone la adopción de formas societarias, puede dar lugar a una disminución de la aversión

al riesgo, típica del pequeño empresario de carácter individual, ya que las posibles pérdidas en el negocio no implican la pérdida del patrimonio familiar, como ocurre cuando ambos patrimonios se confunden en una misma titularidad.

La posibilidad de sumar aportaciones de distintos socios permite un incremento de la escala de operación y la posibilidad de abordar una estrategia de crecimiento, bien por diversificación, –nuevos formatos comerciales, nuevas líneas de actividad– como por





CUADRO Nº 6  
COMERCIO MAYORISTA E INTERMEDIARIOS.  
EMPRESAS SEGUN SU NATURALEZA JURIDICA Y LOCALIZACION  
POR COMUNIDADES AUTONOMAS

| CC AA              | TOTAL EMPRESAS |                           | EMPRESAS CON PERSONALIDAD JURIDICA |                           |                         | TENDENCIA A LA TITULARIDAD JURIDICA* |
|--------------------|----------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
|                    | NUMERO (I)     | % SOBRE TOTAL ESPAÑA (II) | NUMERO (III)                       | % SOBRE TOTAL ESPAÑA (IV) | % SOBRE TOTAL CC AA (V) |                                      |
| ANDALUCIA          | 10.325         | 14,1                      | 5.603                              | 12,2                      | 54,3                    | 0,86                                 |
| ARAGON             | 2.471          | 3,4                       | 1.625                              | 3,5                       | 65,8                    | 1,05                                 |
| ASTURIAS           | 1.867          | 2,6                       | 1.043                              | 2,3                       | 55,9                    | 0,89                                 |
| BALEARES           | 1.397          | 1,9                       | 985                                | 2,1                       | 70,5                    | 1,12                                 |
| CANARIAS           | 2.455          | 3,4                       | 1.436                              | 3,1                       | 58,5                    | 0,93                                 |
| CANTABRIA          | 710            | 1,0                       | 405                                | 0,9                       | 57,0                    | 0,91                                 |
| CASTILLA-LA MANCHA | 2.752          | 3,8                       | 1.669                              | 3,6                       | 60,6                    | 0,96                                 |
| CASTILLA Y LEON    | 4.803          | 6,6                       | 2.348                              | 5,1                       | 48,9                    | 0,78                                 |
| CATALUÑA           | 14.811         | 20,3                      | 10.628                             | 23,1                      | 71,8                    | 1,14                                 |
| COM. VALENCIANA    | 9.092          | 12,4                      | 5.194                              | 11,3                      | 57,1                    | 0,91                                 |
| EXTREMADURA        | 1.603          | 2,2                       | 831                                | 1,8                       | 51,8                    | 0,82                                 |
| GALICIA            | 5.276          | 7,2                       | 2.958                              | 6,4                       | 56,1                    | 0,89                                 |
| LA RIOJA           | 723            | 1,0                       | 449                                | 1,0                       | 62,1                    | 0,99                                 |
| MADRID             | 7.406          | 10,1                      | 6.147                              | 13,4                      | 83,0                    | 1,32                                 |
| MURCIA             | 2.203          | 3,0                       | 1.098                              | 2,4                       | 49,8                    | 0,79                                 |
| NAVARRA            | 931            | 1,3                       | 665                                | 1,4                       | 71,4                    | 1,14                                 |
| PAIS VASCO         | 3.832          | 5,2                       | 2.720                              | 5,9                       | 71,0                    | 1,13                                 |
| CEUTA Y MELILLA    | 408            | 0,6                       | 134                                | 0,3                       | 32,8                    | 0,52                                 |
| TOTAL              | 73.065         | 100,0                     | 45.938                             | 100,0                     | 62,9                    | 1,00                                 |

\* VI = IV / II  
FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior. Madrid, 1995. Elaboración propia.

la penetración en nuevos mercados, tanto internos como externos.

La constitución en sociedades permite no sólo la posibilidad de allegar nuevos recursos financieros, sino también contar con nuevos recursos humanos que aporten tecnología y experiencia difícilmente alcanzables individualmente. Sin embargo, esta posibilidad conlleva, como el reverso de la moneda, una de las mayores dificultades para la constitución de empresas societarias: el cambio de carácter de la dirección y el de la organización de la empresa.

Con la adopción de una forma empresarial capitalista se pierde el carácter personal de la gestión, de manera que el titular o titulares que finalmente se asocien deberán "objetivar" sus funciones en la gestión empresarial y las relaciones entre ellos.

El resultado de la empresa será el fruto de la actividad conjunta de cada uno de ellos. Se ha argumentado que esta circunstancia origina una pérdida de flexibilidad y de capacidad de adaptación de las empresas, sobre todo en las de pequeño y mediano tamaño, si bien a este argumento puede oponérsele la inoperancia manifiesta de las microempresas personalistas en muchas actividades de la distribución comercial en la actualidad.

La cuestión más bien consiste en la capacidad gerencial de las empresas, y para ésta es fundamental la aptitud y la actitud de los socios, que en muchos casos serían los antiguos propietarios

gran dinamismo, y a aspectos que alcanzan gran importancia, cuyo conocimiento y análisis serían de gran interés para los agentes económicos. En el presente artículo nos hemos visto obligados a rebajar el alcance del análisis ante la falta de datos suficientemente actualizados, tratando sólo las cuestiones cuya tendencia seguro que no ha cambiado, más bien se habrá reforzado, en el transcurso de estos años.

(2) Esta situación aún puede ser más acusada si se pudieran comparar con algo más de precisión las cifras según las líneas de productos de los establecimientos por secciones, y contrastarlas con las de los establecimientos especializados. Aunque la falta de datos más desagregados impide precisar más la importancia de la facturación según la titularidad de las empresas.

CUADRO Nº 7  
COMERCIO MINORISTA Y REPARACIONES.  
EMPRESAS SEGUN SU NATURALEZA JURIDICA Y LOCALIZACION  
POR COMUNIDADES AUTONOMAS

| CC AA              | TOTAL EMPRESAS |                           | EMPRESAS CON PERSONALIDAD JURIDICA |                           |                         | TENDENCIA A LA TITULARIDAD JURIDICA* |
|--------------------|----------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
|                    | NUMERO (I)     | % SOBRE TOTAL ESPAÑA (II) | NUMERO (III)                       | % SOBRE TOTAL ESPAÑA (IV) | % SOBRE TOTAL CC AA (V) |                                      |
| ANDALUCIA          | 87.727         | 17,3                      | 7.545                              | 13,2                      | 8,6                     | 0,77                                 |
| ARAGON             | 14.985         | 2,9                       | 1.886                              | 3,3                       | 12,6                    | 1,12                                 |
| ASTURIAS           | 13.995         | 2,8                       | 1.681                              | 3,0                       | 12,0                    | 1,07                                 |
| BALEARES           | 11.604         | 2,3                       | 1.906                              | 3,3                       | 16,4                    | 1,47                                 |
| CANARIAS           | 18.415         | 3,6                       | 2.136                              | 3,8                       | 11,6                    | 1,04                                 |
| CANTABRIA          | 6.243          | 1,2                       | 848                                | 1,5                       | 13,6                    | 1,21                                 |
| CASTILLA-LA MANCHA | 22.302         | 4,4                       | 2.447                              | 4,3                       | 11,0                    | 0,98                                 |
| CASTILLA Y LEON    | 33.191         | 6,5                       | 3.249                              | 5,7                       | 9,8                     | 0,87                                 |
| CATALUÑA           | 89.476         | 17,6                      | 9.778                              | 17,2                      | 10,9                    | 0,98                                 |
| COM. VALENCIANA    | 53.488         | 10,5                      | 5.728                              | 10,1                      | 10,7                    | 0,96                                 |
| EXTREMADURA        | 12.517         | 2,5                       | 1.498                              | 2,6                       | 12,0                    | 1,07                                 |
| GALICIA            | 35.996         | 7,1                       | 2.939                              | 5,2                       | 8,2                     | 0,73                                 |
| LA RIOJA           | 3.488          | 0,7                       | 516                                | 0,9                       | 14,8                    | 1,32                                 |
| MADRID             | 54.564         | 10,7                      | 8.410                              | 14,8                      | 15,4                    | 1,38                                 |
| MURCIA             | 12.937         | 2,5                       | 1.085                              | 1,9                       | 8,4                     | 0,75                                 |
| NAVARRA            | 6.814          | 1,3                       | 882                                | 1,5                       | 12,9                    | 1,16                                 |
| PAIS VASCO         | 28.390         | 5,6                       | 4.306                              | 7,6                       | 15,2                    | 1,35                                 |
| CEUTA Y MELILLA    | 2.120          | 0,4                       | 114                                | 0,2                       | 5,4                     | 0,48                                 |
| TOTAL              | 508.253        | 100,0                     | 56.952                             | 100,0                     | 11,2                    | 1,00                                 |

\* VI = IV / II  
FUENTE: INE; Encuesta de Comercio Interior, 1992. Madrid, 1995. Elaboración propia.

de negocios individuales, para renunciar a sus atribuciones casi absolutas de gestión, y colegiar sus decisiones y visión del negocio.

Aún más, la constitución de sociedades conllevará casi siempre la incorporación de profesionales no propietarios a la gestión y dirección de las empresas, que puede redundar en la generación de situaciones de conflicto ante la dificultad de modificar los hábitos de gestión personalista de los antiguos propietarios de negocios individuales. Finalmente, pueden plantearse los conocidos conflictos entre los intereses de los socios y los de los gerentes. Por recordarlo de forma muy rápida, se trata de que mientras los accionistas fundamentan el éxito de la empresa en el rendimiento a corto plazo de la inversión –el valor del cupón–, los gerentes basan el éxito de la gestión en el crecimiento empresarial y la rentabilidad a largo plazo.

Por último, y desde la visión de la política de comercio interior, la creación de sociedades en la distribución comercial, origina la necesidad de replantearse la formación de personal cualificado, para todos los niveles de la gestión empresarial, pero ahora queremos señalar que la formación de cuadros directivos es una de las necesidades que plantea la extensión de las formas societarias en la distribución comercial. □

ALFONSO REBOLLO  
Universidad Autónoma de Madrid

NOTAS

(1) Ver, Dirección General de Comercio Interior. La distribución comercial en España. Informe 1996. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, 1997. Lamentablemente, éste es el único dato actualizado de que se dispone al respecto. En el estudio mencionado se señala que la información procede del "estudio "Estructura del Comercio Minorista", de la Dir. Gral. de Comercio Interior, terminado en 1996" (Ibíd; 87), pese a ello, este trabajo todavía no se ha publicado. Los datos que se manejan en este artículo proceden fundamentalmente de la Encuesta de Comercio Interior 1992, elaborada por el INE y publicada en 1995. Una vez más debe señalarse la inconveniencia del retraso en la publicación de informaciones de alto interés, sobre todo cuando se refieren a sectores de actividad con

(3) Queden planteadas aquí estas evidencias que, como es obvio, ni siquiera completan esta somera revisión de los factores que podrían explicar la mayor utilización de la forma jurídica de sociedad. Nuestra pretensión aquí consiste en señalar sólo la existencia de un fenómeno y la importancia de su alcance. Un factor muy destacable en la conformación del comercio mayorista es sin duda el tipo de producto (y la estructura del correspondiente canal comercial), en cuya elaboración puede alcanzar un determinado grado de especialización una determinada región. Cuando se trate de un producto de gran consumo, sin demasiada diferenciación en la producción de origen, y en cuya comercialización alcancen los distribuidores minoristas un alto poder de mercado, no cabe esperar la existencia de un subsector mayorista evolucionado. Tal vez

este factor del producto y su comercialización explique el caso del comercio mayorista de Andalucía expuesto anteriormente.

(4) Un reciente número de la revista "Economistas" (nº 73, 1997), ofrece una buena panorámica de "la función empresarial" en España a lo largo de una quincena de artículos de destacados analistas. Sin que resulte en desdoro de ninguno de ellos, queremos aquí destacar el trabajo de P. Martín Aceña, "La historia empresarial en España"; el lector encontrara en el análisis que se realiza en este artículo sobre los factores que explican el desarrollo de la empresa en España y, en concreto, de las causas de la mayor o menor implantación de empresas de titularidad jurídica, un buen número de claves para interpretar la evolución empresarial en la distribución comercial española.

# PIMENTON DE LA VERA

Sólo esta Etiqueta Garantiza el Sabor de La Vera.



## Calidad por Origen



CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACION DE ORIGEN





# ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

## PRYCA. CONTINENTE. ALCAMPO. HIPERCOR. EROSKI

■ PEDRO CUESTA VALIÑO



**E**n el presente artículo se presenta una panorámica de la evolución y tendencia actual del sector de hipermercados en España, basándolo en el análisis de las cinco empresas líderes: Pryca, Continente, Alcampo, Hipercor y Eroski. El punto de partida para empezar a analizar a las empresas líderes de esta fórmula comercial en España es estudiar la evolución del ritmo de aperturas de nuevos establecimientos, así como las estrategias de expansión por toda la geografía nacional, para finalizar estudiando los factores y características más importantes de cada una de las empresas líderes de este sector.

En los últimos años se han producido unos cambios muy notorios en la distribución comercial española. Estos cambios han sido una consecuencia del gran tamaño alcanzado por el mer-

cado español debido al incremento de la demanda final. Gracias a este gran crecimiento de la demanda aparecen, ya en los años setenta, formas comerciales nuevas que se caracterizan por ser formas en libre servicio con grandes superficies destinadas al gran consumo de masas, siendo 1973 el año en el que aparece en España el primer hipermercado. En los años 80, y con más fuerza aún en los años 90, este proceso de aparición de nuevos equipamientos comerciales de gran tamaño en forma de libre servicio continuará, incluso en localidades en las que en un principio se pensaba que no podrían absorber una forma comercial de este tipo.

El hipermercado es una fórmula comercial que surge en los años sesenta en Francia y aunque en la década de los setenta las principales empresas de hipermercados francesas tenían en su

país de origen un mercado con una capacidad de crecimiento sostenido, vieron en España muy buenas oportunidades para asentar sus actividades.

De esta manera, el primer hipermercado que se abre en España es en la localidad barcelonesa de Prat de Llobregat el 5 de diciembre de 1973 con una superficie de venta de 10.848 m<sup>2</sup> con el nombre de "Hiper", con capital mayoritariamente francés (grupo Carrefour). Esta fue la chispa que produjo que en años sucesivos y hasta nuestros días la apertura de hipermercados haya ido creciendo hasta llegar al asombroso número de los 239 hipermercados a finales de 1996.

Realmente no existe un consenso sobre el número de hipermercados existentes en España, debido a la disparidad de criterios para determinar qué es un hipermercado.



Lo que sí resulta claro es que el número de hipermercados ha superado sobradamente la cifra de doscientas unidades en el año 1996. Por tanto, las previsiones más halagüeñas realizadas a principios de los años noventa han sido terriblemente desbordadas, porque no estimaban en absoluto que este tipo de establecimientos llegase a alcanzar en poco años un número tan elevado en nuestro país.

## CONCEPTO DE HIPERMERCADO

El hipermercado se podría definir como un establecimiento comercial de venta detallista en régimen de autoservicio con un horario prolongado y un servicio prestado a los clientes reducido, con una superficie de venta superior a los 2.500 m<sup>2</sup> donde se ofrecen una gran variedad de productos de alimentación (incluyendo perecederos), productos del hogar y bazar, y artículos de vestido y calzado; que suelen situarse en la periferia de las grandes ciudades cerca de las vías de gran tránsito circulatorio y estando provistos de un gran aparcamiento gratuito para los clientes, y cuya política de ventas se basa en la técnica del descuento con precios y márgenes reducidos, en la alta rotación de sus existencias y en la utilización continua de promociones y ofertas apoyadas en sofisticadas técnicas de merchandising.

## FASES DE LA EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS

En el cuadro nº 1 se puede apreciar la evolución del número de aperturas anuales de hipermercados desde 1973 hasta 1996, quedando excluidos aquellos establecimientos en régimen de autoservicio que tienen unas superficies tan grandes como los hipermercados, pero que siguen políticas comerciales bien distintas en cuanto a surtido, precio o servicio, a la expuesta en la anterior definición.

Por consiguiente, quedan fuera de este estudio algunos supermercados de la empresa Mercadona, o de la zaragozana Sabeco. De igual manera, quedan excluidas aquellas superficies que para entrar en ellas es necesario algún grado

CUADRO Nº 1

## EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1973/96\*

| AÑO                                       | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                    |
|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|
| 1973                                      | 1               | 1                         | FASE DE INTRODUCCION     |
| 1974                                      | 2               | 3                         |                          |
| 1975                                      | 4               | 7                         |                          |
| 1976                                      | 5               | 12                        |                          |
| 1977                                      | 6               | 18                        |                          |
| 1978                                      | 1               | 19                        |                          |
| 1979                                      | 3               | 22                        |                          |
| 1980                                      | 5               | 27                        |                          |
| 1981                                      | 6               | 33                        |                          |
| 33/9 = 3,7 APERTURAS/AÑO                  |                 |                           |                          |
| 1982                                      | 8               | 41                        | FASE DE CRISIS           |
| 1983                                      | 1               | 42                        |                          |
| 1984                                      | 2               | 44                        |                          |
| 1985                                      | 12              | 56                        |                          |
| 23/4 = 5,8 APERTURAS/AÑO                  |                 |                           |                          |
| 1986                                      | 9               | 65                        | FASE DE REACTIVACION     |
| 1987                                      | 11              | 76                        |                          |
| 1988                                      | 6               | 82                        |                          |
| 1989                                      | 16              | 98                        |                          |
| 1990                                      | 14              | 112                       |                          |
| 56/5 = 11,2 APERTURAS/AÑO                 |                 |                           |                          |
| 1991                                      | 20              | 132                       | FASE DE MAXIMA EXPANSION |
| 1992                                      | 26              | 158                       |                          |
| 1993                                      | 28              | 186                       |                          |
| 1994                                      | 19              | 205                       |                          |
| 1995                                      | 19              | 224                       |                          |
| 1996                                      | 15              | 239                       |                          |
| 127/6 = 21,2 APERTURAS/AÑO                |                 |                           |                          |
| <b>TOTAL: 239/24 = 10,0 APERTURAS AÑO</b> |                 |                           |                          |

\* Se incluyen hipermercados de todas las empresas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias de las cinco empresas más importantes.

de adhesión o asociación, como es el caso de Makro o Ecore.

Si se contasen estos últimos establecimientos el número de hipermercados superaría sin duda los 300.

Esta evolución constante, aunque no uniforme, de aperturas de hipermercados en España puede ser dividida para su estudio en distintas fases temporales en función a determinadas

características peculiares de cada una de las fases, tal y como se hace en el presente artículo, siendo la división propuesta y los nombres de cada fase los siguientes:

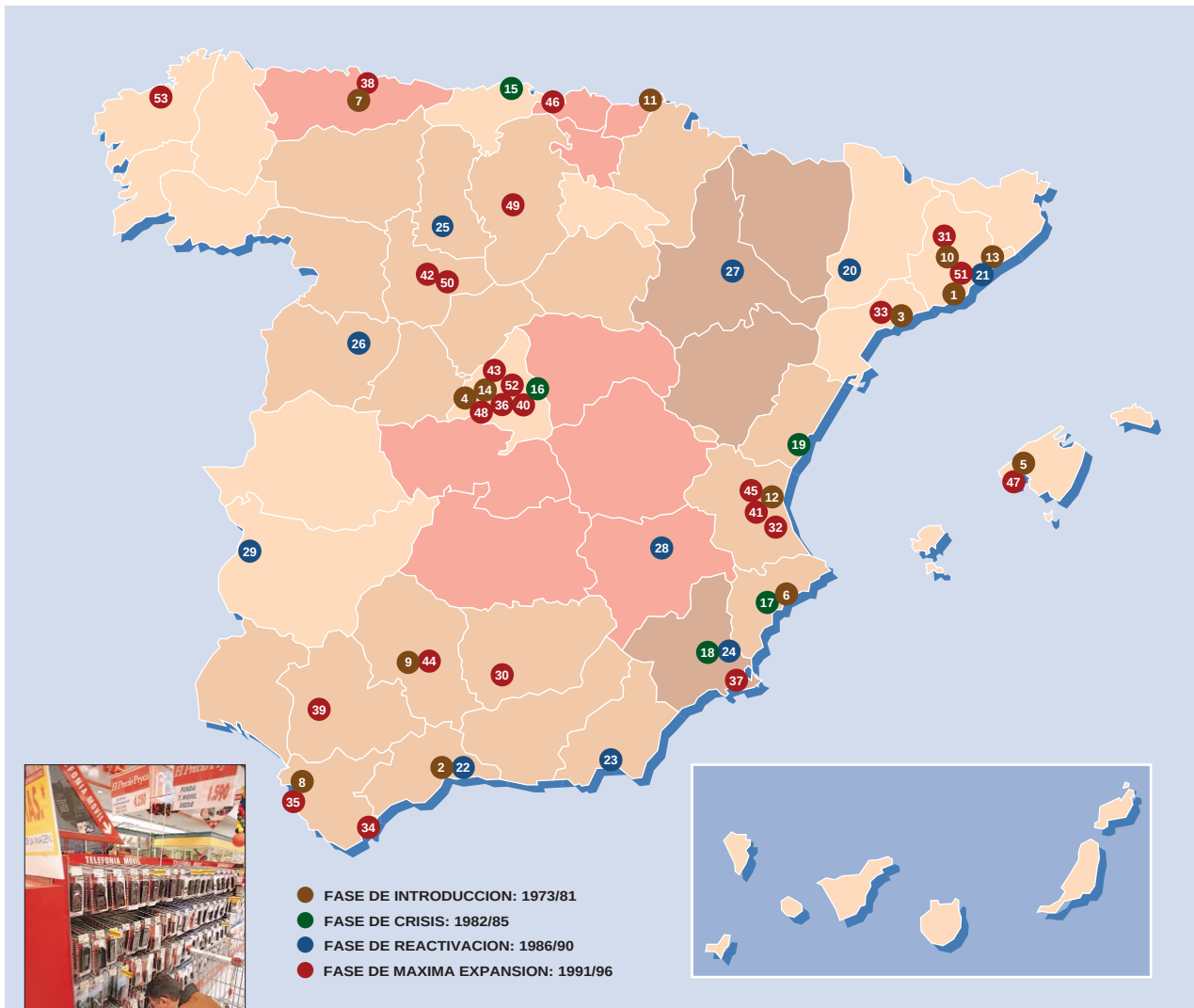
1. 1973-1981: Fase de introducción.
2. 1982-1985: Fase de crisis.
3. 1986-1990: Fase de reactivación.
4. 1991-1996: Fase de máxima expansión.





MAPA Nº 1

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS PRYCA DURANTE EL PERIODO 1973/1996



- 1.- PRAT DE LLOBREGAT (BARCELONA). 1973
- 2.- MALAGA. 1975
- 3.- TARRAGONA. 1975
- 4.- MAJADAHONDA (MADRID). 1976
- 5.- PALMA DE MALLORCA. 1977
- 6.- SAN JUAN (ALICANTE). 1977
- 7.- LUGONES (ASTURIAS). 1977
- 8.- PUERTO DE SANTA MARIA (CADIZ). 1977
- 9.- CORDOBA. 1977
- 10.- TARRASA (BARCELONA). 1978
- 11.- OYARZUN (GUIPUZCOA). 1979
- 12.- PATERNA (VALENCIA). 1979
- 13.- CABRERA DE MAR (BARCELONA). 1980
- 14.- LAS ROZAS (MADRID). 1981
- 15.- SANTANDER. 1982
- 16.- S. FDO. DE HENARES (MADRID). 1983
- 17.- S. VICENTE DE RASPEIG (ALICANTE). 1985

- 18.- MURCIA. 1985
- 19.- CASTELLON. 1985
- 20.- LERIDA. 1986
- 21.- S. ADRIA DE BESOS (BARCELONA). 1987
- 22.- MALAGA. 1987
- 23.- ALMERIA. 1987
- 24.- MURCIA. 1988
- 25.- PALENCIA. 1989
- 26.- SALAMANCA. 1989
- 27.- ZARAGOZA. 1990
- 28.- ALBACETE. 1990
- 29.- BADAJOZ. 1990
- 30.- JAEN. 1991
- 31.- MANRESA (BARCELONA). 1991
- 32.- ALCIRA (VALENCIA). 1991
- 33.- REUS (TARRAGONA). 1991
- 34.- LA LINEA DE LA CONCEPCION (CADIZ). 1991
- 35.- CADIZ. 1992

- 36.- MADRID. 1992
- 37.- CARTAGENA (MURCIA). 1992
- 38.- GIJON (OVIEDO). 1992
- 39.- SEVILLA. 1992
- 40.- MADRID. 1992
- 41.- XIRIVELLA (VALENCIA). 1993
- 42.- VALLADOLID. 1993
- 43.- COLLADO VILLALBA (MADRID). 1993
- 44.- CORDOBA. 1994
- 45.- L'ELIANA (VALENCIA). 1994
- 46.- SESTAO (VIZCAYA). 1994
- 47.- PORTO PI (PALMA DE MALLORCA). 1995
- 48.- POZUELO DE ALARCON (MADRID). 1995
- 49.- BURGOS. 1995
- 50.- VALLADOLID. 1995
- 51.- S. CUGAT DEL VALLES (BARCELONA). 1996
- 52.- ALCOBENDAS (MADRID). 1996
- 53.- LA CORUÑA. 1996



## FASE DE INTRODUCCION (1973-1981)

En la primera etapa, denominada fase de introducción (1973-1981), el número de aperturas anuales es bajo: se abren 33 hipermercados en nueve años, es decir, una media anual de 3,7 aperturas. Ello se debe a varias razones:

- Pocas empresas tienen el poder financiero y el "saber hacer" necesarios para introducir al mercado una fórmula completamente nueva y de tales dimensiones, de tal manera que la mayoría de las empresas son de capital francés, ya que éstas han experimentado y consolidado en su país esta nueva fórmula comercial hace diez años.

- Los consumidores no conocen suficientemente este nuevo formato comercial, por lo que las empresas en un principio solamente buscarán las localizaciones con fuerte presencia turística y las zonas más dinámicas del país (grandes ciudades)

- Existen barreras de entrada, como la cierta oposición de las autoridades locales hacia estas grandes superficies que suponen alimentar el consumismo, y además, surgen intereses contrapuestos con el sector del pequeño comercio que puede ver peligrar su futuro.

En esta situación, la primera apertura de un hipermercado en España se lleva a cabo en la costa catalana por la empresa Pryca, con una superficie de 10.848 m<sup>2</sup> en 1973, en la que se vendía un gran número de referencias de alimentación junto con otras de no alimentación, con precios muy reducidos. Su nombre comercial era "Hiper" a secas. La empresa francesa Carrefour era su mayor accionista con más del 60%. Carrefour trae consigo la experiencia de su actividad en Francia, ya que diez años antes había iniciado la misma revolución en su país de origen.

Esta empresa sabía que existirían problemas en su contra, pero también veía a España como un paraíso en el que desarrollar sus prósperos negocios, ya que, era un mercado virgen aún sin explotar. Por tanto, esta empresa francesa sabía que se daban los factores idóneos para introducirse en nuestro país, pudiendo destacar los siguientes:

CUADRO Nº 2

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1973/81

| Nº DE ESTABLEC.<br>Y NOMBRE | LOCALIDAD Y<br>AÑO DE APERTURA | SUPERFICIE MEDIA<br>DE VENTAS EN M <sup>2</sup> |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| 14 PRYCA                    | VER MAPA Nº 1                  | 9.131                                           |
| 5 CONTINENTE                | VER MAPA Nº 2                  | 9.282                                           |
| 2 ALCAMPO                   | VER MAPA Nº 3                  | 9.100                                           |
| 1 HIPERCOR                  | VER MAPA Nº 4                  | 13.500                                          |
| 1 EROSKI                    | VER MAPA Nº 5                  | 5.870                                           |
| 1 HIPER JET                 | ROSAS (GERONA), 1974           | 2.800                                           |
|                             | CALOGNE (GERONA), 1974         |                                                 |
|                             | PLAYA DE ARO (GERONA), 1975    |                                                 |
| 3 S. STOP                   | PLAYA DE ARO (GERONA), 1976    | 2.600                                           |
| 1 JUMBO                     | MADRID, 1975                   | 5.700                                           |
| 1 MAXOR                     | LA SCALA (GERONA), 1976        | 2.500                                           |
| 1 HIPERSOL                  | CADIZ, 1976                    | 4.000                                           |
| 1 MAMUT                     | OYARZUN (GUIPUZCOA), 1977      | 7.900                                           |
| 1 HIPER VALME               | DOS HERMANAS (SEVILLA), 1980   | 6.000                                           |
| 1 ORSUECO                   | SANTA CRUZ (TENERIFE), 1981    | 3.500                                           |
| <b>TOTAL NUMERO: 33</b>     |                                | <b>7.637</b>                                    |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD; Nº 242, octubre de 1996.

- Muy escasa modernización del sector comercial español.

- Incorporación progresiva de la mujer al mundo laboral, con lo que se reduce el tiempo que las mujeres tienen para hacer la compra diaria.

- Incremento del parque automovilístico, lo que facilita el transporte de las personas a estos nuevos establecimientos, además del transporte de los productos comprados al domicilio.

- Aumento del poder adquisitivo de los consumidores, debido, entre otras razones, a la incorporación de la mujer al mundo laboral, lo que trae consigo el segundo sueldo de la familia.

- Aumento del número de neveras-congeladores que permitan almacenar mayor cantidad de alimentos durante más tiempo.

- Además, y considerándolo como un factor muy importante, Carrefour sería la primera empresa en establecer esta nueva fórmula de establecimiento comercial del hipermercado en España, y esto le podría suponer una clara ventaja competitiva.

De esta manera, en esta fase de introducción, Pryca inaugura un total de 14 hipermercados, con una superficie de venta media de 9.131 m<sup>2</sup> y un total de 127.828 m<sup>2</sup>, distribuidos por el territorio nacional (ver mapa nº 1), quedando clara su presencia en la costa mediterránea con ocho establecimientos, en la zona Norte con dos, al igual que en Madrid y en la zona Sur, dejando aislada la zona Oeste.

Con esta distribución espacial de los establecimientos Pryca en los primeros años, el transporte de las mercancías está muy bien estudiado desde el punto de vista de la logística, ya que sólo con dos rutas se podía abastecer a todos sus establecimientos: una por toda la costa mediterránea, que servía a toda la zona costera y la zona Sur; y otra, mucho más corta, desde Madrid hacia el Norte o viceversa.

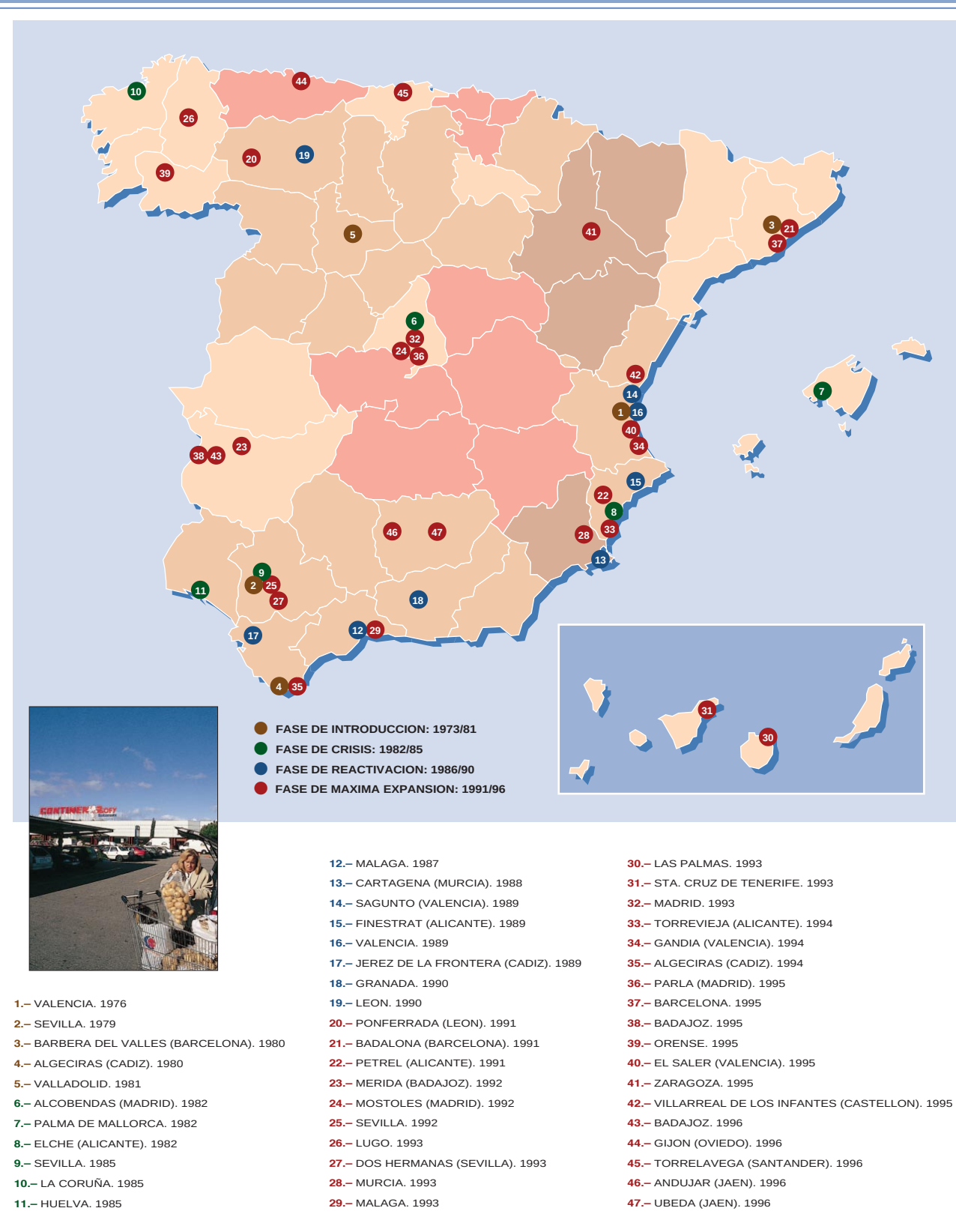
El primer competidor firme de Pryca aparece cuando en 1976 se inaugura en Valencia el primer Continente, hipermercado de capital francés también, que pertenece al grupo Promodès.





MAPA Nº 2

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1973/1996



En esta fase de introducción, Pro-modès actúa con cautela abriendo sólo cinco hipermercados repartidos geográficamente según indica el mapa nº 2, con una superficie media de ventas de 9.282 m<sup>2</sup> y una superficie total de 46.410 m<sup>2</sup>. Estas aperturas se sitúan en la costa mediterránea tres de ellas, y las otras dos en Sevilla y Valladolid.

No será hasta febrero de 1981 cuando Alcampo, también de capital francés (grupo Auchan), inicie su actividad en España, instalándose en Utebo (Zaragoza); y también ese mismo año, en noviembre, en Vigo (Pontevedra) (mapa nº3). Debido a la tardía aparición de Alcampo en España respecto a sus dos empresas competidoras, en esta fase de introducción cuenta sólo con dos hipermercados, con una superficie media de ventas de 9.100 m<sup>2</sup>.

Algunos grupos españoles, observando el gran potencial de esta nueva forma de distribución, se quieren apuntar al éxito. Así es como en 1980 se inaugura el primer Hipercor, que pertenece al grupo El Corte Inglés, en Sevilla, (ver mapa nº 4), con 13.500 m<sup>2</sup> de superficie de ventas, siendo el mayor hipermercado hasta esa fecha. Por tanto, desde el principio, Hipercor apuesta por las superficies más grandes.

Otro grupo español, el grupo vasco Eroski, inicia su andadura con estos establecimientos tras la apertura de su primer hipermercado en 1981 en Vitoria, con una superficie de ventas de 5.870 m<sup>2</sup> (mapa nº 5). Este tamaño es mucho más pequeño que el de sus más potentes competidores, pero Eroski tiene una ventaja competitiva muy importante: está instalado en su propio territorio, el País Vasco.

Otras empresas de capital español también se sumarán a esta ola de inauguración de hipermercados. Estos establecimientos tendrán una superficie de ventas mucho más pequeña que las de las empresas líderes, y están situados sobre todo en la zona de Gerona, como se puede ver en el cuadro nº 2.

Se crean en esta fase de introducción un total de 33 hipermercados con una superficie de venta total de 252.008 m<sup>2</sup> y una superficie media de

CUADRO Nº 3

### APERTURAS DE HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1982/85

| Nº DE ESTABLEC.<br>Y NOMBRE | LOCALIDAD Y<br>AÑO DE APERTURA | SUPERFICIE MEDIA<br>DE VENTAS EN M <sup>2</sup> |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| 5 PRYCA                     | VER MAPA Nº 1                  | 8.794                                           |
| 6 CONTINENTE                | VER MAPA Nº 2                  | 8.750                                           |
| 7 ALCAMPO                   | VER MAPA Nº 3                  | 8.857                                           |
| 2 HIPERCOR                  | VER MAPA Nº 4                  | 8.688                                           |
| 1 HIPER MARBELLA            | MARBELLA (MALAGA), 1982        | 4.500                                           |
| 1 PRECO                     | FUENLABRADA (MADRID), 1985     | 6.500                                           |
| 1 COBREROS                  | SAN FERNANDO (CADIZ), 1985     | 3.600                                           |
| <b>TOTAL NUMERO: 23</b>     |                                | <b>8.280</b>                                    |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD; Nº 242, octubre de 1996.

7.637 m<sup>2</sup>. Este es el inicio de una gran expansión de estos grandes grupos provocando un cambio rotundo e imparable en el sector minorista español, y sobre todo en el sector de alimentación, colocándose estos grandes grupos (Pryca, Continente, Alcampo, Hipercor y Eroski) como líderes indiscutibles de la distribución alimentaria en España.

#### FASE DE CRISIS (1982-1985)

La segunda etapa de la evolución del sector de hipermercados, denominada fase de crisis (1982-1985) se caracteriza porque la crisis económica alcanza su punto máximo: la demanda retrocede, el dinero es más caro, provocando que las empresas no tengan la suficiente capacidad financiera para iniciar nuevas aperturas, por lo que únicamente las grandes y más fuertes (las empresas líderes) podrán hacerlo. Se inauguran un total de 23 establecimientos, es decir, 5,75 aperturas por año, de las cuáles 20 son de los líderes (7 de Alcampo, 6 de Continente, 5 de Pryca y 2 de Hipercor).

En esta situación de crisis el número de aperturas llega a reducirse a sólo una en el año 1983 y a dos en 1984, aunque en el año 1986 se llega a 12. Debido a este estancamiento, en esta fase de crisis, se estimó a mediados de los años ochenta que el número de hipermercados con estas dimensiones tan grandes no superaría nunca el cen-

tenar, siendo el número de establecimientos totales que podrían sobrevivir de 80 o 90. Por otro lado, en el cuadro nº 3 se puede observar que la superficie media de ventas se reduce en las cuatro líderes de forma clara, lo que podría hacer pensar en un inicio de saturación de estas formas comerciales.

En esta fase de crisis, el líder desde el principio, Pryca, abre 5 nuevos hipermercados con una superficie total de 43.970 m<sup>2</sup>. Pryca sigue con su estrategia de localización, abriéndolos en la costa mediterránea (tres de ellos), en el Norte (en Santander) y en Madrid (en San Fernando de Henares), (mapa nº 1).

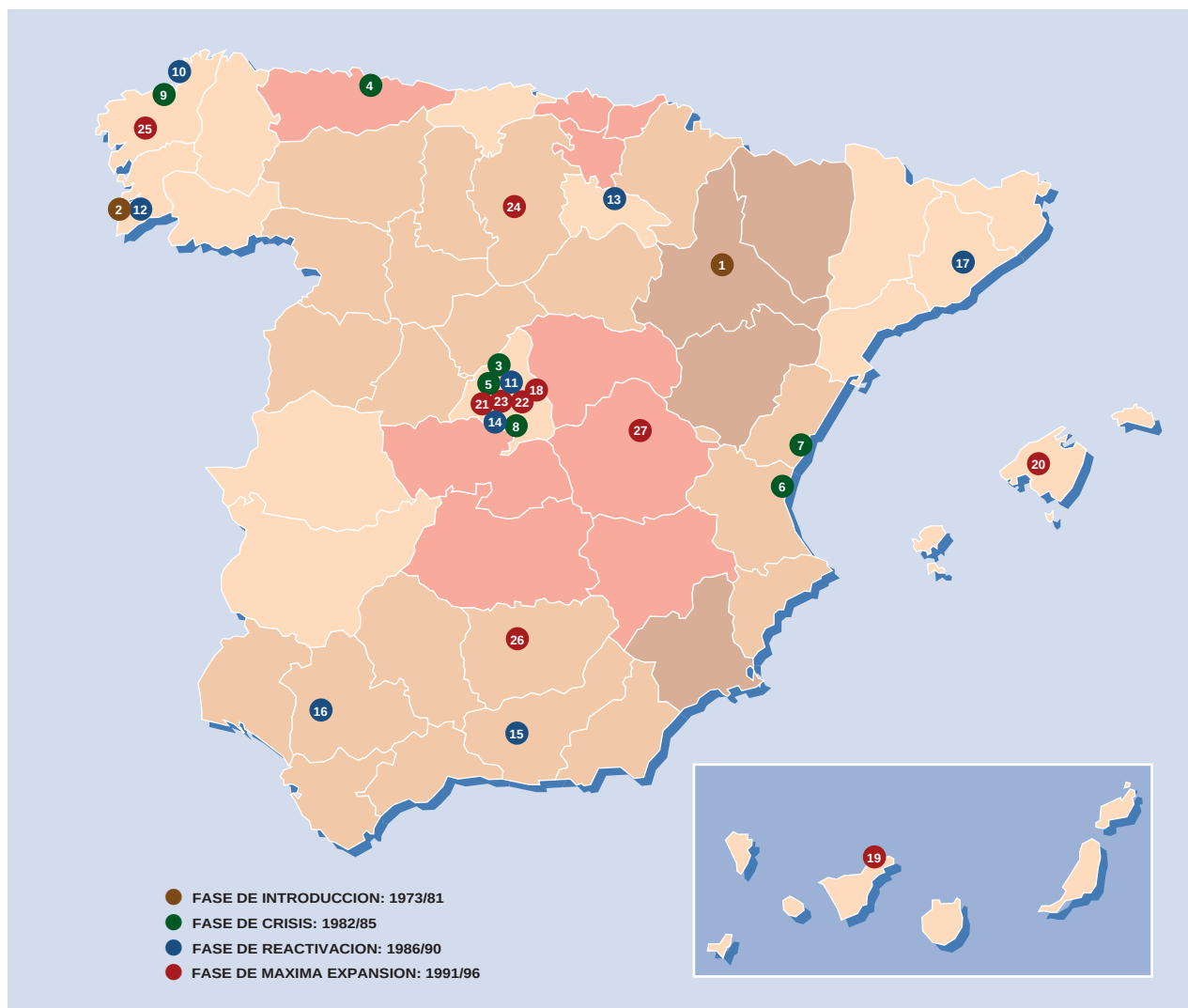
Con los 19 establecimientos con los que cuenta Pryca en esta fase se pueden apreciar ya cuatro posibles áreas de localización de sus hipermercados: la primera es la costa mediterránea (diez hipermercados), la segunda es Andalucía (tres hipermercados), la tercera es Madrid (tres hipermercados), y la cuarta la zona Norte-Centro (tres hipermercados). De esta manera, el transporte de las mercancías y toda la logística se beneficia claramente con esta estrategia de localización, como sucedía en la fase anterior.

Tanto Continente como Alcampo en esta fase de crisis intentan mejorar sus posiciones adelantando al líder en el número de aperturas totales en este período. Así, Continente abre seis nuevos centros con una superficie total de



MAPA Nº 3

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1973/1996



- |                                  |                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.- UTEBO (ZARAGOZA). 1981       | 15.- GRANADA. 1989                            |
| 2.- VIGO (PONTEVEDRA). 1981      | 16.- SEVILLA. 1990                            |
| 3.- MADRID. 1982                 | 17.- S. QUIRZE DE TERRASSA (BARCELONA). 1990  |
| 4.- GIJON (OVIEDO). 1982         | 18.- ALCALA DE HENARES (MADRID). 1991         |
| 5.- MADRID. 1984                 | 19.- LA LAGUNA (TENERIFE). 1992               |
| 6.- ALBORAYA (VALENCIA). 1985    | 20.- MARRATXI (MALLORCA). 1993                |
| 7.- CASTELLON. 1985              | 21.- ALCORCON (MADRID). 1994                  |
| 8.- GETAFE (MADRID). 1985        | 22.- TORREJON DE ARDOZ (MADRID). 1995         |
| 9.- LA CORUÑA. 1985              | 23.- MADRID. 1996                             |
| 10.- EL FERROL (LA CORUÑA). 1986 | 24.- BURGOS. 1996                             |
| 11.- MADRID. 1986                | 25.- SANTIAGO DE COMPOSTELA (LA CORUÑA). 1996 |
| 12.- VIGO (PONTEVEDRA). 1988     | 26.- LINARES (JAEN). 1996                     |
| 13.- LOGROÑO. 1989               | 27.- CUENCA. 1996                             |
| 14.- LEGANES (MADRID). 1989      |                                               |





ventas de 52.502 m<sup>2</sup>; y Alcampo, superando a Continente, inaugura siete nuevos hipermercados con una superficie total de ventas de 62.000 m<sup>2</sup>.

Las seis aperturas de Continente se sitúan en Alcobendas, Palma de Mallorca, Elche, Sevilla (siendo ya dos los establecimientos que tiene el grupo en esta ciudad), La Coruña y Huelva. En el mapa nº 2 se aprecian algunas líneas de la estrategia de localización de Continente en esta segunda fase: en un primer lugar, la costa mediterránea (con cuatro establecimientos), en segundo lugar la zona Sur (con otros cuatro establecimientos en Andalucía), y en tercer lugar una línea que va desde Madrid hacia el Noroeste de España (con tres hipermercados).

Los nuevos centros de Alcampo se posicionan, a diferencia de sus competidores, en núcleos urbanos como es el caso del Alcampo de Vallecas o el de La Vaguada. Con estos siete nuevos hipermercados Alcampo domina claramente la zona Centro (Madrid) y la zona Noroeste de España (mapa nº 3). También Alcampo posiciona dos de sus superficies en la costa mediterránea, en Castellón y en Alboraya (Valencia). En esta fase, Alcampo ya tiene nueve hipermercados, frente a los once de Continente y los 19 de Pryca.

Como indica el cuadro nº 3, las empresas españolas en esta fase de crisis hacen notar sus problemas, sobre todo de capacidad financiera, ya que tan sólo se abren cinco hipermercados.

Dos de éstos son de Hiperco, que suman una superficie total de ventas de 17.376 m<sup>2</sup>, situados en Oviedo y Jerez (mapa nº 4). Los otros tres establecimientos que se abren son en Marbella (con 4.500 m<sup>2</sup> con el nombre de Hiper Marbella), en Fuenlabrada (con una superficie de 6.500 m<sup>2</sup> y el nombre de Preco) y en San Fernando (Cádiz), con 3.600 m<sup>2</sup> y el nombre de Cobrecos). Eroski, por su parte, no inaugura ningún nuevo hipermercado en esta fase.

## FASE DE REACTIVACION (1986-1990)

La tercera etapa, denominada fase de reactivación (1986-1990), se caracteriza porque se produce reactivación eco-

CUADRO Nº 4

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1986/90

| Nº DE ESTABLEC. Y NOMBRE | LOCALIDAD Y AÑO DE APERTURA                                                   | SUPERFICIE MEDIA DE VENTAS EN M <sup>2</sup> |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 10 PRYCA                 | VER MAPA Nº 1                                                                 | 8.993                                        |
| 8 CONTINENTE             | VER MAPA Nº 2                                                                 | 8.203                                        |
| 8 ALCAMPO                | VER MAPA Nº 3                                                                 | 10.566                                       |
| 6 HIPERCOR               | VER MAPA Nº 4                                                                 | 12.104                                       |
| 3 EROSKI                 | LEJONA (VIZCAYA), 1986<br>BERANGO (VIZCAYA), 1989<br>BASAURI (VIZCAYA), 1990  | 6.617                                        |
| 1 HIPER VALME            | UTRERA (SEVILLA), 1986                                                        | 4.500                                        |
| 1 HIPER BENAMIEL         | FUENGIROLA (MALAGA), 1986                                                     | 5.000                                        |
| 1 H. TORREMOLINOS        | TORREMOLINOS (MALAGA), 1986                                                   | 2.800                                        |
| 2 HIPERSOL               | ESTEPONA (MALAGA), 1986<br>CHICLANA (CADIZ), 1990                             | 5.600                                        |
| 1 SUPECO                 | L'ATMELLA (BARCELONA), 1987                                                   | 3.743                                        |
| 1 H. TORRE DEL MAR       | TORRE DEL MAR (MALAGA), 1987                                                  | 2.500                                        |
| 2 SIMAGO                 | TORRELAVEGA (SANTANDER), 1987<br>PONTEVEDRA, 1989                             | 4.178                                        |
| 1 CRUZ MAYOR             | TEIDE (LAS PALMAS), 1987                                                      | 4.000                                        |
| 3 ESCLAT                 | CAMBRILS (TARRAGONA), 1988<br>V. PENEDES (BARCELONA), 1989<br>BARCELONA, 1990 | 3.737                                        |
| 1 MERCAPLUS              | IGUALADA (BARCELONA), 1988                                                    | 2.500                                        |
| 1 ORSUECO                | OROTAVA (TENERIFE), 1988                                                      | 7.000                                        |
| 1 HIPERCAS               | ALCORCON (MADRID), 1989                                                       | 2.800                                        |
| 1 GELCO                  | GUADALAJARA, 1989                                                             | 2.700                                        |
| 1 H. MANACOR             | INCA (MALLORCA), 1989                                                         | 2.700                                        |
| 2 MAXIM                  | OLOT (GERONA), 1989<br>GERONA, 1990                                           | 3.153                                        |
| 1 GIGANTE                | SAN LORENZO (MALLORCA), 1990                                                  | 5.000                                        |
| <b>TOTAL NUMERO: 56</b>  |                                                                               | <b>7.408</b>                                 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD; Nº 242, octubre de 1996.

nómica, recuperándose rápidamente el consumo e incrementándose. Por otro lado, los consumidores ya están más predispuestos a comprar en los hipermercados debido a que conocen todas las ventajas que este tipo de establecimiento les aportan: elevado surtido, precios reducidos, horarios de apertura amplios, agilidad y comodidad en las compras, amplio aparcamiento gratuito, etc. Por su parte, las autoridades locales ven en esta fase a los hipermercados como una buena fuente de ingresos, ya

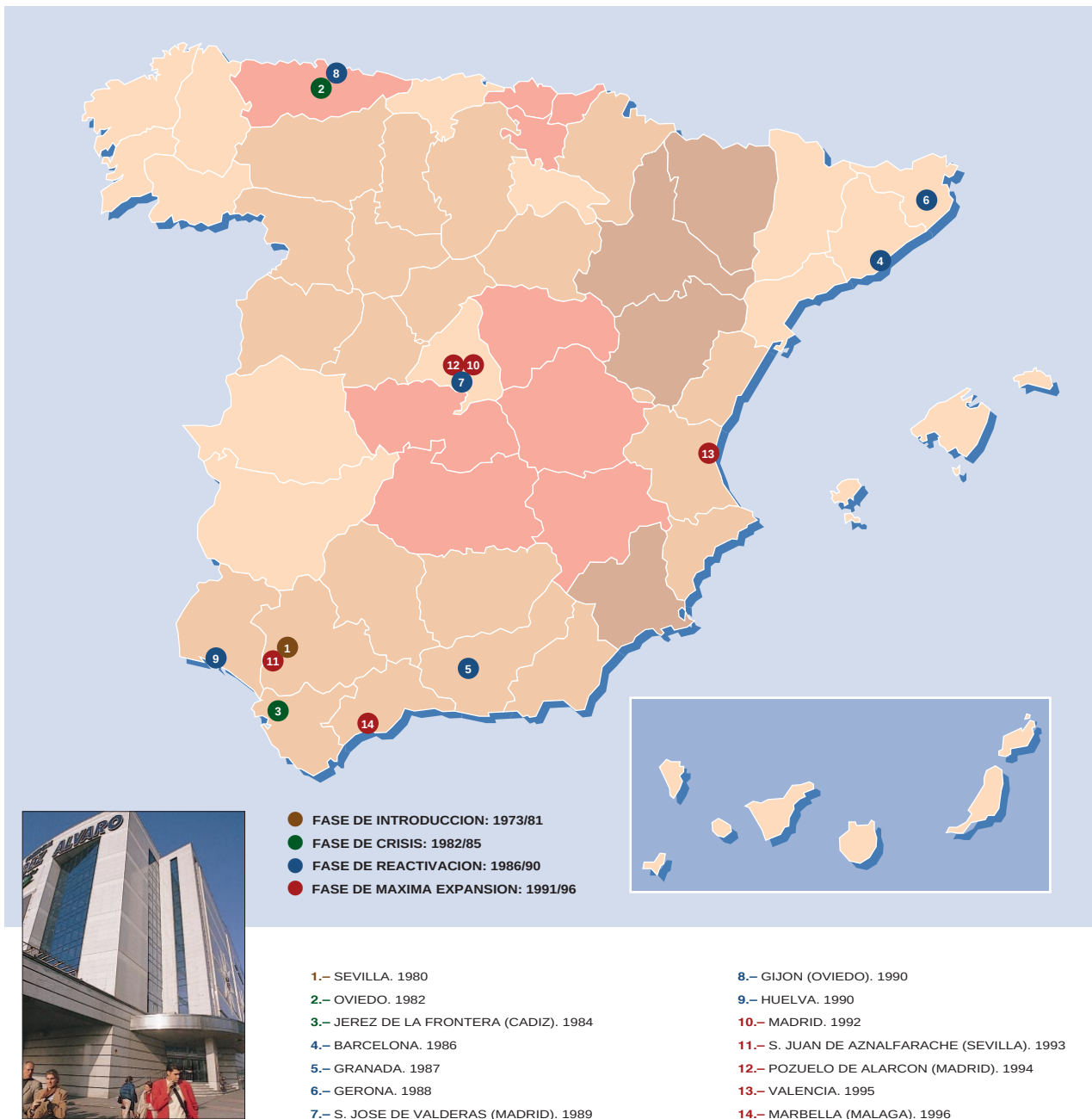
que se realizan mejoras en el equipamiento comercial del municipio donde se ubican, se retiene el gasto de los consumidores locales en la misma zona y, además, se atrae el gasto de consumidores de otros municipios cercanos.

De tal forma, en los primeros años de esta fase de reactivación las empresas de hipermercados, para cumplir con sus ambiciosos planes de expansión, aprovechan que las autoridades locales les ofrezcan suelo muy ventajoso para edificar sus establecimientos.



MAPA Nº 4

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS HIPERCOR DURANTE EL PERIODO 1973/1996



Pero en los años siguientes esta situación dará una vuelta de 180° como consecuencia de que las mejores localizaciones para asentar un hipermercado están siendo ya ocupadas, quedando pocas que sean realmente atractivas, y siendo éstas disputadas por las empresas. Esta nueva situación de com-

petencia por conseguir las mejores ubicaciones existentes es observada por los Ayuntamientos de estos municipios con máximo agrado, ya que ven en esta competencia una muy buena fuente de ingresos, debido a que ya no tienen necesidad de buscar una empresa que implante un hipermercado en sus terre-

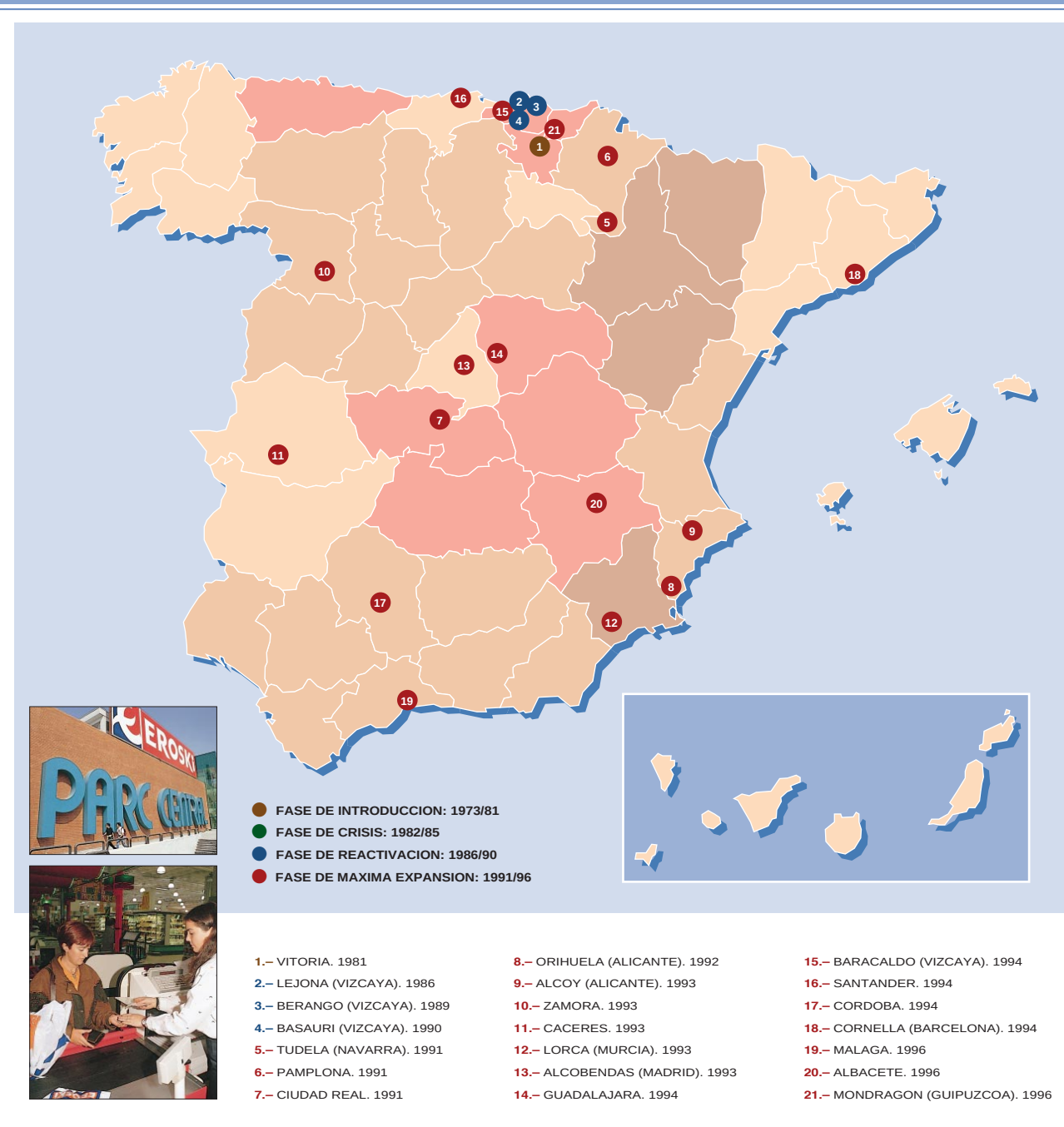
nos locales, sino que por el contrario, pueden sacar a licitación los permisos de apertura correspondientes entre las grandes empresas.

Se inician, en esta situación, nuevas empresas con los recursos financieros suficientes y el "saber hacer" adquirido de la experiencia de las empresas de



MAPA Nº 5

## APERTURAS DE HIPERMERCADOS EROSKI DURANTE EL PERIODO 1973/1996



capital francés, además de haber podido ver la gran rentabilidad de estas inversiones. Con todas estas connotaciones el número de aperturas anuales se incrementa vertiginosamente en esta fase, como indica el cuadro nº 1, de forma que se abren 56 nuevos establecimientos en un periodo de cinco años

(a una media anual de 11,2 aperturas), multiplicándose, en esos cinco años, el número de hipermercados por dos, pasando de 56 en 1985 a 112 en 1990.

Pryca abre un total de diez nuevos establecimientos, siguiendo con la misma estrategia expansiva que en fases anteriores. Así, abre cuatro en la

zona mediterránea, tres en la zona Sur, uno en la zona Norte y dos acercándose a la zona Centro (en Salamanca y Zaragoza) (mapa nº 1). La superficie de venta puesta en marcha en esta fase por Pryca fue de 89.934 m<sup>2</sup>, con una media de apertura de 8.993 m<sup>2</sup>. Se sitúa en esta fase con 29 hipermercados.





*Cuando descubras su sabor,  
te olvidarás de todo lo demás.*



Cierra los ojos y piensa en este delicioso plato: aceite bien caliente, ajos doraditos, un poquito de guindilla y La Gula del Norte. Remueves y ya está. Listo para servir. Sólo te falta un pequeño detalle para poder disfrutarlo: volver a abrir los ojos. Y si después decides sorprenderte a ti mismo o a los demás, tienes muchas otras recetas, tan fáciles y apetitosas como



ésta para conseguirlo: en revueltos, en ensaladas,... Como tú prefieras podrás poner en tu mesa, de una forma rápida y cómoda, un delicioso plato de la cocina vasca. Un plato que, además, es muy sano y nutritivo, porque no tiene colesterol y es rico en proteínas de pescado. Haz la prueba. Descubrirás que nadie puede resistirse al sabor de La Gula del Norte. La auténtica.





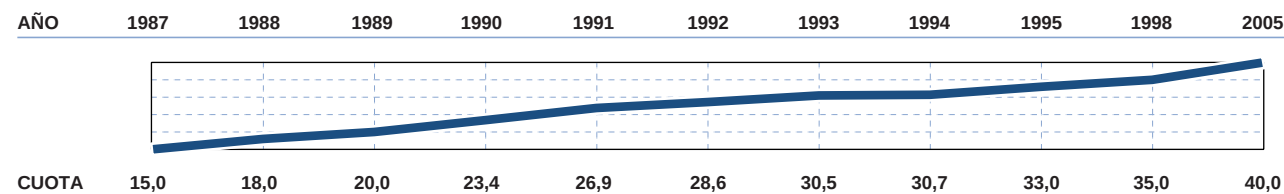
## APERTURAS DE HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1991/96

\*\*\* Pasa a ser un hipermercado franquiciado por CONTINENTE el 17 de enero de 1997, a través de la empresa ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS.

Esta situación puede denotar que a partir de esta fase el número de aperturas anuales siga reduciéndose, pudiéndose deber esto a que el mercado está próximo a una situación de saturación, por lo que en 1997 podría comenzar

CUADRO Nº 6

## EVOLUCION DE LA CUOTA DE MERCADO DE ALIMENTACION DE LOS HIPERMERCADOS DURANTE EL PERIODO 1987/95 Y PREVISIONES PARA EL PERIODO 1998/2005

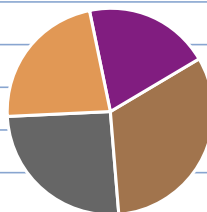


FUENTE: NIELSEN (Anuario de Evolución 1996), FG Sociedad de Valores y Bolsa, y Roland BERGER.

CUADRO Nº 7

## PORCENTAJE DE HIPERMERCADOS SEGUN SU SUPERFICIE DE VENTAS EN 1996

| SUPERFICIE DE VENTA (M <sup>2</sup> ) | Nº DE HIPERMERCADOS | %            |
|---------------------------------------|---------------------|--------------|
| DE 2.500 A 4.999                      | 54                  | 22,6         |
| DE 5.000 A 7.499                      | 47                  | 19,7         |
| DE 7.500 A 9.999                      | 77                  | 32,2         |
| MAS DE 10.000                         | 61                  | 25,5         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>239</b>          | <b>100,0</b> |



FUENTE: Elaboración propia.

una nueva etapa que podríamos llamar fase de saturación. En esta fase de máxima expansión, Pryca abre un total de 24 establecimientos, con una superficie de venta total de 264.840 m<sup>2</sup> (incluidas las ampliaciones de sus antiguos centros), por lo que las nuevas aperturas tienen una superficie media de 11.035 m<sup>2</sup>, muy superior a la superficie media de sus establecimientos en las fases anteriores (8.993 m<sup>2</sup> en la fase de reactivación, 8.794 m<sup>2</sup> en la fase de crisis y 9.131 m<sup>2</sup> en la fase de introducción). Estas nuevas aperturas se sitúan: ocho en la costa mediterránea (incluido Palma), cinco en Andalucía, cinco en Madrid, y seis en la zona norte (incluyendo dos de Valladolid) (mapa nº 1).

Así pues, Pryca, con 53 hipermercados en 1996, ha seguido una estrategia de localización de cuatro zonas durante todas las fases: la costa mediterránea, con un total de 22 hipermercados;

Andalucía, con un total de 11; la zona Norte, con un total de 10; y la zona Centro, con un total de 10 (Madrid con 8, y otros 2 acercándose a la zona Centro: uno en Salamanca y otro en Zaragoza). De esta manera, en 1996 Pryca se coloca con 53 hipermercados con una superficie de venta de 546.091 m<sup>2</sup> (incluidas las ampliaciones y remodelaciones de los antiguos centros), lo que supone una superficie media de ventas de 10.304 m<sup>2</sup>.

Continente, por su parte, en esta fase abre el mayor número de establecimientos, con un total de 28, por lo que se coloca como el seguidor del líder indiscutible y dejando muy lejos a Alcampo. De estos nuevos 28 establecimientos, dos están explotados en régimen de franquicia, ya que a finales del mes de junio de 1996 Continente llegó a un acuerdo con el grupo andaluz Luis Piña, S.A. para la toma de par-

ticipación de un 34% en una nueva sociedad (Iliturgitana de hipermercados) para que, bajo el rótulo de Continente y en régimen de franquicia, desarrolle la actividad de los hipermercados "Hipermas" de Andújar (que empezó a funcionar con la enseña Continente el 2 de diciembre de 1996), de Alcázar de San Juan (que lo hizo el 17 de enero de 1997), ambos abiertos en 1994, así como de un nuevo centro inaugurado en septiembre de 1996 en Ubeda (Jaén) ya con enseña Continente.

Estos 28 nuevos centros suponen una superficie total de ventas de 256.447 m<sup>2</sup>, con una superficie media de 9.159 m<sup>2</sup>. Por tanto, en esta fase eleva un poco la superficie media de venta de sus establecimientos en comparación a las anteriores fases, excepto en la de introducción (8.203 m<sup>2</sup> en la fase de reactivación, 8.750 m<sup>2</sup> en la fase de crisis y 9.282 m<sup>2</sup> en la fase de introducción).

También Continente sigue en todas las fases su estrategia de localización de sus hipermercados, (ver mapa nº 2), al abrir diez nuevos centros en la zona de Andalucía, ocho en la costa mediterránea, seis en la línea que une Madrid con la zona Noroeste (tres en Madrid, uno en Ponferrada, otro en Orense y otro en Lugo), y uno más en Zaragoza. Además, decide abrir dos en una nueva zona: las Islas Canarias (uno en Santa Cruz de Tenerife y otro en Las Palmas) y otros dos en la zona Norte (en Gijón y en Torrelavega). Con estas últimas aperturas, los hipermercados Continente suman un total de 467.721 m<sup>2</sup> de





superficie de ventas (incluidas las ampliaciones y remodelaciones) repartidos en 48 hipermercados, lo que representa una superficie media de 9.744 m<sup>2</sup>, repartidos de la siguiente manera: 16 en la zona mediterránea; 17 en Andalucía; 5 en la zona Noroeste; 2 en el Norte; 4 en Madrid; 2 acercándose a la zona centro (Valladolid y Zaragoza); y 2 en Canarias.

Alcampo en este periodo tiene problemas en el número de aperturas, ya que solamente inaugura cinco establecimientos (uno cada año, excepto en 1996 que no realiza ninguna apertura). Pero hay que resaltar que a finales de 1996 la posición de Alcampo se ha visto reforzada a raíz de las adquisiciones de los grupos Docks de France (cuyo precio ha sido 500.000 millones de pesetas) y Pao de Açúcar (50.000 millones de pesetas) por su empresa matriz (el grupo francés Auchan).

Todo esto se traduce en la incorporación de los 55 supermercados Sabe-co, 5 hipermercados Jumbo y más de 30 supermercados Expreso, además del hipermercado Mamut de Oiartzun, con un futuro aún sin decidir, no como el de los hipermercados Jumbo que pasaban en bloque a Alcampo a finales de noviembre de 1996 incorporándose a su red de establecimientos en nuestro país. De tal forma, en esta fase Alcampo añade a su red diez nuevos centros (las cinco nuevas aperturas y los cinco Jumbo), pero se aleja completamente del segundo puesto de cabeza, ocupado por Continente.

Como se aprecia en el mapa nº 3, las aperturas son tres en Madrid y otras dos en las islas (una en Mallorca y otra en Tenerife), mientras que los cinco hipermercados Jumbo están situados en Burgos, Linares (Jaén), Santiago de Compostela (La Coruña), Cuenca, y Madrid. Con cinco nuevas aperturas y las cinco nuevas incorporaciones de Jumbo colocan la superficie total de venta de Alcampo en 255.200 m<sup>2</sup>, con una superficie media de 9.452 m<sup>2</sup>. De esta forma, Alcampo cuenta con 27 hipermercados, situados geográficamente de la siguiente manera: 9 en Madrid, siendo la empresa con mayor

CUADRO Nº 8

### DATOS DE SUPERFICIE DE VENTAS DE LOS HIPERMERCADOS EN 1996

| NOMBRE       | NUMERO     | SUPERF. TOTAL DE VENTAS (M <sup>2</sup> ) | SUPERF. MEDIA DE VENTAS (M <sup>2</sup> ) | % SOBRE EL TOTAL |
|--------------|------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|
| PRYCA        | 53         | 558.800                                   | 10.543                                    | 28,5             |
| CONTINENTE   | 47         | 463.721                                   | 9.866                                     | 23,7             |
| ALCAMPO      | 27         | 255.200                                   | 9.452                                     | 13,0             |
| HIPERCOR     | 14         | 186.230                                   | 13.302                                    | 9,5              |
| EROSKI       | 21         | 159.194                                   | 7.581                                     | 8,1              |
| RESTO        | 77         | 336.541                                   | 4.371                                     | 17,2             |
| <b>TOTAL</b> | <b>239</b> | <b>1.959.686</b>                          | <b>8.200</b>                              | <b>100,0</b>     |

*Nota: Se incluyen las ampliaciones y remodelaciones hechas hasta el momento en los antiguos hipermercados.*

*FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias de las cinco empresas más importantes.*

número de hipermercados en esta zona; 6 en la zona Noroeste; 4 en la zona mediterránea; 3 en Andalucía; y 5 repartidos en Zaragoza, Logroño, Tenerife, Burgos y Cuenca.

Hipercor es más cauteloso en el número de aperturas, ya que son sólo cinco los nuevos establecimientos Hipercor que ven la luz en esta fase de máxima expansión, y se sitúan dos en Madrid, otro en Valencia, otro en Sevilla y otro en Marbella (Málaga) (mapa nº 4). Estos cinco hipermercados son de un gran tamaño, ya que su superficie media es de 14.800 m<sup>2</sup>, haciendo notar el gran tamaño de una de sus últimas superficies con 22.000 m<sup>2</sup> en Pozuelo de Alarcón (Madrid). La superficie de venta total de Hipercor se coloca en 185.230 m<sup>2</sup> en 1996 (incluidas ampliaciones y remodelaciones) con catorce hipermercados, lo que representa una elevada superficie media de venta de 13.302 m<sup>2</sup>, convirtiéndolos en los líderes en tamaño. Estos 14 establecimientos se sitúan en las siguientes zonas: 6 en Andalucía; 3 en Madrid; 3 en la costa mediterránea; y 2 en Asturias.

Pero en esta fase existe un protagonista nacional, que es Eroski. El grupo español realiza en esta fase su despegue definitivo con la apertura de 133.474 m<sup>2</sup> distribuidos en un total de 17 hipermercados en España.

Así pues, decide abrir sus fronteras de localización y salir de su territorio, el País Vasco, aunque en éste lleva a cabo cuatro aperturas. Los otros nuevos hipermercados se encuentran: cuatro en la zona mediterránea, cuatro en la zona Centro (Córdoba, Ciudad Real, Alcobendas y Guadalajara), y otros dos en la zona Oeste (Zamora y Cáceres), otro en Santander, otro en Málaga y otro en Albacete.

Por tanto, como se aprecia en el mapa nº 5, su liderato indiscutible se encuentra en el País Vasco, con ocho hipermercados. Los datos agregados de Eroski, con un total de 21 hipermercados en 1996, sitúan a éste con una superficie de venta de 159.194 m<sup>2</sup>, por lo que la media de sus hipermercados sería de 7.581 m<sup>2</sup>, la más pequeña, con diferencia, de las cinco empresas líderes del sector, ya que los establecimientos Hipercor, líderes en superficie por tienda, tienen una media de 13.302 m<sup>2</sup>, los de Pryca de 10.304 m<sup>2</sup>, los de Continente de 9.866 m<sup>2</sup>, y los de Alcampo de 9.452 m<sup>2</sup>.

El cuadro nº 5 muestra el total de nuevos establecimientos que se inauguraron durante esta fase de máxima expansión, con una superficie de venta total de 1.011.090 m<sup>2</sup>, de los que el 80% pertenece a los líderes, aunque en número de establecimientos es el 67%.



Por lo tanto, de las 127 nuevas aperturas, los líderes del sector abren 84 (incluidos los cuatro establecimientos Jumbo abiertos en esta fase pero que explota desde 1996 Alcampo con su nombre), lo que supone más del 67% del total de aperturas en esta fase. Pero aún así, muchas otras empresas entran en este sector con un total de 43 hipermercados y una superficie media de venta de 4.631 m<sup>2</sup>, mucho más baja que la de los líderes, pero con respecto a las fases anteriores ésta ha sido incrementada. La superficie media de los líderes también aumenta con respecto a las fases anteriores, como se puede ver en el cuadro nº 5, en comparación con los cuadros nº 2, 3 y 4. Por consiguiente, además de haberse incrementado el número de aperturas en esta fase de forma espectacular, también lo ha hecho la superficie media de ventas, llegándose a los 7.961 m<sup>2</sup>, frente a los 7.407 m<sup>2</sup> de la fase de reactivación, los 8.280 m<sup>2</sup> de la fase de crisis, y los 7.637 m<sup>2</sup> de la fase de introducción.

El hecho de que en la fase de crisis la superficie de venta por establecimiento abierto sea mayor que en la última fase tiene una clara explicación: en la fase de crisis el 87% de los hipermercados inaugurados son de los cinco líderes, que son los únicos que tienen el poder financiero suficiente para abrir varios nuevos establecimientos en una situación de crisis económica, por lo que la superficie media en esta fase se incrementa, aunque la superficie de estos nuevos hipermercados de los cinco líderes sea bastante pequeña en comparación con la de otras fases.

Por tanto, han sido erróneas algunas predicciones que se han llevado a cabo a principios de la década de los noventa, ya que suponían que el número de aperturas anuales sufriría una desaceleración importante y que la superficie media de venta de estos establecimientos se reduciría considerablemente. Así pues, esta es una fase como la anterior, pero fuertemente realzada, tanto por la apertura de los líderes, como de las empresas menos fuertes o nacientes. Además, hay que tener en cuenta, que en esta fase se han dado factores nega-



tivos como es la crisis existente, que ha producido, como uno de los factores negativos más importantes, la desaceleración del consumo.

Pero esta situación parece que no ha sido un problema grave en el número de aperturas globales y la superficie media de los nuevos establecimientos. Seguramente, la causa sea que todas las empresas que explotan este tipo de formato corran y disputan por conseguir las mejores poblaciones, ya que, si no lo hicieran, podrían verse con problemas de encontrar localizaciones donde establecer sus hipermercados.

Y será a partir de ahora cuando puedan empezar a surgir factores que puedan desacelerar este proceso de proliferación, como pueden ser el acercamiento cada vez más rápido a la saturación del mercado, las fuertes recesiones económicas o las futuras amenazas de los establecimientos de precios muy reducidos (descuento duro). Además, cabe resaltar que a partir de 1996, con la puesta en vigor de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, cuando el número de aperturas de estas grandes superficies puede verse limitado debido a que en su artículo 6 condiciona la apertura de grandes establecimientos comerciales a dos licencias comerciales: una otorgada por el municipio donde vaya a asentarse la gran superficie, y otra por las Comunidades Autónomas correspondientes, concediéndose o denegándose la licencia en función a "la existencia, o no, de un equipamiento comercial adecuado en la zona afectada por el nuevo emplazamiento y los efectos que este pudiera ejercer sobre la estructura comercial de aquélla.". Este artículo puede explicar

por qué se han producido tantas aperturas en los últimos años, ya que ahora no sólo se sufrirán retrasos en la concesión de las licencias sino que además muchas no se otorgarán. Y de hecho, en 1996 el número de nuevos centros que han visto la luz ha sido relativamente bajo en comparación al de los años anteriores, por lo que podría pensarse que la mayoría de las empresas de hipermercados han acelerado todos sus planes de aperturas antes de la entrada de esta nueva Ley.

### SITUACION ACTUAL

Según los datos anteriores, el sector de hipermercados en España a finales de 1996 se encuentra en una situación que se caracteriza por los siguientes diez puntos:

- En 1996 se alcanza la cifra total de 239 hipermercados, que equivale a uno por cada 175.000 habitantes, con una superficie de ventas muy cercana a los 2 millones de metros cuadrados (1.959.686 m<sup>2</sup>), lo que supone un metro cuadrado por cada veinte habitantes. Estos hipermercados tienen contratados a más de 71.000 empleados, poseen más de 10.000 cajas y más de 330.000 plazas de parking.

- Las ventas alcanzadas en 1995 por todo el sector de hipermercados superó la cantidad de 1,7 billones de pesetas. Desde 1987 a 1995 se dobla sobradamente su cuota de mercado en productos de alimentación pasando del 15% al 33%, como se refleja en el cuadro nº 6. Además se estima que para 1998 su cuota de mercado llegará al 35% y en el 2005, al 40%.

- Definitivamente, el hipermercado en la actualidad es cada vez más grande en contra de todas las previsiones, ya que la superficie media de ventas es de 8.200 m<sup>2</sup>, sobre todo gracias a las nuevas aperturas de los líderes y a las ampliaciones realizadas en sus antiguos establecimientos.

- El porcentaje de los hipermercados que superan los 7.500 m<sup>2</sup> es del 57,7%, y los que superan los 10.000 m<sup>2</sup> del 25,5% como indica el cuadro nº 7, y por tanto, se podría hablar de una polarización: en un extremo hipermer-



cados muy grandes, y en otro extremo, hipermercados medianos o pequeños.

- Los hipermercados están situados por toda la geografía nacional, excepto en cinco provincias actualmente (Ávila, Huesca, Segovia, Teruel y Toledo), pero en todas ellas ya hoy existen proyectos, más o menos avanzados, para que se asienten allí estas grandes superficies.

- El sector está altamente concentrado, con cinco empresas dominando indiscutiblemente el mercado: Pryca con 53 hipermercados, Continente con 47, Alcampo con 27, Hipercor con 14, y Eroski con 21 en 1996.

- Pryca es desde el principio el líder en número de hipermercados, mientras Continente y Alcampo buscan ser el segundo puesto, aunque Continente se despegó en la fase de máxima expansión de Alcampo, realizando 28 aperturas (incluidas las de los dos hipermercados franquiciados con el grupo Luis Piña) frente a las 10 de Alcampo (incluidos los cinco hipermercados Jumbo que ya funcionan con la enseña Alcampo).

El cuarto puesto ha sido para Hipercor, pero a partir de 1993 Eroski le arrebató dicho puesto por su fuerte plan de expansión en todo el territorio nacional llevado a cabo en los últimos años, realizando un total de 17 aperturas en la fase de máxima expansión frente a las 5 de Hipercor.

- Las cinco empresas líderes poseen el 83% del total de la superficie de venta, y el 68% en el número de establecimientos, como se refleja en el cuadro nº 8. A la cabeza indiscutible se encuentra Pryca con el 28,5% de la superficie total de venta y el 22,2% del número de establecimientos, con una superficie media de 10.543 m<sup>2</sup>.

Muy de cerca le sigue Continente con el 23,7% de la superficie total de venta y el 19,7% del número de establecimientos, con una superficie media de 9.866 m<sup>2</sup>. Estas dos empresas dominan conjuntamente más del 50% de toda la superficie de venta (52,2%) y más del 40% del número de establecimientos (41,8%), demostrando este hecho la gran concentración que existe en España en este sector.

Alcampo, por su parte, se queda rezagado a una tercera lejana posición con el 13,0% de la superficie total de venta y el 11,3% del número de establecimientos, con una superficie media de 9.452 m<sup>2</sup>. Hipercor sigue sustentando la cuarta posición en superficie total de venta total, con el 9,5% y el 5,9% en número de hipermercados, con la superficie media más alta de todo el sector, con 13.302 m<sup>2</sup>.

Eroski tiene la quinta posición con el 8,1% de la superficie total y arrebató el cuarto lugar a Hipercor en aperturas, con el 8,8%. El resto de hipermercados obtiene el 17,2% de superficie de venta total con el 31,8% de los hipermercados y una superficie media por establecimiento de 4.371 m<sup>2</sup>.

- Algunas previsiones apuntan que todavía pueden abrirse en España más de 90 hipermercados, con un incremento de superficie de ventas de 750.000 m<sup>2</sup> a lo largo de unos 10 ó 12 años (aunque la Ley de Comercio podría alargar este periodo). Por consiguiente, la saturación se conseguiría entre el año 2005 y 2007 con una cifra de 330 hipermercados y una superficie de venta total de 2.700.000 m<sup>2</sup>, lo que supondría 15 habitantes por m<sup>2</sup> de sala de ventas de hipermercado.

- Finalmente, con un entorno de cercana saturación del sector, de acusadas trabas administrativas y políticas surgidas tras la entrada en vigor de los nuevos horarios comerciales y la Ley de Comercio, será cuando los hipermercados deban buscar nuevas fórmulas para poder mantener ese ritmo de aperturas, ya que éstas se verán frenadas debido a las cada vez más largas esperas de autorizaciones administrativas y las dobles licencias.

Pero aún así, los líderes del sector han tomado una posición proactiva ante este problema, iniciando novedosas estrategias de crecimiento, como es el caso de los tres hipermercados Continente franquiciados con el grupo andaluz Luis Piña, o la compra por la empresa matriz de Alcampo (Auchan) de los grupos de distribución Docks de France y Pan de Açúcar, o la compra de los hipermercados en funcionamien-

to Hiper Olaberria y Eco Jerez por parte de Pryca. Por tanto, a partir de 1996 se podría hablar de una nueva fase en la evolución de los hipermercados en España, que se caracterizaría por el aumento de las trabas administrativas y políticas surgidas con la reciente Ley del Comercio, por la cercana saturación del sector, el aumento de la competencia que provoca una caída de los precios, y la puesta en práctica de nuevas estrategias de expansión por las empresas líderes del sector, pudiendo llamarse a esta nueva etapa fase de saturación. □

**PEDRO CUESTA VALIÑO**  
Universidad de Alcalá

### NOTA

Como nota final, cabe mencionar alguno de los importantes movimientos producidos a finales del año 1997, debiendo destacar la compra llevada a cabo a finales del mes de octubre por Centros Comerciales Continente, S.A. de los 61 supermercados "Simago" y las 52 tiendas de descuento "Super Descuento", propiedad del grupo asiático Dairy Farm con sede en Hong Kong, por un precio estimado de unos 22.000 millones de pesetas. De esta manera, el grupo francés Promodés, grupo matriz de la empresa Centros Comerciales Continente, se introduce en España por primera vez en el segmento de los supermercados, segmento donde se están produciendo grandes incrementos de ventas y aumentos de la cuota de mercado, frente a la ralentización de las ventas de los hipermercados.

Asimismo, Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Diasa), filial también del grupo francés Promodés, que explota en España los establecimientos descuento "Día", ha comprado también a finales del mes de octubre de 1997 la cadena de descuento portuguesa formada por 125 tiendas "Minipreço" al grupo francés Auchan, por lo que Diasa, que ya contaba en Portugal con 113 establecimientos "Día" se coloca como líder indiscutible en Portugal en el segmento de las tiendas descuento. La puesta en práctica de estas nuevas estrategias de expansión y crecimiento por parte de las empresas líderes del sector de hipermercados y sus grupos matrices viene a avalar la nueva etapa que a partir de 1996 se está produciendo en la evolución del sector de hipermercados en España, etapa que podría ser denominada como "Fase de saturación".





## EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

### PRYCA



Centros Comerciales Pryca, S.A. es la empresa líder en la explotación de hipermercados en España desde la apertura de su primer hipermercado el 5 de diciembre de 1973 en la costa barcelonesa de Prat de Llobregat con el nombre de "Hiper", que fue el primer hipermercado que se instala en España. En la actualidad cumple 24 años en nuestro país (en Francia 34), situándose la media de aperturas anuales a lo largo de su historia en 2,2, como recoge el cuadro nº 9. Por tanto, en 1996 Pryca cuenta con 53 hipermercados con una superficie total de sala de ventas de 558.800 m<sup>2</sup>, lo que supone una superficie media de sala de ventas de 10.543 m<sup>2</sup>, con una plantilla media de 14.506 empleados, con unas ventas netas de 538.619 millones de pesetas y unos beneficios netos de 23.951 millones de pesetas.

En los inicios de esta empresa de hipermercados interviene el grupo Simago, ya que es propietario al 50% con Carrefour de la empresa constituida en 1976 llamada "Promotora de Hipermercados, S.A.", siendo ésta la primera denominación de la actual

CUADRO Nº 9

### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS PRYCA DURANTE EL PERIODO 1973/96

| AÑO                              | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                    |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|
| 1973                             | 1               | 1                         | FASE DE INTRODUCCION     |
| 1974                             | 0               | 1                         |                          |
| 1975                             | 2               | 3                         |                          |
| 1976                             | 1               | 4                         |                          |
| 1977                             | 5               | 9                         |                          |
| 1978                             | 1               | 10                        |                          |
| 1979                             | 2               | 12                        |                          |
| 1980                             | 1               | 13                        |                          |
| 1981                             | 1               | 14                        |                          |
| 14/9 = 1,6 APERTURAS/AÑO         |                 |                           |                          |
| 1982                             | 1               | 15                        | FASE DE CRISIS           |
| 1983                             | 1               | 16                        |                          |
| 1984                             | 0               | 16                        |                          |
| 1985                             | 3               | 19                        |                          |
| 5/4 = 1,3 APERTURAS/AÑO          |                 |                           |                          |
| 1986                             | 1               | 20                        | FASE DE REACTIVACION     |
| 1987                             | 3               | 23                        |                          |
| 1988                             | 1               | 24                        |                          |
| 1989                             | 2               | 26                        |                          |
| 1990                             | 3               | 29                        |                          |
| 10/5 = 2,0 APERTURAS/AÑO         |                 |                           |                          |
| 1991                             | 5               | 34                        | FASE DE MAXIMA EXPANSION |
| 1992                             | 6               | 40                        |                          |
| 1993                             | 3               | 43                        |                          |
| 1994                             | 3               | 46                        |                          |
| 1995                             | 4               | 50                        |                          |
| 1996                             | 3               | 53                        |                          |
| 24/6 = 4,0 APERTURAS/AÑO         |                 |                           |                          |
| TOTAL: 53/24 = 2,2 APERTURAS AÑO |                 |                           |                          |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias PRYCA.

empresa Centros Comerciales Pryca, S.A.. Con la unión de Carrefour al grupo Simago se consigue una buena combinación, ya que la empresa francesa aporta su experiencia en la gestión y dirección de hipermercados y el

grupo Simago pone su experiencia del mercado y del consumidor español. Con esta unión se pusieron en marcha una media de casi un hipermercado y medio por año desde 1973 a 1986, siendo las grandes ciudades las elegi-



CUADRO Nº 10

## INVERSIONES NETAS DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1987/96

MILLONES DE PESETAS

|              | 1987   | 1988  | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   |
|--------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INVERSION    | 11.011 | 9.146 | 23.966 | 26.556 | 35.120 | 35.559 | 28.844 | 29.820 | 32.429 | 30.143 |
| NUEVOS HIPER | 3      | 1     | 2      | 3      | 5      | 6      | 3      | 3      | 4      | 3      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

CUADRO Nº 11

## AUTOFINANCIACION DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1987/96

MILLONES DE PESETAS

|               | 1987  | 1988  | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   |
|---------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| AUTOFINANC.   | 8.264 | 9.890 | 11.616 | 14.403 | 17.713 | 22.728 | 25.037 | 29.610 | 35.717 | 39.142 |
| INCREM. ANUAL | –     | 12,3% | 17,5%  | 24,0%  | 24,0%  | 28,3%  | 10,2%  | 18,3%  | 20,6%  | 9,6%   |
| Nº DE CENTROS | 23    | 24    | 26     | 29     | 34     | 40     | 43     | 46     | 50     | 53     |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

das para sus primeras instalaciones. La expansión fue rápida, pero moderada hasta el año 1986, a excepción del año 1977, en el que se inauguran cinco superficies, como indica el cuadro nº 9.

En 1986 Simago se retira del accionariado, dando paso al grupo financiero español March, controlando desde esa fecha el 5% del accionariado de la casa francesa, Carrefour, a través de la Corporación Financiera Alba, pasando Carrefour a controlar hasta un 80% de la entonces denominada Hipermercado Pryca.

Será a partir de ese preciso momento, en 1987, cuando se inicie un gran plan de expansión, realizando una media de aperturas de 2,25 hipermercados por año durante el periodo 1987-1990. En la década de los noventa, Pryca estaba bien preparada para la crisis, debido a que contaba ya con casi tres decenas de hipermercados con una facturación de 321.000 millones de pesetas. Además, el 11 de octubre de 1991 esta sociedad entra a cotizar en el mercado de corros de la Bolsa de Madrid con el nuevo y actual nombre



Centros Comerciales Pryca, S.A., convirtiéndose de nuevo en pionera, ya que ningún grupo del sector de la distribución en España cotizaba en Bolsa.

La entrada en la Bolsa de Barcelona se produce el 2 de diciembre de 1991 y la cotización en el mercado continuo el 2 de enero de 1992. A partir de la

entrada de Pryca en Bolsa es cuando se produce la verdadera expansión del grupo, ya que desde 1991 hasta 1996 inaugura 24 nuevos hipermercados, lo que supone una media anual de cuatro aperturas de nuevos centros. Para poder llevar a cabo este programa de expansión en los últimos años, Pryca ha tenido que desarrollar una política inversora bastante agresiva, invirtiendo una media de 32.000 millones de pesetas anuales en los seis últimos años (ver cuadro nº 10).

La estrategia de expansión actual de Pryca es abrir durante los próximos años con un ritmo anual de tres o cuatro nuevos centros además de realizar remodelaciones y ampliaciones en sus antiguos hipermercados. Para ello, Pryca mantendrá una política de inversiones anuales que rondará los 30.000 millones de pesetas.

Para 1997 se preveía una apertura en Marbella (Málaga) y otra en Erandio (Vizcaya), coincidiendo esta última con la nueva estrategia de Pryca de desarrollarse por la zona Norte peninsular, especialmente en Vizcaya y Galicia.



## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 12

### COMPOSICION DEL ACCIONARIADO DE PRYCA

|                                                          | %          |
|----------------------------------------------------------|------------|
| CARREFOUR                                                | 63,8       |
| BOLSA                                                    | 19,2       |
| SOGARA<br>(SOCIETE DES GRANDS<br>MAGASINS GARONNE ADOUR) | 10,0       |
| CORPORACION FINANCIERA ALBA                              | 7,0        |
| <b>TOTAL</b>                                             | <b>100</b> |

FUENTE: Informe Anual 1996 de Centros Comerciales PRYCA.

CUADRO Nº 13

### PARTICIPACION ACCIONARIAL DE PRYCA EN SOCIEDADES DEPENDIENTES EN 1996

| SOCIEDADES                       | %   | ACTIVIDAD           |
|----------------------------------|-----|---------------------|
| SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS S.A | 100 | COMERCIAL           |
| AUTOCENTER DELAUTO S.A.          | 100 | VENTA REPUESTOS     |
| ALCYON B.V.                      | 100 | INVERSIONES         |
| PRYCA NORTE S.A.                 | 100 | COMERCIAL           |
| COMPRAS REUNIDAS S.A.            | 100 | COMERCIAL           |
| FINANCIERA PRYCA S.A.            | 51  | FINANCIERA          |
| INTERING S.A.                    | 50  | GESTION GAL. COMER. |

FUENTE: Memoria de 1996 de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes.

CUADRO Nº 14

### CIFRA DE VENTA BRUTA DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1987/96

#### MILLONES DE PESETAS

|                 | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS BRUTAS   | 170.000 | 213.000 | 258.000 | 321.000 | 397.000 | 484.000 | 530.000 | 571.000 | 600.000 | 595.000 |
| INCREM. ANUAL   | –       | 25,3%   | 21,1%   | 24,4%   | 23,7%   | 21,9%   | 9,5%    | 7,7%    | 5,1%    | – 0,8%  |
| Nº DE CENTROS   | 23      | 24      | 26      | 29      | 34      | 40      | 43      | 46      | 50      | 53      |
| M² SUP. VENTA   | 202.000 | 210.000 | 219.000 | 250.000 | 296.000 | 372.000 | 420.000 | 468.000 | 507.000 | 559.000 |
| V.B./M²         | 0,842   | 1,014   | 1,178   | 1,284   | 1,341   | 1,301   | 1,262   | 1,220   | 1,183   | 1,064   |
| EFFECTIVOS      | –       | –       | 8.020   | 9.550   | 11.400  | 13.149  | 13.733  | 13.847  | 14.157  | 14.506  |
| V.B./EFFECTIVOS | –       | –       | 32,170  | 33,612  | 34,825  | 36,809  | 38,593  | 41,236  | 42,382  | 41,018  |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

Además tiene otros proyectos previstos en las siguientes localidades: Goierri (Guipúzcoa), Corvera (Asturias), Camas (Sevilla), Alicante y Ávila. Pero hay que tener en cuenta que el sector de hipermercados está muy cercano a la saturación, por lo que si quiere mantener ese ritmo de aperturas anuales deben seguir otras estrategias de expansión diferentes a las llevadas hasta el momento.

En este sentido, Pryca, al igual que lo hiciera Alcampo con la compra de los hipermercados Jumbo a finales de 1996, no sólo está trabajando en el desarrollo de nuevos centros sino que está empezando a pujar por la compra de hipermercados ya existentes. Así, en 1996 Pryca ha adquirido estableci-

mientos como el hipermercado Ecojerez de 9.000 m² en Jerez de la Frontera (Cádiz) por unos 2.000 millones de pesetas, o el Hiper Olaberría en Guipúzcoa, que están siendo remodelados y ampliados, además de haber pujado por el Hiper Copo de Almería o el Hiper Tambo de Cáceres.

Desde la entrada en Bolsa de Pryca, la autofinanciación se va convirtiendo en un factor progresivamente más importante para la financiación de los planes de expansión (ver cuadro nº 11). Así, por ejemplo, en Mayo de 1992 se lleva a cabo una ampliación de capital con un importe total de 27.336 millones de pesetas (2.103 de la ampliación de capital y 25.233 de la prima de emi-

sión). De esta manera, Pryca está consiguiendo incrementar su estructura de fondos propios.

Con todo este proceso, la composición del accionariado de Pryca se sitúa actualmente de la siguiente manera (ver cuadro nº 12): Carrefour posee el 64%, Sogara el 10%, Corporación Financiera Alba el 7% y en Bolsa el 19%. Por su parte, Centros Comerciales Pryca, S.A. tiene una participación accionarial en varias sociedades dependientes (ver cuadro nº 13), de las que cabe destacar las siguientes: Financiera Pryca, S.A., que fue constituida en Julio de 1990 con el objetivo de canalizar las operaciones de crédito consumo; Autocenter Delauto S.A., que se constituyó en





## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 15

### CIFRA DE VENTA NETA DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1990/96 MILLONES DE PESETAS

|               | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS NETAS  | 295.836 | 364.615 | 439.804 | 482.791 | 520.283 | 543.374 | 538.619 |
| INCREM. ANUAL | –       | 23,2%   | 20,6%   | 9,8%    | 7,8%    | 4,4%    | – 0,9%  |
| Nº DE CENTROS | 29      | 34      | 40      | 43      | 46      | 50      | 53      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

CUADRO Nº 16

### DISTRIBUCION DE LAS VENTAS DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1992/94

|                   | 1992 | 1993 | 1994 |
|-------------------|------|------|------|
| % ALIMENTACION    | 57   | 59   | 60   |
| % NO ALIMENTACION | 43   | 41   | 40   |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Gestión 1994 de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informe Anual de 1994.

CUADRO Nº 17

### BENEFICIO NETO DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1987/96 MILLONES DE PESETAS

|                              | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BENEFICIO NETO               | 5.992   | 6.498   | 7.047   | 8.732   | 10.801  | 13.623  | 15.060  | 18.142  | 21.743  | 23.951  |
| INCREM. ANUAL                | –       | 8,4%    | 8,4%    | 23,9%   | 23,7%   | 26,1%   | 10,5%   | 20,5%   | 19,8%   | 10,2%   |
| Nº DE CENTROS                | 23      | 24      | 26      | 29      | 34      | 40      | 43      | 46      | 50      | 53      |
| M <sup>2</sup> SUP. VENTA    | 202.000 | 210.000 | 219.000 | 250.000 | 296.000 | 372.000 | 420.000 | 468.000 | 507.000 | 559.000 |
| BENF./M <sup>2</sup> (PTAS.) | 29.663  | 34.943  | 32.178  | 34.928  | 36.490  | 36.621  | 35.857  | 38.764  | 42.885  | 42.846  |
| EFFECTIVOS                   | –       | –       | 8.020   | 9.550   | 11.400  | 13.149  | 13.733  | 13.847  | 14.157  | 14.506  |
| BENF./EFFECTIVOS             | –       | –       | 0,879   | 0,914   | 0,947   | 1,036   | 1,097   | 1,310   | 1,536   | 1,651   |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

1990 también, con el objetivo de desarrollar un servicio especializado para el automóvil; Sociedad de Compras Modernas, Socomo, S.A., que nace con el objetivo de gestionar y controlar las compras en origen de frutas y verduras.

En los últimos años se puede apreciar que la cifra de venta bruta de Pryca no aumenta tan favorablemente como en los años anteriores, incluso llegando a disminuir en 1996 casi un 1%, aunque entrarán en funcionamiento ese año tres nuevos centros más.

Seguramente esto se debe a la paralización del consumo que se produjo en los primeros años de la década de los noventa y no termina de despegar, a una posible situación de saturación del mercado en la cuál los hipermercados empiezan a competir entre sí, y también, debido a la regulación de horarios



puesta en marcha en el segundo semestre de 1994 que únicamente permite abrir determinados días festivos al año, por lo que se produce una reducción importante de las aperturas en domingos y festivos, días en los que las ventas en los hipermercados son mayores. Esta situación provoca que la cifra de ventas brutas incremente desde 1987 hasta 1992 a una media anual del 23,3%,

mientras que en los últimos cuatro años (1993-1996) la media anual sea de 5,4% (ver cuadro nº 14). Esta tendencia se observa en el ratio ventas brutas por metro cuadrado de superficie de venta, ya que aumentan año a año desde 0,842 millones de pesetas/m<sup>2</sup> en 1987 hasta 1,341 en 1991, año a partir del cual empiezan a disminuir, llegando a 1,064 millones de pesetas/m<sup>2</sup> en 1996, colocándose este ratio de productividad en los niveles del año 1988. Por el contrario, el ratio de productividad de ventas brutas por empleado ofrece datos contrarios, ya que este ratio aumenta año a año, pasando de 32,170 millones de pesetas/empleado en 1989 a 41,018 en 1996. Por su parte, la cifra de venta neta de Pryca en los últimos siete años también ha experimentado un incre-



CUADRO Nº 18  
CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALITICA DE PRYCA DURANTE EL PERIODO 1990/96  
MILLONES DE PESETAS

|                                   | 1996      | %      | 1995      | %      | 1994      | %      | 1993      | %      | 1992      | %      | 1991      | %      | 1990      | %      |
|-----------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VENTAS BRUTAS                     | 594.525   | –      | 600.000   | –      | 570.654   | –      | 530.114   | –      | 483.840   | –      | 397.000   | –      | 322.000   | –      |
| VENTAS NETAS                      | 538.619   | 100,0  | 543.374   | 100,0  | 520.283   | 100,0  | 482.791   | 100,0  | 439.804   | 100,0  | 364.615   | 100,0  | 295.836   | 100,0  |
| COSTE VENTAS                      | – 437.915 | – 81,3 | – 447.639 | – 82,4 | – 436.723 | – 83,9 | – 409.555 | – 84,9 | – 373.252 | – 84,9 | – 310.047 | – 85,0 | – 251.299 | – 84,9 |
| MARGEN COMERCIAL                  | 100.704   | 18,7   | 95.735    | 17,6   | 83.560    | 16,1   | 73.236    | 15,1   | 66.552    | 15,1   | 54.568    | 15,0   | 44.537    | 15,1   |
| GASTOS DE PERSONAL                | – 38.323  | – 7,1  | – 36.086  | – 6,6  | – 34.497  | – 6,6  | – 32.734  | – 6,8  | – 30.012  | – 6,8  | – 24.302  | – 6,7  | – 19.186  | – 6,5  |
| GASTOS GENERALES                  | – 25.418  | – 4,7  | – 26.412  | – 4,9  | – 23.960  | – 4,6  | – 21.781  | – 4,5  | – 20.021  | – 4,6  | – 16.474  | – 4,5  | – 14.351  | – 4,9  |
| AMORTIZACION INMOVILIZADO         | – 14.795  | – 2,7  | – 13.116  | – 2,4  | – 11.602  | – 2,2  | – 10.285  | – 2,1  | – 8.070   | – 1,8  | – 6.102   | – 1,7  | – 4.781   | – 1,6  |
| RESULTADO FINANCIERO              | 6.728     | 1,2    | 7.422     | 1,4    | 8.197     | 1,6    | 8.661     | 1,8    | 5.744     | 1,3    | 3.284     | 0,9    | 2.415     | 0,8    |
| OTROS INGRESOS                    | 5.781     | 1,1    | 4.868     | 0,9    | 4.962     | 1,0    | 4.348     | 0,9    | 4.189     | 1,0    | 3.315     | 0,9    | 2.424     | 0,8    |
| BENEFICIOS DE EXPLOTACION         | 34.677    | 6,4    | 32.411    | 6,0    | 26.660    | 5,1    | 21.445    | 4,4    | 18.382    | 4,2    | 14.289    | 3,9    | 11.058    | 3,7    |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS        | – 191     | – 0,0  | – 809     | – 0,2  | – 216     | – 0,0  | – 222     | – 0,0  | – 498     | – 0,1  | 6         | 0,0    | 761       | 0,3    |
| BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS     | 34.486    | 6,4    | 31.602    | 5,8    | 26.444    | 5,1    | 21.223    | 4,4    | 17.884    | 4,1    | 14.295    | 3,9    | 11.819    | 4,0    |
| IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES         | – 10.535  | 2,0    | – 9.859   | – 1,8  | – 8.195   | 1,6    | – 6.169   | – 1,3  | – 4.384   | – 1,0  | – 3.694   | 1,0    | – 3.087   | – 1,0  |
| BENEFICIO NETO                    | 23.951    | 4,4    | 21.743    | 4,0    | 18.249    | 3,5    | 15.054    | 3,1    | 13.536    | 3,1    | 10.601    | 2,9    | 8.732     | 3,0    |
| BENF. NETO ATRIBUIDO A MINORISTAS | 0         | 0,0    | 0         | 0,0    | – 107     | – 0,0  | 6         | 0,0    | 87        | 0,0    | 109       | 0,0    | 32        | 0,0    |
| BENF. NETO SOCIEDAD DOMINANTE     | 23.951    | 4,4    | 21.743    | 4,0    | 18.142    | 3,5    | 15.060    | 3,1    | 13.623    | 3,1    | 10.710    | 2,9    | 8.764     | 3,0    |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales PRYCA y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

mento anual cada vez más pequeño durante el periodo 1990-1996, como era de esperar, llegando a reducirse incluso un 1% en 1996 (cuadro nº 15).

Aproximadamente, el 60% del total de las ventas pertenece a productos de alimentación, porcentaje que ha aumentado en los últimos años como consecuencia de la crisis económica, ya que en una situación de crisis los consumidores tienden a reducir el gasto de la compra de productos de no alimentación (ver cuadro nº 16). Para los próximos años, la política de Pryca es aumentar el porcentaje de ventas en los productos de no alimentación frente a los de alimentación, debido a que es en este tipo de productos donde los márgenes comerciales son mayores.

Dentro del surtido de productos que Pryca ofrece a sus clientes, las marcas propias adquieren, cada vez más, un especial protagonismo, siendo estas marcas propias las siguientes:

– *Productos PrycaÓ*, que fue lanzada en 1985 y está constituida por productos de alimentación (incluidas frutas y hortalizas frescas), droguería, perfumería y bazar, con un total de más de 1.500 referencias.

– *OTeÓ*, que es la marca de Pryca para la comercialización de prendas de textil, incluyendo productos para el hogar, calzado, interiores y confección.

– *OSuntrackÓ*, que es una línea de productos deportivos y de viaje

– *ÓFirst LineÓ*, que es la marca de Pryca para la comercialización de electrodomésticos y equipos de productos informáticos e imagen.

Con toda esta gama de marcas propias Pryca consigue el 20% de sus ventas. La estrategia de futuro sobre este tipo de productos será el incremento significativo de su importancia y, por tanto, aumentará el porcentaje de ventas de este tipo de productos en detrimento de las marcas de los fabricantes.

La política de compras de Pryca ha cambiado recientemente aumentando el grado de centralización. En la actualidad, entre el 50% y el 60% de las compras totales se realiza de manera unificada, negociándose todos los términos en la central de la compañía, negociación que es realizada de manera rotativa por los propios directivos de los hipermercados.

El beneficio neto de Pryca en los últimos años (ver cuadro nº 17) no sigue la tendencia de las ventas, ya que al finalizar el año 1996 se consiguieron 23.951 millones de pesetas, con un incremento del 10,2% sobre el año anterior, frente a una reducción de las ventas netas del -0,9% .

De esta manera, el beneficio neto de Pryca se ha multiplicado por 4 en diez años (de 1987 a 1996), mientras que el número de hipermercados se ha multiplicado sólo por 2,3 (de 23 en 1987 a 53 centros en 1996) y las ventas

brutas por 3,5. Si nos fijamos en el beneficio neto por metro cuadrado de sala de ventas, el incremento en esos diez años es del 44,4%, pasando de 26.633 pesetas/m² en 1987 a 42.846 en 1996, mientras que las ventas brutas por metro cuadrado lo hacen en un 26,4%. De igual manera, los beneficios netos por metro cuadrado y los beneficios netos por empleado aumentan año a año llegándose en 1996 a 42,846 millones de pesetas/m² y a 1,651 millones de pesetas/empleado.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica de Pryca de los últimos siete años (ver cuadro nº 18), ofrece unos interesantes datos. Uno de los más relevantes es el cambio de la política de su margen comercial desde 1994, ya que de 1990 a 1993 lo mantiene constante en el 15,1%, en 1994 lo aumenta al 16,1%, en 1995 al 17,6, y en 1996 al 18,7%; por tanto, en tres años lo aumenta en 3,6 puntos.



Esta medida es tomada seguramente por la reducción de ventas que se ha producido como consecuencia de poder abrir sólo determinados días festivos al año. Así pues, puede que esa medida tomada para defender los intereses del pequeño comercio minorista frente a estas grandes superficies, la esté pagando el consumidor final, mediante una subida de precios de venta de los productos; o los proveedores, que por las negociaciones de venta más duras mantenidas con los hipermercados, han tenido que vender sus productos a precios más bajos.

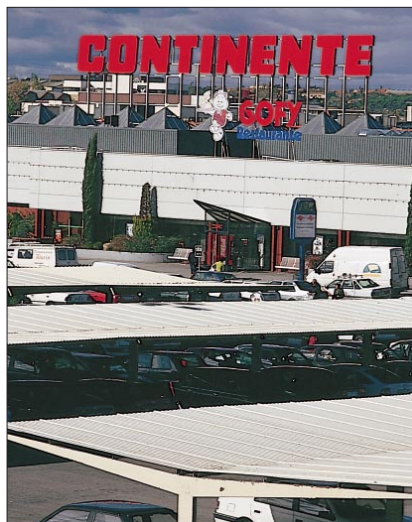
Otro dato que llama la atención por su constancia es el porcentaje de los gastos de personal que rondan el 6,6%, aunque en 1996 aumentan hasta el 7,1%. Por otra parte, también cabe resaltar las reducciones en el resultado financiero, que ha ido reduciéndose desde 1993 (1,8% de las ventas netas) hasta 1996 (1,2%) debido, entre otras

razones, a la bajada de los tipos de interés y a la reducción del periodo de pago a proveedores. Pero aunque el resultado financiero conseguido por Pryca haya ido reduciéndose, éste es aún de un volumen bastante importante, ya que, por ejemplo en 1996 el 28% del beneficio neto provenía del resultado financiero.

Finalmente, hay que hacer notar cómo los porcentajes sobre ventas del beneficio antes de impuestos y después de impuestos aumentan todos los años durante estos siete años, pasando del 4,0% en 1990 al 6,4% en 1996 en el beneficio antes de impuestos, y del 3,0% en 1990 al 4,4% en 1996 en el beneficio neto, teniendo en cuenta que el beneficio neto aumenta un punto menos que el beneficio antes de impuestos debido a que los impuestos durante ese periodo aumentan un punto, pasando del 1,0% en 1990 al 2,0% en 1996. ■

## EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

### CONTINENTE



En 1997, la empresa de capital también francés Continente cumple 21 años en España desde la apertura de su primer hipermercado el 27 de marzo de 1976 en Valencia, aunque Centros Comerciales Continente se constituyó en España el uno de Abril de 1974. Actualmente ocupa el segundo puesto del ranking de hipermercados en España, después del grupo Pryca, con un total de 47 hipermercados en 1996 (dos de ellos franquiciados), con una superficie total de sala de ventas de 462.521 m<sup>2</sup> (lo que supone una media por establecimiento de 9.841 m<sup>2</sup>), con una plantilla media de 12.662 empleados, con unas ventas netas de 440.464 millones de pesetas y un beneficio neto de 10.150 millones de pesetas.

Aunque Continente es la segunda empresa en el sector de hipermercados, su empresa matriz, el grupo francés Promodès, es el grupo nº 1 como grupo alimentario en España. Esto se debe a que controla el cien por cien de la empresa Diasa, propietaria de la cadena de tiendas de descuento Día, que tuvo un volumen de negocio en 1995 de 225.854 millones de pesetas (con un

CUADRO Nº 19

#### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1976/96

| AÑO                              | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                    |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|
| 1976                             | 1               | 1                         | FASE DE INTRODUCCION     |
| 1977                             | 0               | 1                         |                          |
| 1978                             | 0               | 1                         |                          |
| 1979                             | 1               | 2                         |                          |
| 1980                             | 2               | 4                         |                          |
| 1981                             | 1               | 5                         |                          |
|                                  |                 |                           | 5/6 = 0,8 APERTURAS/AÑO  |
| 1982                             | 3               | 8                         | FASE DE CRISIS           |
| 1983                             | 0               | 8                         |                          |
| 1984                             | 0               | 8                         |                          |
| 1985                             | 3               | 11                        |                          |
|                                  |                 |                           | 6/4 = 1,5 APERTURAS/AÑO  |
| 1986                             | 0               | 11                        | FASE DE REACTIVACION     |
| 1987                             | 1               | 12                        |                          |
| 1988                             | 1               | 13                        |                          |
| 1989                             | 4               | 17                        |                          |
| 1990                             | 2               | 19                        |                          |
|                                  |                 |                           | 8/5 = 1,6 APERTURAS/AÑO  |
| 1991                             | 3               | 22                        | FASE DE MAXIMA EXPANSION |
| 1992                             | 3               | 25                        |                          |
| 1993                             | 7               | 32                        |                          |
| 1994                             | 3               | 36                        |                          |
| 1995                             | 7               | 42                        |                          |
| 1996                             | 5*              | 47                        |                          |
|                                  |                 |                           | 28/6 = 4,7 APERTURAS/AÑO |
| TOTAL: 47/21 = 2,2 APERTURAS AÑO |                 |                           |                          |

\* De los cinco hipermercados abiertos en 1996 dos lo fueron a través de la fórmula de franquicia con Luis Piña.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias CONTINENTE.

crecimiento del 20% con respecto a los 187.515 millones de pesetas obtenidas en 1994).

La casa matriz de Continente es la francesa Promodès, que es el segundo grupo distribuidor de Francia (después de Carrefour), y posee el 62,32% de Continente de forma directa (y un 5%

de forma indirecta a través de la sociedad Hastun Holding) y el 65,10% de Día. El segundo mayor accionista de Continente es el BBV con una participación (directa e indirecta) del 8,053%.

Su evolución a lo largo del tiempo (ver cuadro nº 19) es discontinua, sobre todo hasta el año 1988, ya que paraliza





## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 20

### INVERSIONES NETAS DE CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1987/96 MILLONES DE PESETAS

|              | 1987  | 1988  | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   |
|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INVERSION    | 8.000 | 7.000 | 12.000 | 22.400 | 29.200 | 23.000 | 30.800 | 18.062 | 21.989 | 15.000 |
| NUEVOS HIPER | 1     | 1     | 4      | 2      | 3      | 3      | 7      | 3      | 7      | 5      |

FUENTE: Memorias de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

CUADRO Nº 21

### CIFRA DE VENTA BRUTA DE CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1987/96 MILLONES DE PESETAS

|                 | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS BRUTAS   | 114.000 | 147.033 | 185.000 | 227.000 | 270.000 | 329.929 | 373.000 | 430.000 | 448.100 | 484.954 |
| INCREM. ANUAL   | —       | 29,0%   | 25,8%   | 22,7%   | 18,9%   | 22,2%   | 13,1%   | 15,3%   | 4,2%    | 8,2%    |
| Nº DE CENTROS   | 12      | 13      | 17      | 19      | 22      | 25      | 32      | 35      | 42      | 45*     |
| M² SUP. VENTA   | 107.000 | 120.000 | 145.000 | 163.000 | 188.000 | 219.000 | 294.000 | 336.000 | 413.000 | 439.000 |
| VENTA BRUTA/M²  | 1,065   | 1,225   | 1,276   | 1,393   | 1,436   | 1,507   | 1,269   | 1,280   | 1,085   | 1,105   |
| EFFECTIVOS      | 4.050   | 4.400   | 5.600   | 6.500   | 7.800   | 8.650   | 10.730  | 10.860  | 11.130  | 11.780  |
| V.B./EFFECTIVOS | 28,148  | 33,417  | 33,036  | 34,923  | 34,615  | 38,142  | 34,762  | 39,595  | 40,261  | 41,168  |

\* No se incluyen los dos hipermercados franquiciados.

FUENTE: Memorias de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.



sus nuevas aperturas en dos años consecutivos dos veces: en 1977-1978 y en 1983-1984. De esta forma, hasta 1987 abre 12 hipermercados, con una media de uno por año.

Será a partir de 1989 cuando inicie claramente una política de rápida expansión, pasando en nueve años de 12 establecimientos en 1987 a 47 en 1996, y multiplicándose por más de

cuatro la cifra de venta bruta en esos nueve años (cuadro nº 21), pasando a 485.000 millones de pesetas en 1996 con respecto a los 114.000 conseguidos en 1987, y multiplicándose los beneficios netos por 3,5, pasando de los 2.900 millones de pesetas en 1987 a los 10.150 en 1996.

Este crecimiento se ha producido gracias a que Continente durante la fase de máxima expansión (1991-1996) ha puesto en marcha una media anual de 4,7 aperturas, siendo además la empresa que consigue el récord de abrir más hipermercados en un año: siete en 1993 y otros siete en 1995.

La inversión realizada por Continente para llevar a cabo la apertura de nuevos hipermercados, además de las ampliaciones y mejoras de sus centros ya existentes, ha supuesto una media



anual de unos 23.000 millones de pesetas en los últimos siete años (1990-1996), como se puede apreciar en el cuadro nº 20.

La estrategia de rápida expansión seguida por Continente continúa en 1997, con la previsión de abrir en este año seis nuevos centros, de los cuáles tres han abierto sus puertas en el mes de enero, estando situados estos en



CUADRO Nº 22

## CIFRA DE VENTA NETA DE CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1991/96 MILLONES DE PESETAS

|               | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS NETAS  | 247.229 | 299.222 | 339.139 | 392.971 | 407.013 | 440.464 |
| INCREM. ANUAL | –       | 21,0%   | 13,3%   | 15,9%   | 3,6%    | 8,2%    |
| Nº DE CENTROS | 22      | 25      | 32      | 35      | 42      | 47      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.



CUADRO Nº 23

## BENEFICIO NETO DE CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1987/96 MILLONES DE PESETAS

|                  | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BENEFICIO NETO   | 2.900   | 3.200   | 2.500   | 4.200   | 5.844   | 6.512   | 9.940   | 11.741  | 11.579  | 10.150  |
| INCREM. ANUAL    | –       | 10,3%   | – 21,9% | 68,0%   | 39,1%   | 11,4%   | 52,6%   | 18,1%   | – 1,4%  | – 12,3% |
| Nº DE CENTROS    | 12      | 13      | 17      | 19      | 22      | 25      | 32      | 35      | 42      | 45*     |
| M² SUP. VENTA    | 107.000 | 120.000 | 145.000 | 163.000 | 188.000 | 219.000 | 294.000 | 336.000 | 413.000 | 439.000 |
| BENF./M² (PTAS.) | 27.103  | 26.667  | 17.241  | 25.767  | 31.085  | 29.735  | 33.810  | 34.943  | 28.036  | 23.121  |
| EFFECTIVOS       | 4.050   | 4.400   | 5.600   | 6.500   | 7.800   | 8.650   | 10.730  | 10.860  | 11.130  | 11.780  |
| BENF./EFFECTIVOS | 0,716   | 0,727   | 0,446   | 0,646   | 0,749   | 0,753   | 0,926   | 1,081   | 1,040   | 0,862   |

\* No se incluyen los dos hipermercados franquiciados.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

Alcázar de San Juan (Ciudad Real) –que es explotado en régimen de franquicia–, Campanar (Valencia) y Algeciras (Los Barrios).

Los otros tres proyectos de apertura para 1997 están ubicados en Getafe (Madrid), Burgos y Plasencia (Cáceres). Por consiguiente, Continente se coloca con 50 hipermercados actualmente (tres de ellos en régimen de franquicia) y con 53 para finales de 1997. Además, tiene otros proyectos en cartera que se sitúan en Madrid (San Blás-Las Rosas), Tarrasa (Barcelona), Lucena (Córdoba), Avilés (Asturias), Alicante, Vigo (Pontevedra), Ceuta y País Vasco.

Sin duda, en esta estrategia de rápida expansión llevada a cabo por Continente a finales de 1996 y principios de

1997, ha llamado la atención la novedosa maniobra de ampliar su red de hipermercados a través de la fórmula de la franquicia. Esta maniobra consistió en un acuerdo suscrito en el mes de junio de 1996 con el grupo jienense Luis Piña para el desarrollo y explotación de hipermercados Continente en régimen de franquicia, lo que significa la primera experiencia de hipermercados franquiciados entre las empresas de distribución en España.

Este acuerdo supone la creación de una nueva sociedad, Ilturgitana de Hipermercados S.L., en la que Continente participa con un 34%, mientras que el grupo Luis Piña mantiene un 66% del capital. En este sentido, a finales de 1996, el 10 de septiembre y el 2

de diciembre, pasan a formar parte de la franquicia los hipermercados que el grupo Luis Piña explotaba en Ubeda y Andújar, respectivamente, y el 17 de enero de 1997 lo hacía el de la localidad de Alcázar de San Juan. Esta estrategia de expansión seguida por Continente es una muy buena fórmula para incrementar el número de hipermercados en una situación que se caracteriza por las crecientes dificultades legislativas y por la saturación del mercado, que provoca la reducción considerable de localidades idóneas para abrir un nuevo hipermercado.

En el cuadro nº 21 vemos como las ventas brutas en los últimos años aumentan muy poco, consiguiendo en 1995 un incremento que sólo supuso



CUADRO Nº 24

### PARTICIPACION ACCIONARIAL DE CONTINENTE EN SOCIEDADES DEPENDIENTES

| SOCIEDADES                                            | %   | ACTIVIDAD      |
|-------------------------------------------------------|-----|----------------|
| SERVICIOS FINANCIEROS CONTINENTE S.A.                 | 80  | FINANCIERA     |
| CENTROS DE NEORESTAUACION S.A.                        | 100 | RESTAURACION   |
| FEU-VERT IBERICA S.A.                                 | 50  | SERVICIOS AUTO |
| ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS S.L.                    | 34  | DISTRIBUCION   |
| CENTROS SHOPPING S.A.                                 | 47  | INMOBILIARIA   |
| SICIONE S.A.                                          | 16  | INMOBILIARIA   |
| CENTROS COMERCIALES Y<br>COMERCIANTES INTEGRADOS S.A. | 24  | INMOBILIARIA   |
| GLORIAS PARKING S.A.                                  | 39  | INMOBILIARIA   |
| DIAGONAL PARKING S.C.P.                               | 46  | INMOBILIARIA   |
| BARCELONA GLORIES S.C.P.                              | 27  | INMOBILIARIA   |
| GLORIES OFICINES S.C.P                                | 27  | INMOBILIARIA   |

FUENTE: Memoria de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informe Anual de 1996.

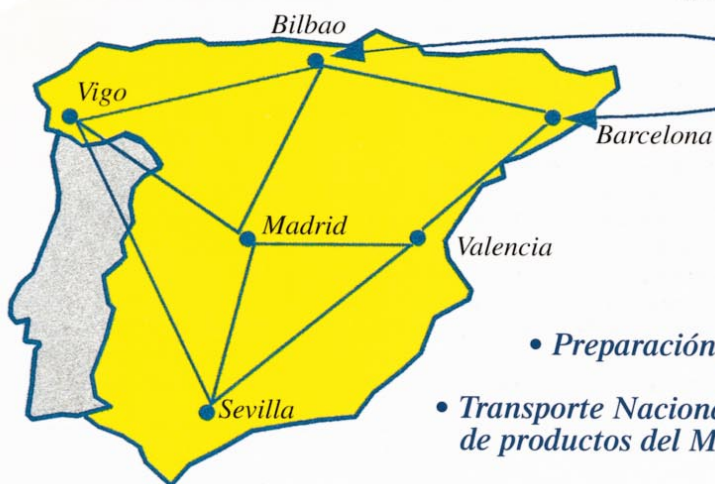
un 4,2% y en 1996 un 8,2%. La cifra de ventas netas (ver cuadro nº 22), lleva una evolución paralela. El hecho del reducido crecimiento de las ventas se da en el resto de los hipermercados. Así por ejemplo, Pryca en 1995 aumentaba su cifra de ventas netas un 4,4% y en 1996 se reduce casi el 1%.

Este tímido incremento de la cifra de ventas de Continente y del resto de las empresas del sector durante estos últimos años se debe a que la crisis no ha dejado que el consumo familiar se expandiera; por otro lado, también hay que tener en cuenta el efecto negativo que ha tenido en las ventas la medida gubernativa de reducción de horarios comerciales puesta en marcha a partir del segundo semestre del año 1994; y finalmente, hay que hacer hincapié en que cada vez existen más hipermercados para el mismo mercado, por lo que la competencia entre este tipo de establecimientos ya se está empezando a



### MADRID

C/. Límite, S/N  
Pol. Industrial Las Fronteras  
28850 TORREJON DE ARDOZ  
Tel. (91) 677 49 02  
Fax. (91) 676 27 16



- Preparación y stockaje
- Transporte Nacional e Internacional de productos del Mar (bajo temperatura dirigida)





CUADRO Nº 25  
CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALITICA DE CONTINENTE DURANTE EL PERIODO 1991/96  
MILLONES DE PESETAS

|                               | 1996      | %      | 1995      | %      | 1994      | %      | 1993      | %      | 1992      | %      | 1991      | %      |
|-------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VENTAS BRUTAS                 | 484.954   | –      | 448.100   | –      | 430.000   | –      | 373.000   | –      | 329.929   | –      | 270.000   | –      |
| VENTAS NETAS                  | 440.464   | 100,0  | 407.013   | 100,0  | 392.971   | 100,0  | 339.139   | 100,0  | 299.222   | 100,0  | 247.000   | 100,0  |
| COSTE VENTAS                  | – 378.557 | – 85,9 | – 353.411 | – 86,8 | – 338.740 | – 86,2 | – 291.993 | – 86,1 | – 257.395 | – 86,0 | – 212.654 | – 86,0 |
| MARGEN COMERCIAL              | 61.907    | 14,1   | 53.602    | 13,2   | 54.231    | 13,8   | 47.146    | 13,9   | 41.827    | 14,0   | 34.575    | 14,0   |
| GASTOS DE PERSONAL            | – 36.068  | – 8,2  | – 33.131  | – 8,1  | – 31.276  | – 8,0  | – 26.597  | – 7,8  | – 23.009  | – 7,7  | – 17.834  | – 7,2  |
| GASTOS GENERALES              | – 30.865  | – 7,0  | – 25.396  | – 6,2  | – 20.774  | – 5,3  | – 15.013  | – 4,4  | – 13.062  | – 4,4  | – 12.205  | – 4,9  |
| AMORTIZACION INMOVILIZADO     | – 11.586  | – 2,6  | – 10.953  | – 2,7  | – 9.481   | – 2,4  | – 8.230   | – 2,4  | – 6.257   | – 2,1  | – 3.600   | – 1,5  |
| RESULTADO FINANCIERO          | 1.440     | 0,3    | 1.228     | 0,3    | 1.100     | 0,3    | 705       | 0,2    | – 825     | – 0,3  | 681       | 0,3    |
| OTROS INGRESOS                | 28.870    | 6,6    | 28.259    | 6,9    | 19.923    | 5,1    | 12.568    | 3,7    | 9.627     | 3,2    | 6.990     | 2,8    |
| BENEFICIOS DE EXPLOTACION     | 13.737    | 3,1    | 13.609    | 3,3    | 13.723    | 3,5    | 10.579    | 3,1    | 8.301     | 2,8    | 8.607     | 3,5    |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS    | 291       | 0,1    | 1.077     | 0,3    | 144       | 0,0    | 77        | 0,0    | 138       | 0,0    | – 2.071   | – 0,8  |
| BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 14.028    | 3,2    | 14.686    | 3,6    | 13.867    | 3,5    | 10.656    | 3,1    | 8.439     | 2,8    | 6.536     | 2,6    |
| IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES     | – 3.878   | – 0,9  | – 3.107   | – 0,8  | – 2.126   | – 0,5  | – 716     | – 0,2  | – 1.927   | – 0,6  | – 692     | – 0,3  |
| BENEFICIO NETO                | 10.150    | 2,3    | 11.579    | 2,8    | 11.741    | 3,0    | 9.940     | 2,9    | 6.512     | 2,2    | 5.844     | 2,4    |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de Centros Comerciales CONTINENTE y Sociedades Dependientes, e Informes Anuales.

notar, sobre todo en la cifra de ventas y en algunos ratios de productividad, como por ejemplo, las ventas que se producen por metro cuadrado de superficie de ventas.

Desde este punto de vista, las ventas brutas por metro cuadrado en Contiente son crecientes hasta el año 1992, con un ratio de 1,507 millones de pesetas/m², y a partir de 1993 este ratio se reduce año a año hasta llegar a los 1,105 millones de pesetas/m² en 1996, lo que supone una reducción de la productividad del metro cuadrado de superficie de ventas del 27% en esos cuatro años, llegando a niveles casi similares a los que se daban en 1987, donde este ratio era de 1,065 millones de pesetas/m².

Por el contrario, el análisis de otro ratio de productividad, las ventas brutas por empleado, ofrece resultados completamente contrarios, ya que desde 1987 este ratio ofrece datos crecientes (excepto en 1993), pasando de 28,148 millones de pesetas/empleado en 1987 a 41,168 en 1996.

Este estancamiento de las ventas en los últimos años ha producido que el beneficio neto de Contiente en 1995 se reduzca un -1,4%, respecto al año anterior, y mucho más drásticamente en 1996, ya que se redujo en un 12,3% (ver cuadro nº 23).

Estos resultados negativos en la partida de beneficios de Contiente también puede explicarse debido a la subida del tipo impositivo contabilizado, de forma que en 1994 el impuesto sobre sociedades representaba el 0,5% de la cifra de ventas con respecto al 0,8% de 1995 y el 0,9% en 1996. Dada esta situación, la evolución del beneficio neto conseguida por Contiente ha sido desfavorable, ya que, aunque en los primeros años noventa los incrementos del beneficio eran muy altos, en estos últimos dos años se han reducido de forma importante.

Por otra parte, es en marzo de 1994 cuando Contiente, siguiendo los pasos del líder del sector de hipermercados en España, decide colocar un 15% del capital en Bolsa, cifrado en 9.600

millones de pesetas, siguiendo, de esta manera, la tradición bursátil de sus empresas propietarias, la francesa Promodès y el banco español BBV. Por tanto, a Contiente le preocupa también la autofinanciación.

Por su parte, Centros Comerciales Contiente tiene una participación accionarial en varias sociedades dependientes (ver cuadro nº 24). Todas ellas han evolucionado positivamente, debiendo destacar las siguientes: Cenesa (Centros de Neorestauración S.A.) terminó 1996 con más de 100 establecimientos de restauración; Finaconsa, sociedad que gestiona la Tarjeta Agil, ha duplicado por segundo año consecutivo el número de tarjetas en circulación; Centros Shopping cerró 1996 con un patrimonio de 122.000 m² comerciales en explotación; y Feu-Vert, con 21 establecimientos en toda España, ha reafirmado su posición de liderazgo en el sector de autocentros.

Además Contiente, con el fin de ampliar el abanico de servicios al consumidor, explota el negocio de las

gasolineras en sus centros, siendo su primera apertura en noviembre de 1995, habiendo puesto en marcha cinco nuevas gasolineras en 1996. Por otra parte, Contiente en 1996 ha completado el desarrollo de su estructura logística iniciada en 1992, con la entrada en funcionamiento de 26.000 m² de nuevos almacenes, de tal forma que al finalizar el ejercicio de 1996, el 57% de las mercancías compradas transitaba a través de su red logística.

La política comercial de Contiente está basada en la agresividad en precios. El control de precios en Contiente es realizado de forma muy informatizada y todos los jefes de sección tienen en sus ordenadores información sobre sus niveles de precios y los de la competencia más cercana. Por lo que se refiere a las promociones Contiente es la empresa que realiza más promociones a lo largo del año, llevando a cabo aproximadamente una cada quincena.

La política de compras de Contiente está bastante centralizada, tanto en lo que se refiere a las condiciones

de compra como al surtido. Los pedidos se realizan a través de ordenador, que sugiere la cantidad y fecha de pedido. Para algún tipo de producto el jefe de sección puede llegar a ver el producto en el ordenador y cómo quedaría en el lineal.

En general se puede decir que los sistemas de información de Contiente son muy avanzados y permiten al jefe de sección disponer de un gran volumen de información referente a las ventas, las compras, los clientes, etc., con datos producto por producto.

Por lo que se refiere a las marcas propias de Contiente, la cuota de participación en las ventas se sitúa por delante de la cuota que tienen el resto de cadenas de hipermercados en España, siendo la estrategia actual incrementar esta participación de forma constante hasta que se sitúe en el 40-45% de las ventas en un plazo medio-largo. Con esta estrategia de potenciar la marca propia lo que busca Contiente es la fidelización del cliente y el aumento de los márgenes.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica de Contiente, plasmada en el cuadro nº 25, ofrece algunos datos muy relevantes. En primer lugar, el margen comercial se mantiene más o menos constante en el 14%. Si comparamos estos datos con los obtenidos por Pryca (que aumentan año a año del 15,1% en 1990 al 18,7% en 1996), por Alcampo (18,3% en 1995) o por Hipercor (28,6% en 1995/96), puede parecer que Contiente lo que busca es ser muy agresivo en precios.

Por otro lado, también cabe destacar el incremento de los gastos generales que llegan hasta el 7% de las ventas en 1996, debiéndose fundamentalmente a los elevados costes del acelerado proceso de centralización que está llevando a cabo en estos últimos años. Por último, el porcentaje del beneficio neto de 1996 ha disminuido en comparación a años anteriores, ya que cae hasta el 2,3% de la cifra de venta neta, siendo una de las causas el aumento del tipo impositivo que pasó del 21,2% en 1995 al 27,6% en 1996. ■



## EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

### ALCAMPO



Alcampo se constituye en España el 13 de julio de 1977, por lo que es el grupo más joven de los tres de capital francés asentados en España, perteneciendo al grupo Auchan, pero fue en 1981 cuando inicia su actividad en territorio español inaugurando dos hipermercados. El primero en Utebo (Zaragoza) en el mes de febrero, y el segundo en el mes de noviembre en Vigo (Pontevedra).

Desde sus inicios Alcampo busca conseguir la segunda posición del ranking de hipermercados. De esta manera, tanto en la fase de crisis como en la de reactivación abre el mismo número de hipermercados que Continente, llegando a tener 17 establecimientos frente a los 19 de Continente en 1990.

El problema lo tendrá en la fase de máxima expansión, ya que sus resultados económicos son bastante malos, por lo que no dispone de los recursos financieros necesarios para posibilitar la apertura de mayor número de establecimientos.

Así, en la fase de máxima expansión, mientras sus competidores abren a una media anual bastante elevada

CUADRO Nº 26

#### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1981/96

| AÑO  | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                                                    |
|------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1981 | 2               | 2                         | FASE DE INTRODUCCION<br>2/1 = 2,0 APERTURAS/AÑO          |
| 1982 | 2               | 4                         |                                                          |
| 1983 | 0               | 4                         | FASE DE CRISIS<br><br>6/4 = 1,5 APERTURAS/AÑO            |
| 1984 | 1               | 5                         |                                                          |
| 1985 | 4               | 9                         |                                                          |
| 1986 | 2               | 11                        | FASE DE REACTIVACION<br><br>8/5 = 1,6 APERTURAS/AÑO      |
| 1987 | 0               | 11                        |                                                          |
| 1988 | 1               | 12                        |                                                          |
| 1989 | 3               | 15                        |                                                          |
| 1990 | 2               | 17                        |                                                          |
| 1991 | 1               | 18                        | FASE DE MAXIMA EXPANSION<br><br>10/6 = 1,7 APERTURAS/AÑO |
| 1992 | 1               | 19                        |                                                          |
| 1993 | 1               | 20                        |                                                          |
| 1994 | 1               | 21                        |                                                          |
| 1995 | 1               | 22                        |                                                          |
| 1996 | 5*              | 27                        |                                                          |
|      |                 |                           | TOTAL: 27/16 = 1,7 APERTURAS AÑO                         |

\* Estas cinco inauguraciones corresponden a los establecimientos JUMBO que en ese año empezaron a funcionar con la enseña ALCAMPO.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y del Departamento de Comunicación de ALCAMPO.

(Pryca con 4,0 y Continente con 4,7) Alcampo únicamente puede abrir a una media de 1,7 (ver cuadro nº 26), ya que tan sólo inaugura un hipermercado por año durante el periodo 1991-1995, y en 1996 introduce en su red los cinco establecimientos Jumbo (que explota a partir de ese año bajo la enseña de Alcampo). Esta situación de Alcampo provoca el alejamiento definitivo de ese segundo puesto.

Por lo tanto, hoy día Alcampo es la tercera en el ranking de hipermercados en España, y la sociedad Auchan posee prácticamente la totalidad de las acciones de esta cadena de hipermercados. A finales de 1996 Alcampo posee un total de 27 establecimientos con una superficie de sala de ventas total de 255.200 m<sup>2</sup> (por lo que la superficie media se sitúa en 9.452 m<sup>2</sup>), con más de 8.000 empleados, con una cifra de



CUADRO Nº 27

## CIFRA DE VENTA BRUTA DE ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1988/96 MILLONES DE PESETAS

|                    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996     |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| VENTAS BRUTAS      | 121.500 | 143.400 | 188.000 | 217.000 | 242.000 | 253.700 | 273.500 | 288.606 | 302.000* |
| INCREMENTO ANUAL   | –       | 18,0%   | 31,1%   | 15,4%   | 11,5%   | 4,8%    | 7,8%    | 5,5%    | 4,6%     |
| Nº DE CENTROS      | 12      | 15      | 17      | 18      | 19      | 20      | 21      | 22      | 27       |
| M² SUPERFIC. VENTA | 109.000 | 141.650 | 164.650 | 175.150 | 187.150 | 200.150 | 210.150 | 223.650 | 255.200  |
| VENTA BRUTA/M²     | 1,115   | 1,012   | 1,142   | 1,239   | 1,293   | 1,268   | 1,301   | 1,290   | 1,183    |

\* Incluidos los resultados del último trimestre de los establecimientos JUMBO y los supermercados EXPRESO.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Comunicación de ALCAMPO y de DISTRIBUCION ACTUALIDAD.

ventas netas de 257.800 millones de pesetas, con unos beneficios netos de 4.900 millones de pesetas.

En 1996 la posición de Alcampo se ha visto reforzada, ya que el grupo francés al que pertenece Alcampo, Auchan, ha llevado a cabo las adquisiciones a nivel internacional de los grupos Docks de France y Pao de Açucar. De modo global, Auchan desembolsa en esta operación cerca de 500.000 millones de pesetas para controlar un grupo como Docks de France (con 1,6 billones de pesetas de facturación) y otros 50.000 millones de pesetas destinados a Pao de Açucar (con unas ventas cercanas a los 200.000 millones de pesetas).

En el mercado español esta manio-bra estratégica se traducía en la incorporación de los 55 Supermercados Sabeco (con más de 70.000 millones de pesetas de ventas), más de 30 supermercados Expreso y los 5 hipermerca-dos Jumbo, que pasaron en bloque a ser explotados bajo la enseña Alcampo. Además, en esta macro-operación entraría el Hiper Mamut de Oiartzun, cuyo futuro no está aún decidido.

En esta situación, los planes de expansión de Alcampo para los próximos años se centrarán fundamen-talmente en la ampliación y moderni-zación de sus instalaciones, para lo cuál invertirá una cantidad aproximada de 15.000 millones de pesetas anuales.

CUADRO Nº 28

## CIFRA DE VENTA NETA DE ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1991/96 MILLONES DE PESETAS

|                  | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS NETAS     | 198.654 | 218.821 | 231.056 | 249.378 | 263.472 | 257.800 |
| INCREMENTO ANUAL | –       | 10,2%   | 5,6%    | 4,8%    | 5,6%    | – 2,2%  |
| Nº DE CENTROS    | 18      | 19      | 20      | 21      | 22      | 27      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informes de Gestión de ALCAMPO.

CUADRO Nº 29

## BENEFICIO NETO DE ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1991/96 MILLONES DE PESETAS

|                  | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BENEFICIO NETO   | 1.182   | 1.762   | 2.818   | 3.567   | 4.659   | 4.900   |
| INCREMENTO       | –       | 49,1%   | 60,0%   | 26,6%   | 30,6%   | 5,17%   |
| Nº DE CENTROS    | 18      | 19      | 20      | 21      | 22      | 27      |
| M² SUPERF. VENTA | 175.150 | 187.150 | 200.150 | 210.150 | 223.650 | 255.200 |
| BENF./M² (PTAS.) | 6.748   | 9.415   | 14.079  | 16.974  | 20.832  | 19.201  |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informes de Gestión de ALCAMPO y SUPER ARAL LINEAL.





CUADRO Nº 30

**CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALITICA DE ALCAMPO DURANTE EL PERIODO 1991/95**  
**MILLONES DE PESETAS**

|                               | 1995      | %      | 1994      | %      | 1993      | %      | 1992      | %      | 1991      | %      |
|-------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VENTAS BRUTAS                 | 288.606   | –      | 273.500   | –      | 253.700   | –      | 242.000   | –      | 217.000   | –      |
| VENTAS NETAS                  | 263.472   | 100,0  | 249.378   | 100,0  | 231.056   | 100,0  | 218.821   | 100,0  | 198.654   | 100,0  |
| COSTE VENTAS                  | – 215.293 | – 81,7 | – 204.093 | – 81,8 | – 188.875 | – 81,7 | – 181.677 | – 83,0 | – 164.776 | – 82,9 |
| MARGEN COMERCIAL              | 48.179    | 18,3   | 45.285    | 18,2   | 42.181    | 18,3   | 37.144    | 17,0   | 33.878    | 17,1   |
| GASTOS DE PERSONAL            | – 21.231  | – 8,1  | – 20.169  | – 8,1  | – 18.886  | – 8,2  | – 17.585  | – 8,0  | – 15.807  | – 8,0  |
| GASTOS GENERALES              | – 16.902  | – 6,4  | – 15.410  | – 6,2  | – 13.231  | – 5,7  | – 12.133  | – 5,5  | – 11.021  | – 5,5  |
| AMORTIZACION INMOVILIZADO     | – 6.133   | – 2,3  | – 6.370   | – 2,6  | – 6.588   | – 2,9  | – 6.146   | – 2,8  | – 6.310   | – 3,2  |
| RESULTADO FINANCIERO          | 367       | 0,1    | 123       | 0,0    | – 144     | – 0,1  | – 322     | – 0,1  | – 1.265   | – 0,6  |
| OTROS INGRESOS                | 1.598     | 0,6    | 1.472     | 0,6    | 1.274     | 0,6    | 1.158     | 0,5    | 1.092     | 0,5    |
| BENEFICIO DE EXPLOTACION      | 5.878     | 2,2    | 4.931     | 2,0    | 4.605     | 2,0    | 2.116     | 1,0    | 567       | 0,3    |
| RESULTADO EXTRAORDINARIO      | – 1.220   | – 0,5  | – 1.055   | – 0,4  | – 1.729   | – 0,7  | – 227     | – 0,1  | 742       | 0,4    |
| BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 4.659     | 1,8    | 3.876     | 1,6    | 2.875     | 1,2    | 1.889     | 0,9    | 1.309     | 0,7    |
| IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES     | 0         | – 0,0  | – 309     | – 0,1  | – 58      | – 0,0  | – 127     | – 0,1  | – 127     | – 0,1  |
| BENEFICIO NETO                | 4.659     | 1,8    | 3.567     | 1,4    | 2.818     | 1,2    | 1.762     | 0,8    | 1.182     | 0,6    |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informes de Gestión de ALCAMPO.

Para 1997 Alcampo tenía previsto abrir además cuatro nuevos centros situados en Zaragoza (dos), Marbella (Málaga), y Sant Boi de Llobregat (Barcelona), por lo que a final de 1997 se coloca con un total de 31 hipermercados. Para los años siguientes Alcampo tiene prevista la apertura en las siguientes localizaciones: Irún (Guipúzcoa), Telde (Las Palmas), Fuenlabrada (Madrid), Mataró (Barcelona) y Cádiz. La política de localización de los hipermercados Alcampo ha sido muy diferente a la de sus más cercanos competidores, buscando desde el primer momento los centros urbanos, siendo ésta una característica diferencial con respecto al resto de las empresas que explotan hipermercados en España, que se puede convertir en una ventaja competitiva muy importante para Alcampo.

En la cifra de venta bruta de Alcampo (ver cuadro nº 27) los incrementos anuales empiezan a ser cada vez más bajos a partir de los años 90, como ocurre en todo el sector, siendo las causas fundamentales las mismas que



para el resto de los hipermercados: la crisis económica hace que el consumo se paralice, la delimitación de horarios comerciales, una posible saturación del sector de hipermercados, nacimiento y rápida expansión de nuevos formatos que compiten por el gasto de los consumidores (las tiendas de descuento duro), etc. Todas estas circunstancias provocan que en cinco años (1991-1996) las ventas netas de Alcampo (ver

cuadro nº 28) únicamente crezcan un 30%, siendo la empresa más afectada, ya que las ventas netas de Pryca en el mismo periodo aumentan un 48%, las de Continente un 78% y las de Hiper-cor un 61%.

Por el contrario, el ratio de productividad de ventas netas por metro cuadrado de superficie de venta para 1996 de Alcampo, que es de 1,183 millones de pesetas, es superior al de Pryca (1,105) y al de Continente (1,064) para ese mismo año.

Todo este panorama ha provocado que el beneficio neto de Alcampo sea bastante bajo, lo que le ha ocasionado algunos problemas de liquidez en determinados momentos. Pero según indica el cuadro nº 29, aunque los incrementos del beneficio neto van reduciéndose, éstos son bastante importantes, de tal manera, que en los últimos cinco años el beneficio neto de Alcampo se ha multiplicado por más de cuatro, pasando de 1.182 millones de pesetas en 1991 a 4.990 en 1996, mientras las ventas netas han aumenta-

do sólo un 30%, pero hay que tener en cuenta al analizar estos datos que el beneficio neto de Alcampo partía en 1991 de unos niveles muy bajos.

En tal sentido, el ratio de beneficios netos por metro cuadrado de superficie de venta en 1991 para Alcampo era de 6.784 pesetas frente a las 36.490 pesetas de Pryca, las 31.085 pesetas de Continente o las 56.338 pesetas de Hipercor para ese mismo año.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica de Alcampo durante el periodo 1991-1995, mostrada en el cuadro nº 30, nos ofrece unos interesantes datos. En primer lugar, el margen comercial ha aumentado casi un punto porcentual en los últimos años, llegando en 1995 al 18,3%.

Si comparamos este margen con el de los líderes en ese mismo año vemos que ocupa una posición intermedia, ya que Pryca tiene el 18,7%, Continente el 14,1% e Hipercor el 28,6%.



Otro aspecto a considerar es el resultado financiero, ya que deja ver la mala gestión que desarrolla Alcampo con esta partida, ya que sólo en 1995 y 1994 ha sido positivo, pero prácticamente sin importancia.

Desde este punto de vista, este factor (la mala gestión del resultado financiero) puede ser una de las causas de

diferenciación negativa con los líderes, ya que éstos obtienen a través del resultado financiero importantes cantidades (sobre todo Pryca), que hacen que su beneficio neto se eleve considerablemente. Finalmente hay que decir que el beneficio neto es muy bajo en términos generales con respecto a la cifra de venta neta, aunque se puede apreciar que año a año aumenta paulatinamente, pasando del 0,6% en 1991 al 1,8% en 1995, aunque este aumento se debe fundamentalmente al incremento del margen comercial (pasa del 17,1% en 1991 al 18,3% en 1995).

Esta baja participación del beneficio neto con respecto a las ventas netas pueden explicar algunos de los problemas por los que ha ido pasando Alcampo sobre todo en los primeros años noventa, pudiendo ser ésta la razón del reducido número de aperturas de nuevos hipermercados en la fase de máxima expansión. ■



## CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE TORO

### ☐ BODEGA COOP. NTRA. SRA. DE LAS VIÑAS

Avda. de los Comuneros, 90  
49810 MORALES DE TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 80 23 / Fax: (980) 69 80 20

### ☐ BODEGA COOP. VINO DE TORO

Apartado de Correos nº 52  
Ctra. Tordesillas, 13  
49800 TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 03 47 / Fax: (980) 69 03 47

### ☐ BODEGAS FRUTOS VILLAR, S.L.

C./ Eras de Santa Catalina, s/n  
49800 TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 07 95

OFICINA: Ctra. de Burgos  
Apartado de Correos nº 3.029  
VALLADOLID  
Telf.: (983) 58 68 68/ Fax: (983) 58 01 80

### ☐ BODEGA RAMON RAMOS CARRILLO

C./ Pozo, s/n  
49153 VENIALBO (Zamora)  
Telf.: (980) 56 51 56

### ☐ BODEGA JAVIER MARCOS, S.L.

Finca Los Prados  
47529 VILLAFRANCA DEL DUERO (Valladolid)  
Telf.: (983) 48 10 76 / Fax: (983) 27 17 96



### ☐ BODEGA FARIÑA, S.L.

C./ El Palo, s/n  
49800 TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 18 82  
OFICINA: C./ Fray Toribio de Motolimia, 10  
49004 ZAMORA  
Telf.: (980) 57 76 73 / Fax: (980) 57 77 20

### ☐ BODEGA VEGA SAUCO, S.L.

C./ Las Bodegas, s/n  
49810 MORALES DE TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 82 94  
OFICINA: C./ Núñez de Balboa, 30  
49003 ZAMORA  
Telf.: (980) 52 28 13 / Fax: (980) 52 28 13

### ☐ BODEGA FRANCISCO CASAS

Avda. de los Comuneros, 67  
49810 MORALES DE TORO (Zamora)  
Telf.: (980) 69 80 32



Junta de  
Castilla y León

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA



# Pescados criados. Naturalmente.

De la Naturaleza hemos aprendido cuáles son las mejores aguas marinas para el rodaballo, la dorada y la lubina, nuestras especies más selectas. En ellas criamos estos pescados, dándoles su alimento natural y protegiéndoles de sus depredadores. Todo lo demás, lo hace la Naturaleza.



Rodaballo

Con el pescado criado,

todo son ventajas para

usted. Puede contar siempre

con ellos en sus menús, porque no dependen de

la estación del año. Además, las zonas de cría están

muy cerca de su pescadería de confianza: usted lo recibe

siempre fresco y del día,

con el peso ideal para su consumo.

ofrecerlos en su restaurante, estará

contribuyendo a defender nuestra gastro-

nomía, evitando el agotamiento de la mar.

Los pescados criados son el futuro de nuestros mares, la forma de vida de muchas familias y una realidad económica que nos beneficia a todos.

Y para usted, son una garantía de recetas de éxito y clientes satisfechos.



Dorada



Lubina

Pescados Criados. De lo más selecto de nuestros mares.



APROMAR  
Especies marinas de cría selecta.



Instrumento Financiero  
de Orientación de la Pesca



## EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

### HIPERCOR



**H**ipercor es el cuarto grupo por importancia de hipermercados en España, y el nº 1 de capital español. Es del Grupo El Corte Inglés, que decidió en 1980 diversificarse hacia esta actividad abriendo su primer hipermercado en Sevilla, con una superficie de ventas de 13.500 m<sup>2</sup>. La estrategia de expansión de los hipermercados Hipercor es menos agresiva que la de sus tres competidores franceses, ya que ha llevado a cabo una expansión homogénea con una media anual de aperturas de 0,8, siendo ésta la misma que la que se da en la fase de máxima expansión, como se aprecia en el cuadro nº 31.

Así, Hipercor ha procurado mantener en su política de expansión un equilibrio entre los recursos generados por las operaciones que le permiten invertir en nuevos centros y los recursos financieros procedentes del dinero de los proveedores.

En esta situación, Hipercor cuenta en 1996 con 14 hipermercados y una superficie total de sala de ventas de 186.230 m<sup>2</sup>, con una media por establecimiento de 13.302 m<sup>2</sup>. Esta es una

CUADRO Nº 31

#### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS HIPERCOR DURANTE EL PERIODO 1980/96

| AÑO                              | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                                                   |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1980                             | 1               | 1                         | FASE DE INTRODUCCION<br>1/2 = 0,5 APERTURAS/AÑO         |
| 1981                             | 0               | 1                         |                                                         |
| 1982                             | 1               | 2                         | FASE DE CRISIS<br><br>2/4 = 0,5 APERTURAS/AÑO           |
| 1983                             | 0               | 2                         |                                                         |
| 1984                             | 1               | 3                         |                                                         |
| 1985                             | 0               | 3                         |                                                         |
| 1986                             | 1               | 4                         | FASE DE REACTIVACION<br><br>6/5 = 1,2 APERTURAS/AÑO     |
| 1987                             | 1               | 5                         |                                                         |
| 1988                             | 1               | 6                         |                                                         |
| 1989                             | 1               | 7                         |                                                         |
| 1990                             | 2               | 9                         |                                                         |
| 1991                             | 0               | 9                         | FASE DE MAXIMA EXPANSION<br><br>5/6 = 0,8 APERTURAS/AÑO |
| 1992                             | 1               | 10                        |                                                         |
| 1993                             | 1               | 11                        |                                                         |
| 1994                             | 1               | 12                        |                                                         |
| 1995                             | 1               | 13                        |                                                         |
| 1996                             | 1               | 14                        |                                                         |
| TOTAL: 14/17 = 0,8 APERTURAS AÑO |                 |                           |                                                         |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias de EL CORTE INGLES.

de las características que diferencia a Hipercor de todos sus competidores: tener los hipermercados más grandes. La cifra de ventas netas de 1995/96 (ya que Hipercor cierra el ejercicio económico al 28 de febrero de cada año) alcanzó los 239.599 millones de pesetas, con una plantilla media que ronda los 7.000 efectivos, y unos beneficios netos de 6.383 millones de pesetas. Los proyectos más recientes de Hipercor se sitúan en Zaragoza (abierto ya en 1997), Santiago de Compostela (La

Coruña), Madrid-Barajas, Madrid-Canillejas, Madrid-Hortaleza y Santander.

Los hipermercados Hipercor son claramente diferentes a los de sus competidores de capital francés: son establecimientos de mayor tamaño, tienen un número más elevado de referencias y el servicio al cliente es mayor.

Además, los establecimientos Hipercor están complementados por galerías comerciales con su propia marca: las Tiendas El Corte Inglés (que antes eran llamadas las Tiendas Corty).

CUADRO Nº 32

INGRESOS DE HIPERCOR DURANTE EL PERIODO 1988-89/1995-96

VENTAS NETAS MAS OTROS INGRESOS/MILLONES DE PESETAS

|                     | 1988/89 | 1989/90 | 1990/91 | 1991/92 | 1992/93 | 1993/94 | 1994/95 | 1995/96 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| INGRESOS            | 50.986  | 90.250  | 119.791 | 151.025 | 166.909 | 180.614 | 200.533 | 222.530 |
| INCREMENTO ANUAL    | –       | 77,0%   | 32,7%   | 6,1%    | 10,5%   | 8,2%    | 11,0%   | 11,0%   |
| Nº DE CENTROS       | 6       | 7       | 9       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      |
| M² SUPERFICIE VENTA | 67.576  | 82.500  | 103.500 | 103.500 | 117.500 | 128.500 | 150.500 | 165.500 |
| VENTAS BRUTAS/M²    | 0,754   | 1,094   | 1,157   | 1,459   | 1,421   | 1,406   | 1,332   | 1,345   |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de EL CORTE INGLES y DISTRIBUCION ACTUALIDAD.



CUADRO Nº 33

CIFRA DE VENTA NETA DE HIPERCOR

DURANTE EL PERIODO 1990-91/1996-97

MILLONES DE PESETAS

|               | 1990/91 | 1991/92 | 1992/93 | 1993/94 | 1994/95 | 1995/96 | 1996/97 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VENTAS NETAS  | 119.792 | 148.412 | 165.178 | 178.578 | 198.099 | 219.086 | 239.599 |
| INCREM. ANUAL | –       | 23,9%   | 11,3%   | 8,1%    | 10,9%   | 10,6%   | 9,4%    |
| Nº DE CENTROS | 9       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de EL CORTE INGLES y DISTRIBUCION ACTUALIDAD.

CUADRO Nº 35

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALITICA DE HIPERCOR DURANTE EL PERIODO 1990-91/1995-96

MILLONES DE PESETAS

|                               | 1995/96   | %      | 1994/95   | %      | 1993/94   | %      | 1992/93   | %      | 1991/92   | %      | 1990/91  | %      |
|-------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------|--------|
| VENTAS NETAS                  | 219.086   | 100,0  | 198.342   | 100,0  | 178.578   | 100,0  | 165.178   | 100,0  | 148.412   | 100,0  | 119.792  | 100,0  |
| COSTE VENTAS                  | – 156.501 | – 71,4 | – 141.669 | – 71,4 | – 128.777 | – 72,1 | – 120.163 | – 72,7 | – 109.918 | – 74,1 | – 90.395 | – 75,5 |
| MARGEN COMERCIAL              | 62.585    | 28,6   | 56.673    | 28,6   | 49.801    | 27,9   | 45.015    | 27,3   | 38.494    | 25,9   | 29.397   | 24,5   |
| GASTOS DE PERSONAL            | – 26.230  | – 12,0 | – 23.583  | – 11,9 | – 21.269  | – 11,9 | – 18.765  | – 11,4 | – 15.919  | – 10,7 | – 12.988 | – 10,8 |
| GASTOS GENERALES              | – 23.481  | – 10,7 | – 20.277  | – 10,2 | – 16.949  | – 9,5  | – 15.853  | – 9,6  | – 12.578  | – 8,5  | – 9.392  | – 7,8  |
| AMORTIZACION INMOVILIZADO     | – 8.673   | – 4,0  | – 7.686   | – 3,9  | – 7.112   | – 4,0  | – 6.324   | – 3,8  | – 4.639   | – 3,1  | – 4.930  | – 4,1  |
| RESULTADO FINANCIERO          | 936       | 0,4    | – 29      | – 0,0  | – 12      | – 0,0  | 0         | 0,0    | – 88      | – 0,1  | – 90     | – 0,1  |
| OTROS INGRESOS                | 3.355     | 1,5    | 2.073     | 1,0    | 2.063     | 1,2    | 1.731     | 1,0    | 2.788     | 1,9    | 1.977    | 1,7    |
| BENEFICIO DE EXPLOTACION      | 8.491     | 3,9    | 7.172     | 3,6    | 6.522     | 3,6    | 5.804     | 3,5    | 8.058     | 5,4    | 3.974    | 3,3    |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS    | – 469     | – 0,2  | 436       | 0,2    | 477       | 0,3    | 452       | 0,3    | 247       | 0,2    | – 21     | – 0,0  |
| BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 8.023     | 3,7    | 7.608     | 3,8    | 6.999     | 3,9    | 6.256     | 3,8    | 8.305     | 5,6    | 3.953    | 3,3    |
| IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES     | – 2.046   | – 0,9  | – 2.033   | – 1,0  | – 1.685   | – 0,9  | – 1.302   | – 0,8  | – 2.474   | – 1,7  | – 779    | – 0,7  |
| BENEFICIO NETO                | 5.977     | 2,7    | 5.574     | 2,8    | 5.314     | 3,0    | 4.954     | 3,0    | 5.831     | 3,9    | 3.174    | 2,6    |

NOTA: El ejercicio económico se cierra el 28 de febrero de cada año.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de EL CORTE INGLES.

CUADRO Nº 34

BENEFICIO NETO DE HIPERCOR

DURANTE EL PERIODO 1990-91/1996-97

MILLONES DE PESETAS

|                  | 1990/91 | 1991/92 | 1992/93 | 1993/94 | 1994/95 | 1995/96 | 1996/97 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| BENF. NETO       | 3.174   | 5.831   | 4.954   | 5.314   | 5.574   | 5.977   | 6.383   |
| INCREM. ANUAL    | –       | 83,7%   | – 15,0% | 7,3%    | 4,9%    | 7,2%    | 6,8%    |
| Nº DE CENTROS    | 9       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      |
| M² SUP. VENTA    | 103.500 | 103.500 | 117.500 | 128.500 | 150.500 | 165.500 | 177.500 |
| BENF./M² (PTAS.) | 30.667  | 56.338  | 42.162  | 41.354  | 37.037  | 36.115  | 35.961  |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Memorias de EL CORTE INGLES y DISTRIBUCION ACTUALIDAD.



Estas diferencias de estilo son seguramente una herencia de su progenitor (El Corte Inglés).

Por lo que se refiere a las ventas más otros ingresos de Hipercor (ver cuadro nº 32), el crecimiento ha sido constante, pero los incrementos anuales son cada vez más pequeños, como ocurre en el resto del sector. Aún así, estas partidas se han multiplicado en

los últimos siete años por 4,4, pasando de 50.986 millones de pesetas en 1988/89 a 222.530 en 1995/96. Por lo que se refiere a las ventas netas (ver cuadro nº 33) en los seis últimos años se multiplican por dos, pasando de 119.792 millones de pesetas en 1990/91 a 239.599 en 1996/97.

Por su parte, la evolución del beneficio neto de Hipercor (cuadro nº 35),

es muy parecida a la de las ventas netas, ya que se multiplica igualmente por dos en los seis últimos años, pasando de 3.174 millones en 1990/91 a 6.383 en 1996/97.

En la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Hipercor (ver cuadro nº 35) se pueden apreciar algunos aspectos relevantes. El primer dato que llama la atención es el del margen comercial,

que aumenta desde 1990/91 cuatro puntos, pasando del 24,5% al 28,6%. Esta cifra es muy superior a la de sus competidores: Pryca tiene el 18,7%, Continente el 14,1% y Alcampo el 18,3%. Este hecho puede deberse a que Hipercor basa su estrategia en dar un mejor y mayor número de servicios al cliente, provocando así un incremento de los precios de venta.

En este sentido, los gastos de personal son también bastante altos, ya que Hipercor tiene contratados a un número de efectivos superior al de las empresas competidoras. De esta manera, los gastos de personal de Hipercor para 1995/96 eran del 12,0% de la cifra de venta neta, frente al 7,1% de Pryca, al 8,2% de Continente o al 8,1% de Alcampo. Asimismo, los gastos

generales de Hipercor en ese mismo año fueron el 10,7% de las ventas netas, frente al 4,7% en el caso de Pryca, el 7,0% en Continente y el 6,4% en Alcampo. Finalmente, el último dato a destacar es que el porcentaje del beneficio neto se reduce en los últimos años hasta el 2,7%, algo inferior al de sus competidores, excepto para el caso de Alcampo, que es del 1,8%. ■



**Apilador eléctrico de barra timón EJC 14/16**

# Campeona apilando en distancias cortas

**Cabezal de barra timón multifunciones con la ergonomía del futuro, manipulación inmejorable y un máximo en seguridad.**

**Hidráulica proporcional de Jungheinrich para tomar y depositar la carga sin sacudidas, elevar y descender con rapidez, así como para un acercamiento preciso a la estantería.**

**Mástil elevador panorámico con gran capacidad residual de carga y una excelente visión a las puntas de las horquillas.**

**Barra timón de seguridad con anclaje bajo y máquina de contornos cerrados que ofrecen un máximo en seguridad.**



**Jungheinrich de España, S.A.**  
Políg. Ind. El Barcelonés,  
Hostal del Pi, s/n,      Teléfono: (93) 773 8200  
08630 ABRERA (Barcelona)      Fax: (93) 773 8221

**JUNGHEINRICH**

**JUNGHEINRICH**

**MANIPULACION MAS**

**RACIONAL EN POS (PUNTOS DE VENTA)**

## **NUEVA TRANSPALETA ELECTRICA DE HORQUILLAS PARA EL COMERCIO**

Con la nueva transpaleta eléctrica de horquilla con barra-timón Ameise ELS 18, JUNGHEINRICH ofrece un instrumento valiosísimo para el abastecimiento rápido del "point of sale" o punto de venta, logrando así un importante objetivo económico del comercio. Esta máquina de transporte interno con una capacidad de carga de 1.800 Kg es rápida, ágil y ergonómica. Las ventajas para el cliente consisten en el ahorro de tiempo en la carga y descarga de camiones, en el menor espacio que necesita esta transpaleta y en el hecho de que las manipulaciones para llenar las estanterías de venta no comporten cansancio ni fatiga.

Junto con la elevación convencional de brazos portadores, la transpaleta ELS 18 está equipada con una elevación de mástil, mediante la cual es posible elevar sin escalonamientos cargas de hasta 550 Kg a alturas de 680 mm, una capacidad de carga que tiene en cuenta que en la práctica los medios de carga que se elevan están sólo parcialmente cargados. Por tanto, la mercancía se puede retirar de las paletas y distribuir en las estanterías ahorrando tiempo y sin que el operario tenga que agacharse o inclinar el cuerpo hacia adelante. Este procedimiento reduce considerablemente los esfuerzos físicos de los operarios. En las operaciones de carga y descarga de camiones, la elevación de brazos portadores eleva la transpaleta de horquillas de tal manera que ésta pueda superar sin problemas las rampas y las irregularidades del suelo y consiga asimismo tomar las paletas o europaletas longitudinal y transversalmente.

El operario inicia las dos funciones de elevación consecutivas pulsando una tecla integrada en el cabezal multifunciones de la barra-timón que —como todos los demás elementos de manipulación de la ELS 18—, es fácilmente alcanzable sin tener que cambiar de mano. Los objetivos de aumentar la agilidad y de reducir los espacios necesarios fueron también los que determinaron el desarrollo del interruptor de marcha lenta: al pulsar este interruptor se desactiva automáticamente el freno accionado con la barra-timón en posición vertical. El buen comportamiento en marcha de la máquina se debe, por un lado, a su gran estabilidad lateral y, por otro, a la integración del mando por impulsos microprocesado que permite una regulación sensible de la velocidad de traslación y, al mismo tiempo, un importante ahorro de energía.

El robusto motor de excitación en serie de 1,0 Kw trabaja de una forma especialmente silenciosa y garantiza velocidades de traslación de 6,0 Km/h (sin carga), de 5,8 Km/h (con 1.000 Kg de carga) y 5,4 Km/h (con carga nominal). Las prestaciones de elevación de esta máquina de transporte interior alcanza 18 cm/s sin carga y 13 cm/s con carga. La capacidad de rampa de hasta 20% (8% con carga nominal) amplía notablemente la gama de aplicaciones de la transpaleta de horquilla. Una batería de 2 x 12 V con una capacidad de 200 Ah proporciona la autonomía necesaria. Para los procesos de carga de batería sencillos se dispone de un rectificador que se puede conectar a cualquier enchufe de la red. ●



## EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

### EROSKI



Con datos de finales de 1996, el grupo de distribución Eroski, que es una Sociedad Cooperativa de Consumo, posee casi cuatrocientos establecimientos propios en funcionamiento de venta al detalle en España repartidos entre las enseñas Eroski para 21 grandes hipermercados, Maxi para 16 hipermercados medianos, Consum para 214 supermercados y Charter para 136 tiendas descuento. Además, posee los anagramas Express y Erosle para 333 establecimientos franquiciados.

También posee otros 20 establecimientos más, gestionados en el sur de Francia a través de una joint-venture con Promodès, de los que 3 son hipermercados Continent y 17 son supermercados Champion.

Promodès participa en un 50% en la sociedad que explota los hipermercados Continent y con un 34% en la sociedad Altis, que explota los supermercados Champion, todos ellos ubicados en el Sur de Francia. En suma, el grupo Eroski obtuvo al cierre del último ejercicio (31/1/97) unas ventas consolidadas de 334.845 millones de pesetas y unos beneficios netos consolidados de

CUADRO Nº 36

### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS EROSKI DURANTE EL PERIODO 1981/96

| AÑO                              | Nº DE APERTURAS | Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS | FASES                                                    |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1981                             | 1               | 1                         | FASE DE INTRODUCCION<br>1/1 = 1,0 APERTURAS/AÑO          |
| 1982                             | 0               | 1                         | FASE DE CRISIS<br><br>0/4 = 0,0 APERTURAS/AÑO            |
| 1983                             | 0               | 1                         |                                                          |
| 1984                             | 0               | 1                         |                                                          |
| 1985                             | 0               | 1                         |                                                          |
| 1986                             | 1               | 2                         | FASE DE REACTIVACION<br><br>3/5 = 0,6 APERTURAS/AÑO      |
| 1987                             | 0               | 2                         |                                                          |
| 1988                             | 0               | 2                         |                                                          |
| 1989                             | 1               | 3                         |                                                          |
| 1990                             | 1               | 4                         | FASE DE MAXIMA EXPANSION<br><br>17/6 = 2,8 APERTURAS/AÑO |
| 1991                             | 3               | 7                         |                                                          |
| 1992                             | 1               | 8                         |                                                          |
| 1993                             | 5               | 13                        |                                                          |
| 1994                             | 5               | 18                        |                                                          |
| 1995                             | 0               | 18                        |                                                          |
| 1996                             | 3               | 21                        |                                                          |
| TOTAL: 21/16 = 1,3 APERTURAS AÑO |                 |                           |                                                          |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de DISTRIBUCION ACTUALIDAD y Memorias de EROSKI.

4.573 millones de pesetas, explotando en España una superficie de ventas de 417.000 m<sup>2</sup>, lo que le convierte en el tercer operador por sala de venta, incluso por encima, en este aspecto, del reforzadísimo grupo Auchan.

La política de expansión de los hipermercados Eroski en sus inicios se limitaba a su territorio de origen, el País Vasco, y sobre todo en la provincia de Vizcaya. Su expansión es muy tímida, ya que desde la primera apertura en 1981 hasta el año 1990 únicamente tiene abiertos 4 hipermercados (ver

cuadro nº 36). El gran salto de aperturas de hipermercados, que se inicia en 1991, coincide con la entrada en el accionariado de Eroski de grupos financieros privados, en busca de un ambicioso plan de expansión, decidiendo en 1991 salir del País Vasco hacia el resto del territorio nacional. En ese mismo año Eroski abre tres nuevos centros, uno de ellos en Ciudad Real. Este plan se refuerza en 1993 con cinco aperturas, todas fuera del País Vasco y otras tantas en 1994, sólo una de ellas en Vizcaya, a las que hay que añadir otra

CUADRO Nº 37

**CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALITICA DE EROSKI  
DURANTE EL PERIODO 1993-94/1994-95**

MILLONES DE PESETAS

|                               | 1994/95   | %      | 1993/94  | %      |
|-------------------------------|-----------|--------|----------|--------|
| VENTAS NETAS                  | 125.051   | 100,0  | 113.645  | 100,0  |
| COSTE VENTAS                  | - 101.164 | - 80,9 | 91.438   | - 80,5 |
| MARGEN COMERCIAL              | 23.887    | 19,1   | 22.207   | 19,5   |
| GASTOS DE PERSONAL            | 0         | 0,0    | 0        | 0,0    |
| GASTOS GENERALES              | - 16.928  | - 13,5 | - 15.247 | - 13,4 |
| AMORTIZACION INMOVILIZADO     | - 2.971   | - 2,4  | - 3.322  | - 2,9  |
| RESULTADO FINANCIERO          | 0         | 0,0    | 0        | 0,0    |
| OTROS INGRESOS                | 0         | 0,0    | 0        | 0,0    |
| BENEFICIO DE EXPLOTACION      | 3.989     | 3,2    | 3.638    | 3,2    |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS    | 0         | 0,0    | 0        | 0,0    |
| BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS | 3.989     | 3,2    | 3.638    | 3,2    |
| IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES     | 0         | - 0,0  | 0        | - 0,0  |
| BENEFICIO NETO                | 3.989     | 3,2    | 3.638    | 3,2    |

NOTA: El ejercicio económico se cierra el 31 de enero de cada año.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de SABE.



instrumental del grupo Eroski), 11,5% Argentaria, 11,3% Lagun Aro, 11,2% BBK, 10,0% Once, 4,5% Caja Guipúzcoa Kutxa. El grupo Eroski forma parte de la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), que reúne a más de un centenar de empresas cooperativas y más de 26.000 trabajadores.

La MCC es el mayor grupo cooperativo y uno de los primeros grupos industriales de España. Las actividades de la MCC se aglutinan en tres grandes grupos: industrial, financiero y de distribución, liderando el grupo Eroski la división de alimentación y distribución.

Hay que hacer constar que lo realmente interesante hubiera sido analizar los datos concretos de los hipermercados Eroski, para así compararlos con sus más fuertes competidores (Pryca, Continente, Alcampo e Hipercor), y sacar conclusiones sobre situación económica y financiera.

Pero estos datos individuales de Eroski son, al parecer, celosamente guardados, por lo que ha resultado imposible realizar tal comparación, ya que los únicos datos obtenidos son los recogidos en el cuadro nº 37.

Analizando estos escasos datos de la cuenta de pérdidas y ganancias de Eroski se puede apreciar los siguientes datos: las ventas netas y los beneficios crecen un 10% aproximadamente en 1994/95, por lo que el porcentaje de beneficios sobre las ventas netas se mantiene constante en el 3,2%; el margen comercial ronda el 19%, dato algo elevado comparado con los datos de sus competidores ese año (Pryca 16,1%, Continente 13,8%, Alcampo 18,2% e Hipercor 28,6%). ■

en el Sur de Francia (Agen). En 1995, Eroski no inaugura ningún hipermercado, ya que decide aunar todas las fuerzas para realizar una fuerte expansión a través de sus establecimientos más pequeños, y en 1996 inaugura tres nuevos hipermercados.

En consecuencia, en 1996 el grupo Eroski cuenta con 21 hipermercados con una superficie de ventas de 159.194 m<sup>2</sup>, lo que conlleva que sean establecimientos con un tamaño medio de 7.581 m<sup>2</sup>, muy por debajo de los líderes del sector, que rondan los 10.000 m<sup>2</sup>. Por otro lado, también habría que tener en cuenta los 16 hipermercados de tamaño pequeño que no se incluyen y que aparecen con el anagrama de Maxi.

Esta política de gran expansión la reflejó su Secretario General, Iñaki Ormazá, en el IV Congreso Español de Lectores Comerciales, donde expuso que se puede llegar a la saturación del mercado en el año 2008, haciendo comparaciones con el modelo francés.

En este sentido, según Iñaki Ormazá el tiempo que queda para que el mercado se sature de hipermercados es reducido, y por consiguiente, la mejor estrategia es el crecimiento rápido.

De esta manera, la estrategia que seguirá Eroski será expandirse rápidamente para poder establecerse en las mejores localizaciones y, así, poder ocupar un puesto privilegiado en el ranking de hipermercados en España. En este sentido, el grupo Eroski tiene previsto seguir creciendo, siendo las nuevas inauguraciones para los próximos años las siguientes: Tarragona, Elche (Alicante), Madrid (Vallecas), Valladolid, Usúrbil (Guipúzcoa), Oviedo, Valladolid, Salamanca, San Sebastián, Málaga y Albacete.

Eroski forma grupo con Consum y la filial francesa Sofides. El grupo Eroski está formado por Eroski Sociedad Cooperativa, por Consum Sociedad Cooperativa y por Sociedad de Cartera Erosmer, en la que se integran como socios los siguientes: 51,5% Ceco (empresa



### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA PARA TODO EL INFORME SOBRE "LAS EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA"

- ALCAMPO (1996). Informes de auditoría de las cuentas anuales de varios años. Madrid.
- ALONSO, J. (1992). El impulso de comprar y la estrategia empresarial en distribución comercial. *Distribución y Consumo*, Nº4, pp. 10-23. Madrid.
- BERNÉ C. Y MUGICA J.M. (1995). El análisis de la productividad en el sector minorista. *Información Comercial Española*, Nº739, pp. 47-57. Madrid.
- CASARES, J., Y REBOLLO, A. (1996). *Distribución Comercial*, Editorial Cívitas, Madrid.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (1996). Innovación y adaptación en distribución comercial. Ideas nuevas en "odres" viejos. *Distribución y Consumo*, nº 27, pp. 7-23. Madrid.
- CEBRIAN, S. (1996). Pryca, un líder con paso firme. *Super Aral Lineal*, nº 1.269, pp. 90-96. Madrid.
- CEBRIAN, S. (1993). Gran concentración en el sector de distribución. Mercadona y G. Eroski líderes en super e hiper. *Super Aral Lineal*, nº 1.186, pp. 14-18. Madrid.
- CENTROS COMERCIALES CONTINENTE, S.A. Informes de auditoría de las cuentas anuales de varios años. Madrid.
- CENTROS COMERCIALES PRYCA, S.A. Informes de auditoría de las cuentas anuales de varios años. Madrid.
- CRUZ ROCHE, I (1997). Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo. *Distribución y Consumo*, nº 31, pp. 7-5. Madrid.
- CRUZ ROCHE, I (1996). Estancamiento de las ventas de grandes superficies y relaciones entre fabricante y distribuidores. *Distribución y Consumo*, nº 27, pp. 123-125. Madrid.
- CRUZ ROCHE, I (1995). Promociones en precios y ventas a pérdidas. *Información Comercial Española*, nº 739, pp. 110-116. Madrid.
- CRUZ ROCHE, I. Y MEDINA, O. (1995). Regulación de horarios de apertura: implicaciones económicas. *Información Comercial Española*, Nº 739, pp. 81-92. Madrid.
- DAVARA, A. (1996). Dossier Hipermercados. Europa: El camino del sur. España: La estabilización. *Distribución Actualidad*, nº 242, pp. 51-113. Madrid.
- DAVARA, A. (1997). Movimientos Acelerados. *Distribución Actualidad*, nº 251, pp. 33-43. Madrid.
- DAVARA, A. (1996). Distribución en Europa del Sur (I). Modernización por etapas. *Distribución Actualidad*, nº 236, pp. 57-66. Madrid.
- DAVARA, A. (1995). Hipermercados. El camino del Sur. *Distribución Actualidad*, Nº231, pp. 51-114. Madrid.
- DAVARA, A. (1994). Hipermercados. Mantener la expansión. *Distribución Actualidad*, nº 220, pp. 59-114. Madrid.
- DAWSON, J.A. Y SHAW, S. A. (1993). El comercio minorista en Europa. La experiencia de las alianzas empresariales. *Distribución y Consumo*, nº 7, pp. 73-83. Madrid.
- DIEZ DE CASTRO Y E. (Coordinador) (1997). *Distribución Comercial*, 2ª edición, Editorial McGraw-Hill/Interam., Madrid.
- DIRECCION GENERAL DE COMERCIO Y CONSUMO (1994). Oportunidades y estrategias en el desarrollo del sector de la distribución comercial en la Comunidad de Madrid. Comunidad de Madrid. Madrid.
- DISTRIBUCION ANUAL (1996). Anuario de la Distribución 1996. Tomo I, Edita Distribución Anual.
- EL CORTE INGLES. Informes Anuales de varios años. Madrid.
- FILSER, M. (1993). Francia, el liderato de los hipermercados, la concentración de las centrales de compra y las nuevas formas comerciales. *Distribución y Consumo*, nº 7, pp. 32-42. Madrid.
- GARCIA DE CASTRO, J.A. (1993). Evolución del comercio detallista en España en las últimas décadas. *Información Comercial Española*, nº 713, pp. 63-70. Madrid.
- GARCIA DE CASTRO, J.A. (1987). La evolución de las grandes superficies en España. *Información Comercial Española*, nº 644, pp. 31-36. Madrid.
- GIL, I. Y MOLLA, A. (1993). Distribución detallista en la CEE. Evolución y tendencias de futuro. *Distribución y Consumo*, nº 10, pp. 34-45. Madrid.
- GOMEZ NAVARRO, E. Y PUELLES, J.A. (1994). Integración corporativa en la distribución detallista en la CEE. Alternativas del pequeño comercio. *Distribución y Consumo*, nº 13, pp. 37-49. Madrid.
- JANER M. Y VILLARINO P. (1992). El crecimiento pasa factura a los grandes de la distribución. *Actualidad Económica*, nº 1.800, pp. 40-45.
- LIBERAL, J. (1997). Los Hiper dan paso a los Super. *Super Aral Lineal*, nº 1.340, pp. 16-40.
- MAS, J. (1995). El sector hipermercados en España y la nueva Ley de Comercio. FG, Sociedad de Valores y Bolsa. Madrid.
- MIQUEL, S., PARRA, F., L'HERMIE CH., MIQUEL, M.J. (1996). *Distribución Comercial*, ESIC Editorial, Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1996). Informe sobre el comercio interior y la distribución en España. Tomo II. Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995). Informe sobre el comercio interior y la distribución en España. Tomo I. Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995). Plan Marco de Modernización del Comercio Interior. Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1997). La Distribución Comercial en España. Informe 1996. Dirección General de Comercio Interior. Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1997). Datos Básicos del Comercio Interior en España. Análisis por Comunidades Autónomas. Dirección General de Comercio Interior. Madrid.
- MUGICA, J.M. (1994). La cuestión estratégica. *Distribución y Consumo*, nº 15, pp. 26-29. Madrid.
- MUGICA, J.M. (1993). España. La nueva organización del mercado. *Distribución y Consumo*, nº 7, pp. 13-30. Madrid.
- NIELSEN COMPANY. Anuarios de evolución de varios años. Nielsen. Madrid.
- OLIVARES, J. (1994). Centros comerciales en España. El debate de los horarios y las previsiones de saturación. *Distribución y Consumo*, nº 18, pp. 82-84. Madrid.
- PUELLES, J. A. (1995). Análisis del fenómeno de las marcas del distribuidor en España y de su tratamiento estratégico. *Información Comercial Española*, nº 739, pp. 117-129. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.A. (1996). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, ESIC Editorial, Madrid.
- SANTESMASES, M. (1996). *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 3ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- SANTESMASES, M. (1995). *Términos de Marketing. Diccionario-Base de datos*, Ediciones Pirámide, Madrid.





# FARM FRITES

# PRESENTE EN LA



Empresa invitada: PEDRO LLINARES, S.L.  
Distribuidor de Farm Frites en LOS BARRIOS (Cádiz).

Empresa invitada:  
ALDEMSA.  
Distribuidor de  
Farm Frites en MÁLAGA.



Empresa invitada:  
COFRIAL S. COOP. LTDA.  
Distribuidor de  
Farm Frites en BADAJOZ.



Empresa invitada: DISTRALICON, S.L.  
Distribuidor de Farm Frites en SEGOVIA.



Empresa invitada: DEFRIVA, S.A.  
Distribuidor de Farm Frites en VALLADOLID.



Empresa invitada:  
HORACIO CARRILLO, S.A.  
Distribuidor de Farm Frites  
en GRANADA.



Empresa invitada:  
COMPESCA, S.A.  
Distribuidor de Farm Frites  
en SANTANDER.



Empresa invitada: SALAMAR, S.A.  
Distribuidor de Farm Frites en MADRID.



Empresa invitada:  
FRIO POLE, S.A.  
Distribuidor de Farm Frites  
en ASTURIAS.

Empresa invitada:  
FRIGORIFICOS  
CORDOBESES, S.A.  
Distribuidor de  
Farm Frites en CORDOBA.



Empresa invitada:  
ALIMENTOS  
CONGELADOS RUFO, S.L.  
Distribuidor de Farm Frites  
en SALAMANCA.

Empresa invitada:  
COMERCIAL  
FAUSTINO DEL POZO, S.L.  
Distribuidor de  
Farm Frites en LEON.



# VUELTA CICLISTA

# A ESPAÑA 1997

FARM FRITES, S.A.: C/. San Antonio, 82 - 4ª Pl. Oficina 21 — 08301 MATARO (Barcelona)  
Tel.: (93) 741 01 86 – Fax: (93) 741 01 89 – Email: farmfrites@mx2.redestb.es

Delegación Centro: Edificio Cefrusa - Oficina 7 — 28018 MERCAMADRID (Madrid)  
Tel.: (91) 785 10 12 – Fax: (91) 507 64 96 – Email: ffmadrid@mx3.redestb.es



# DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL QUE OPERAN EN ESPAÑA

■ NORBERTO MUÑIZ MARTINEZ. JOSE LUIS PLACER GALAN. MIGUEL CERVANTES BLANCO

Existen diversas causas que pueden inducir a las empresas a crecer. En el comercio la búsqueda de rentabilidades atractivas del capital invertido puede obligar a las empresas a salir de su negocio básico, especialmente de las situadas en sectores maduros o en mercados saturados. Aun siendo una empresa altamente rentable puede plantearse crecer ya que permaneciendo en el negocio básico estaría expuesta a un riesgo más estratégico y a largo plazo dejar que otros competidores o competidores potenciales copen posiciones por las que más tarde va a ser difícil competir.

Las alternativas de crecimiento que han adoptado las principales empresas de distribución comercial en la actualidad son las estrategias corporativas de diversificación y de internacionalización. Dichas empresas suelen ser las dedicadas preferentemente a la distribución generalista de base alimentaria, que son las que encabezan las clasificaciones según cifra de ventas. La integración vertical con empresas fabricantes es una opción más adecuada para el comercio en otros sectores como el textil, y utilizada en otros países de Europa en el pasado por el tipo de organización cooperativa.

Este artículo ofrece una evidencia empírica en forma de tablas de crecimiento en el caso de los principales detallistas que operan en España, y un organigrama global de dichas alternativas entre las 18 empresas que encabezan las cifras de venta del comercio en España, tratando de explorar sus moti-



vaciones y razones de por qué adoptan unas estrategias frente a otras. Todo ello se complementa con la explicación teórica de las distintas alternativas de crecimiento existentes.

Además, para completar el análisis estratégico, se estudian algunas de las clásicas estrategias competitivas que en su día popularizase Michael Porter, y que son aplicables al comercio detallista y a las empresas objeto de estudio.

## ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y OPERACIONES CON LAS QUE SE MATERIALIZAN

Las principales alternativas de crecimiento empresarial se reflejan en el gráfico nº 1. Hemos tratado de seguir las alternativas de crecimiento aplicadas por Pellegrini (1994) a la distribución comercial, siguiendo el modelo desarrollado por Ansoff (1965).

Todo alejamiento del negocio básico implica un riesgo a corto plazo debido a la menor aplicabilidad de los recursos y conocimientos de la empresa en nuevos sectores o mercados. Por ello, las motivaciones que llevan a los

detallistas a buscar el crecimiento mediante dichas alternativas pueden ser diversas: tratar de obtener beneficios, explotar economías de escala, deseo de aprovechar el saber hacer a otros sectores o mercados en los que se puede fácilmente aplicar.

La estrategia de diversificación, es decir, extender la cartera de negocios en el propio país, puede responder en distribución comercial a varias motivaciones:

- Deseo de aprovechar los recursos y habilidades de la empresa en aquellos negocios más similares a la venta de productos alimentarios, o en aquellos que sin serlo pueden ser aplicables mediante una adaptación.

- Búsqueda de nuevos negocios ante la limitada perspectiva de crecimiento de los actuales, como sucede con el gasto de alimentación en Europa (1), que supone un porcentaje estancado o decreciente del presupuesto del consumidor a medida que la renta se incrementa.

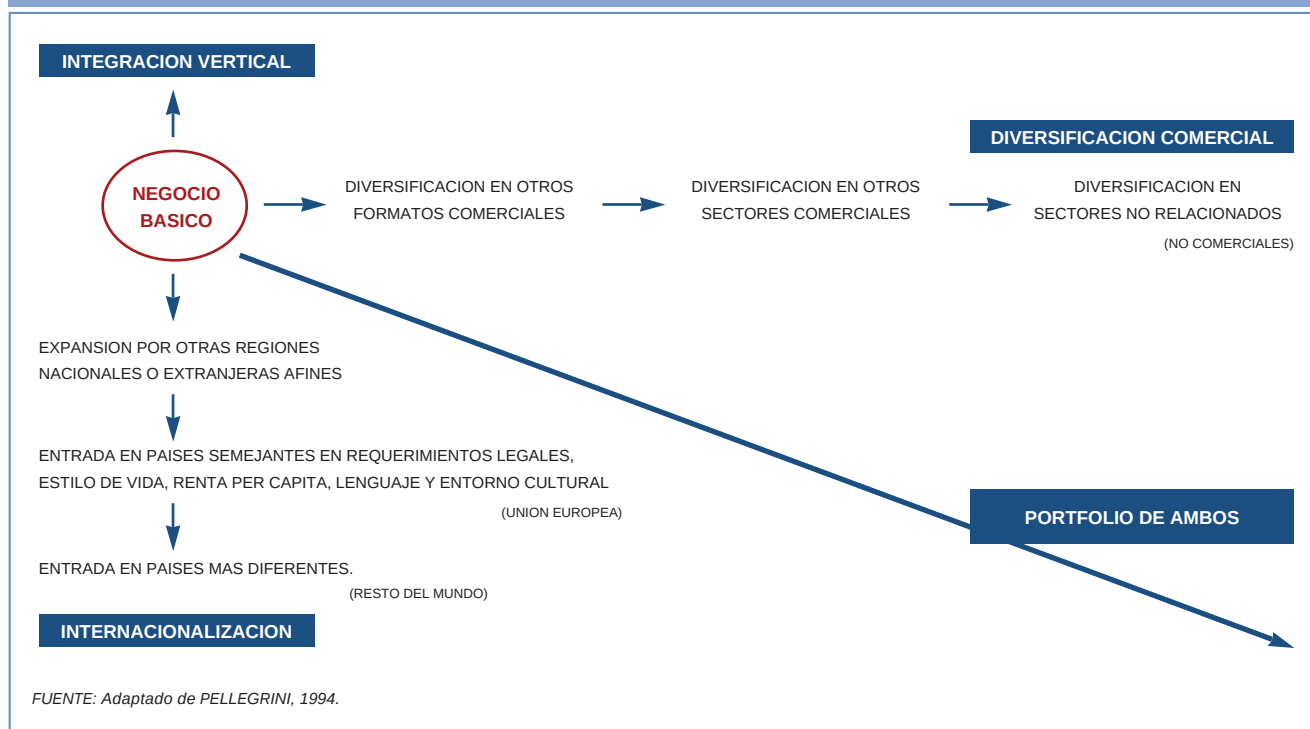
Una vez planteadas sus motivaciones, la evidencia empírica muestra que la diversificación emprendida por los detallistas que operan en España ha sido limitada, tendiendo a establecerse en aquellos ámbitos más próximos a su sector. En este sentido, la primera fase de una diversificación relacionada se encaminaría a multiplicar los tipos de formatos de la distribución minorista de base alimentaria.

Así, El Corte Inglés, cuyo negocio básico es el formato comercial de gran almacén reaccionó a la llegada de las



GRAFICO Nº 1

## ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES



cadenas de hipermercados de origen francés –Pryca, Continente y Alcampo–, estableciendo su propia filial en este formato: Hipercom. Algunos detallistas de hipermercados se han diversificado en el formato denominado de descuento: Ed (Carrefour-Pryca), Día (Promodès-Continente). Todos ellos pueden observarse en las diferentes enseñas o nombres comerciales con que opera cada detallista (aparecen entre paréntesis en el organigrama adjunto).

Una fase más avanzada sería diversificarse hacia sectores como el textil, deporte (Decathlon, de Alcampo), bricolaje (Bricorama, de Pryca), accesorios de automóviles (Feu Vert, de Continente; Norauto, de Alcampo), venta de productos electrónicos, equipamiento de hogar, etc.

La diversificación menos relacionada con el negocio básico se dirige hacia aquellas actividades que sirven de apoyo al comercio minorista, como distribución mayorista (Punto Cash, de Continente), servicios financieros –especialmente para gestionar sus tar-

jetas de compra–; o hacia actividades complementarias, como agencias de viajes (Viajes El Corte Inglés) o restauración (Restaurantes Gofy, de Continente; Flunch y Pizza Thai, de Alcampo). Se pueden observar en el organigrama ejemplos de estos casos.

### INTERNACIONALIZACION LIMITADA

La internacionalización de la distribución comercial ha sido limitada, a pesar de que las formas comerciales más dinámicas han incrementado su presencia en otros países. La evidencia demuestra que los países a los que se dirigen los detallistas con ventajas competitivas son en primer lugar aquellos más afines socio-económicamente.

Por ejemplo la internacionalización de la fórmula comercial del hipermercado, originario de Francia, ha encontrado su área natural de expansión en España, Italia y Portugal; y la expansión de la fórmula de establecimientos de descuento, que originaria de Alemania se ha extendido por todos los países de su alrededor: Austria, Holanda, Bélgica

y Dinamarca, teniendo grandes posibilidades de expansión en el este y sur de Europa. En ocasiones, la internacionalización también puede ser indirectamente inducida por las restricciones legales al crecimiento de determinadas formas comerciales en el país de origen, como la Ley Roger en Francia y la Ley Cadenas en Bélgica; o por las limitaciones al crecimiento debido a la reducida dimensión de los mercados nacionales, como sucede en Bélgica y Holanda; o por la saturación de mercados nacionales ya muy saturados y evolucionados, como Alemania y Francia.

Con excepciones casi limitadas al sector textil –Inditex (Zara) y Cortefiel–, la internacionalización de los detallistas nacionales es prácticamente inexistente, siendo multinacionales las que exportan sus fórmulas comerciales a España, especialmente las cadenas de hipermercados de origen francés: Carrefour (Pryca), Promodès (Continente), Alcampo (Auchan), Leclerc. En ocasiones, otras multinacionales originarias de países menos semejantes prefieren





## Empresas de Distribución

CUADRO Nº 1

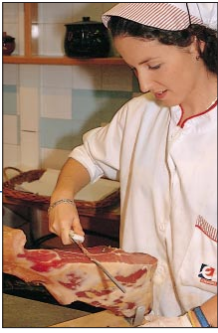
### ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR EL CORTE INGLES

| DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR) |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIVERSIFICACION GEOGRAFICA<br>INTERNACIONALIZACION       | FORMATO ORIGINAL                                                                                                                                                                 | OTRO FORMATO                                                                                                                                                 | SECTOR ADYACENTE                                                                                                                                        | OTROS SECTORES<br>NO RELACIONADOS                                                                                                                                                                      |
|                                                          | <b>OTROS PAISES</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• THE HARRIS COMPANY:<br/>GRAN ALMACEN.<br/>CALIFORNIA (EE UU).</li> </ul>                                         |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |                                                                                                                     |
|                                                          | <b>PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• EL CORTE INGLES:<br/>GRAN ALMACEN.<br/>LISBOA (PORTUGAL).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EL CORTE INGLES:<br/>MUEBLES DE COCINA.<br/>PORTUGAL.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LA HISPANIA TRADING:<br/>ASESORAMIENTO A MINORISTAS INTERESADOS EN EXPORTAR A ESPAÑA.<br/>PORTUGAL.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                        |
|                                                          | <b>MERCADO NACIONAL</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• EL CORTE INGLES:<br/>GRAN ALMACEN<br/>(80% DE LAS VENTAS DEL GRUPO).</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPERCOR:<br/>HIPERMERCADO (17%).</li> <li>• TIENDAS EL CORTE INGLES (TIENDAS EN CENTRO COMERCIAL N.D.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORMATICA EL CORTE INGLES (2%).</li> <li>• VIDEOR</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIAJES EL CORTE INGLES</li> <li>• 3 FILIALES DE SEGUROS.</li> <li>• 1 DIVISION DE CONSTRUCCION.</li> <li>• 1 DIVISION DE FABRICACION ALIMENTACION.</li> </ul> |

N.D.: No Disponible.

CUADRO Nº 2

### ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR EL GRUPO EROSKI

| DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                            |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| DIVERSIFICACION GEOGRAFICA<br>INTERNACIONALIZACION       | FORMATO ORIGINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | OTRO FORMATO                                                                                                                                                                                                                                 | SECTOR ADYACENTE                                                                                        | OTROS SECTORES<br>NO RELACIONADOS                                          |
|                                                          | <b>PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 SUPERMERCADOS EN LA JOINT VENTURE ALTIS CON PROMODES A TRAVES DE SU FRANQUICIADA COOPERATIVE ADOUR-PYRENEES, BAJO LAS ENSEÑAS CHAMPION Y SCORE.</li> </ul>                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                         |                                                                            |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EROSKI, COOPERATIVA DE CONSUMIDORES:<br/>– 8 HIPERMERCADOS GRANDES HIPER-EROSKI.</li> <li>– 11 PEQUEÑOS HIPERMERCADOS MAXI-EROSKI.</li> <li>– 201 SUPERMERCADOS SUPER-EROSKI.</li> <li>• JOBAC, EX-SUBSIDIARIA DE MERCASA: HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS Y DESCUENTO.</li> <li>• AGRUPACIONES DE COMPRAS EROSKI-LECRERC. DISUELTA EN 1992.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 289 FRANQUICIAS EROSLE</li> <li>• EROSMER, S.A.: CENTROS COMERCIALES EN JOINT VENTURE CON MERCASA Y LA SOCIEDAD COOPERATIVA CONSUM.</li> <li>• CENTRO COMERCIAL HIPER-BALIAK. BARACALDO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABLECIMIENTOS DE ELECTRODOMESTICOS Y DE MUEBLES.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 AGENCIAS DE VIAJES.</li> </ul> |
|                                                          | <b>MERCADO NACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                                                         |                                                                            |





CUADRO Nº 3

## ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR MERCADONA

| DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR) |                                                                                                                                              |                                   |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| DIVERSIFICACION<br>GEOGRAFICA<br>INTERNACIONALIZACION    | FORMATO ORIGINAL                                                                                                                             | OTROS SECTORES<br>NO RELACIONADOS |
|                                                          | <p>• SUPERMERCADOS MERCADONA.</p> <p>• ADQUISICIONES DE SUPERMERCADOS AGUILAR (2) Y DE ALDISA:</p> <p>11 SUPERMERCADOS Y 1 HIPERMERCADO.</p> | <p>• 17 CAFETERIAS.</p>           |

adquirir pequeñas cadenas regionales, para así asegurarse una implantación más rápida y segura, tal es el caso de la Holandesa Unigro al adquirir las cadenas del Noroeste Peñagrande (León), Grelar (Asturias), Sagara (Valladolid) y recientemente Tragoz (Salamanca).

### INTEGRACION VERTICAL

La integración vertical de actividades industriales en la gran distribución de base alimentaria es limitada. Tan sólo las cooperativas han desarrollado estrategias de integración vertical a gran escala, especialmente en el pasado y en los países del norte de Europa. Como causas de que esta alternativa haya sido limitada se pueden mencionar:

- La gran cantidad de productos que componen los surtidos de los modernos establecimientos, lo que haría virtualmente imposible integrar tantos procesos de fabricación.
- Las ventajas que dicha integración proporcionaría: un mejor aprovisionamiento, que se puede lograr en la actualidad mediante el poder de las cadenas detallistas, enfocado a la obtención de productos comercializados bajo marcas propias de distribución. Así se eliminan los inconvenientes de pérdida de flexibilidad derivados de integrar en la organización comercial actividades de fabricación.

No obstante, es raro el caso de detallistas que no integran actividades de preparación de productos básicos. Por ejemplo Supermercados Sabeco a través de Industrias Cárnicas El Cachirulo o Cárnicas Cesar Augusta; Eroski

mediante su matriz: la Corporación Cooperativa Mondragón, etc.

En los cuadros adjuntos pueden observarse matrices que reflejan las estrategias de diversificación y de internacionalización de las principales empresas comerciales que operan en España: El Corte Inglés, Eroski, Mercadona, Pryca (Carrefour) y Continente (Promodès). Dichas matrices siguen el modelo del gráfico nº 1.

### EXPLICACIONES PREVIAS SOBRE EL ORGANIGRAMA

Para plasmar dichas estrategias anteriores de una forma empírica y de una forma global, hemos elaborado un organigrama de las alternativas de diversificación, internacionalización e integración vertical, emprendidas en los últimos años por las 18 empresas que encabezan las cifras de ventas en España (con datos de 1993), así como las operaciones y transacciones empresariales con las cuales se materializan dichas estrategias. Además se recogen las alianzas estratégicas que forman dichos detallistas. Con ello se pueden observar las interrelaciones existentes entre ellos, así como la vinculación de algunos de ellos con sus matrices europeas, y la asociación de otros en alianzas internacionales.

La colocación de los detallistas en los organigramas no responde a criterios arbitrarios, sino que es similar al mapa de posicionamiento proporcionado por una técnica estadística multivariante, el Análisis de Correspondencias Múltiples, en su variante más ventajosa

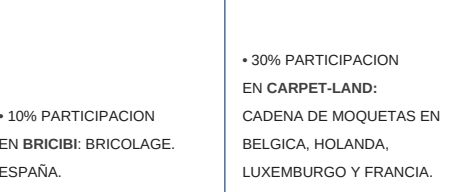
para la interpretación geométrica (Greenacre, 1991 y 1993): el Análisis de Homogeneidad HOMALS. En dicha técnica se han introducido las siguientes variables para cada empresa distribuidora en 1993; en cuanto a los resultados: ventas, margen comercial, número de establecimientos, productividad (ventas/número de empleados); por lo que respeta a la estrategia corporativa de diversificación: número de formatos y número de fórmulas comerciales en los que la empresa opera; integración vertical: número de sectores no comerciales; control de marca: porcentaje de marcas propias de distribución; y expansión: inversiones realizadas en 1993. La cercanía geométrica de los detallistas en el organigrama implica similitud en sus estrategias, siendo por tanto el organigrama un mapa reflejo de los grupos estratégicos.

Se puede definir un grupo estratégico como el conjunto de empresas que siguen estrategias similares. Esta nueva unidad de negocio, a mitad de camino entre la empresa individual y el sector en su conjunto, resulta muy adecuada para comparar empresas en relación a sus competidoras y, a su vez, del grupo que conforman en relación al resto de grupos del sector o la industria, especialmente en el contexto económico actual de creciente complejidad, en el que las fronteras empresariales resultan cada vez menos nítidas como consecuencia de las estrategias de diversificación, internacionalización e integración vertical, que convierten a las grandes sociedades en redes empresariales.



CUADRO Nº 4

## ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR CARREFOUR

| DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIVERSIFICACION GEOGRAFICA<br>INTERNACIONALIZACION       | FORMATO ORIGINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | OTRO FORMATO                                                                                                                                                                                                                   | SECTOR ADYACENTE                                                                                                                                                                                                                     | OTROS SECTORES<br>NO RELACIONADOS                                                                                                                                                                                   |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8,5% VENTAS DEL GRUPO EN BREPA. BRASIL. 83% PARTICIPACION.</li> <li>• 1,2% VENTAS DEL GRUPO EN ARGENTINA.</li> <li>• 1988: ENTRADA EN EE.UU.</li> <li>• 1989: ENTRADA EN TAIWAN. 60% PARTICIPACION EN PRESICARRE.</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18% PARTICIPACION EN COSTCO. 71 DESCUENTO.</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12% PARTICIPACION EN OFFICE DEPOT.</li> </ul>                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                          | <p><b>OTROS PAISES</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 19,5% VENTAS DEL GRUPO EN LA FILIAL PRYCA. ESPAÑA. 75% PARTICIPACION.</li> <li>• ALIANZA INTERNACIONAL DEURO BUYING CON LOS MINORISTAS METRO (SUIZA) ASDA (GB) Y SHV HOLDING (HOLL).</li> <li>• 30% PARTICIPACION EN HYPERMARCHES S.A. DE PARTICIPATIONS (SUIZA).</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% PARTICIPACION EN BRICIBI: BRICOLAGE. ESPAÑA.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% PARTICIPACION EN CARPET-LAND: CADENA DE MOQUETAS EN BELGICA, HOLANDA, LUXEMBURGO Y FRANCIA.</li> </ul>                                                                                  |                                                                                                                                 |
|                                                          | <p><b>PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 133 HIPERMERCADOS. FRANCIA.</li> <li>• ADQUISICION DE LA CADENA MONTLAUR (11 HIPER, 3 SUPER) Y DE VINIPRIX.</li> <li>• 225 PARTICIPACION EN COMPTOIRS MODERNES. SUPERMERCADOS.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERTECO: PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS.</li> <li>• ED L'EPICIER: 137 PEQUEÑOS SUPERMERC.</li> <li>• ED LE MARAICHER: 80 FRUTERIAS.</li> <li>• ED EUROPA DISCOUNT: 47 DESCUENTO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 47 ESTABLECIMIENTOS BRICOLAGE BRICORAMA ADQUIRIDOS A EUROMARCHE.</li> <li>• 30% EN BUT: MUEBLES.</li> <li>• 32% EN CASTORAMA: BRICOLAGE.</li> <li>• 25% DE RENO FRANCE: CALZADO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 57 RESTAURANTES ERIS ADQUIRIDOS A EUROMARCHE.</li> <li>• JOIN VENTURE CON GROUPAMA PARA LA ASEGURADORA CARMA.</li> <li>• AGENCIAS DE VIAJES VACANCES CARREFOUR.</li> </ul> |
|                                                          | <p><b>MERCADO NACIONAL</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                     |

Por ejemplo, el grupo estratégico de Pryca está compuesto por las otras compañías que compiten de la misma forma en la fórmula comercial del hipermercado: Continente, Alcampo y Eroski. También, aunque en menor medida debido a su diferente posicionamiento, Hipercor.

El grupo estratégico de una empresa de supermercados estará formado por aquellas otras que compitan con las mismas armas competitivas con esa fórmula comercial en el ámbito geográfico en el que opere. Si una empresa de supermercados trata de posicionarse en

calidad de servicio, con secciones de productos frescos (fruta, carne y pescado) entonces no competiría en el mismo grupo estratégico que una empresa de descuento, cuyo posicionamiento es distinto.

Si hemos definido los grupos estratégicos como agrupaciones de empresas con estrategias similares, entonces es necesario abordar las dos dimensiones que toda estrategia conlleva: la corporativa, que se ocupa de analizar en qué negocios debe estar presente la empresa, estudiando la diversificación, la internacionalización y la integración

vertical; y la dimensión competitiva, que determina cómo competir en un determinado negocio.

En cuanto a este segundo componente estratégico, de índole más táctico que el corporativo, hemos analizado las ventajas competitivas (Porter, 1982) y las hemos relacionado con una serie de conceptos de Marketing intrínsecos al comercio minorista como son la estrategia de enseña o nombres comerciales con los que cada empresa distribuidora concurre al mercado, y que pueden contemplarse entre paréntesis en el organigrama.





CUADRO Nº 5

## ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR PROMODES

| DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIVERSIFICACION GEOGRAFICA<br>INTERNACIONALIZACION       | FORMATO ORIGINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OTRO FORMATO                                                                                                                                                                                                                                   | OTROS SECTORES<br>NO RELACIONADOS                                                                     |
|                                                          | <b>OTROS PAISES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTINENT. COLONIA DE MARTINICA.</li> <li>• 30% PARTICIPACION EN JOINT VENTURE. TAIWAN.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 63 SUPERMERCADOS RED FOOD. EE UU.</li> <li>• ADQUISICION DE KRUGER. EE UU.</li> </ul>                                                                                                                 |                                                                                                       |
|                                                          | <b>PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15,6% VENTAS DEL GRUPO EN 19 HIPERMERCADOS CONTINENTE. ESPAÑA.</li> <li>• HIPERMERCADOS CONTINENTE. ITALIA (EN JOINT VENTURE CON VEGE) Y PORTUGAL (EN JOINT VENTURE CON SONAE).</li> <li>• 40% PARTICIPACION EN CONTINENT HYPERMERKT AG, CON ASKO. ALEMANIA.</li> <li>• PRIMER HIPERMERCADO ABIERTO EN GRECIA.</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIA Y PRECO: ESTABLECIMIENTOS DE CONVENIENCIA. ESPAÑA.</li> <li>• ADQUISICION DE DIRSA Y MERCAPOPULAR.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESTAURANTES GOFY. ESPAÑA.</li> </ul>                        |
|                                                          | <b>MERCADO NACIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 HIPERMERCADOS CONTINENT. FRANCIA.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERMERCADOS DE DESCUENTO CHAMPION.</li> <li>• 14,5% VENTAS DEL GRUPO EN ESTABLECIM. DE CONVENIENCIA 8 A HUIT, SHOPY Y CODEC.</li> <li>• ADQUISICION DE PROMISTERES Y SCANZI.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MAYORISTA Y CASH AND CARRY PROMOCASH Y PRODIVEST.</li> </ul> |

El significado de la ubicación de cada filial alrededor de cada uno de los 18 distribuidores líderes (elipse de color azul) es el siguiente: en los hipotéticos cuadrantes de cada sociedad, tal como puede observarse en la leyenda, las filiales y operaciones situadas en la parte superior representan las estrategias de diversificación –relacionada o comercial en la parte superior derecha; y no relacionada (sociedades financieras y de otros servicios, fabricantes etc.) en la parte superior izquierda–. De forma similar se expresa la estrategia de internacionalización, puesto que la parte inferior izquierda representa la internacionalización cercana (Unión Europea), y la inferior derecha la lejana (resto del mundo).

Las alianzas estratégicas entre distribuidores (que aparecen en el organigrama en elipses con un círculo concéntrico exterior de color verde) están encaminadas a lograr un poder frente a los fabricantes proveedores que permita un aprovisionamiento más ventajoso (en forma de reducción de precios, acceso

a nuevos productos y a marcas pan-europeas, ventajas de Marketing y en logística etc.). Las principales en Europa son Associated Marketing Services y ERA (European Retail Alliance). La relativamente escasa participación de los principales distribuidores nacionales queda patente en el organigrama. Tan sólo Mercadona es socio de Associated Marketing Services, formado por múltiples distribuidores europeos.

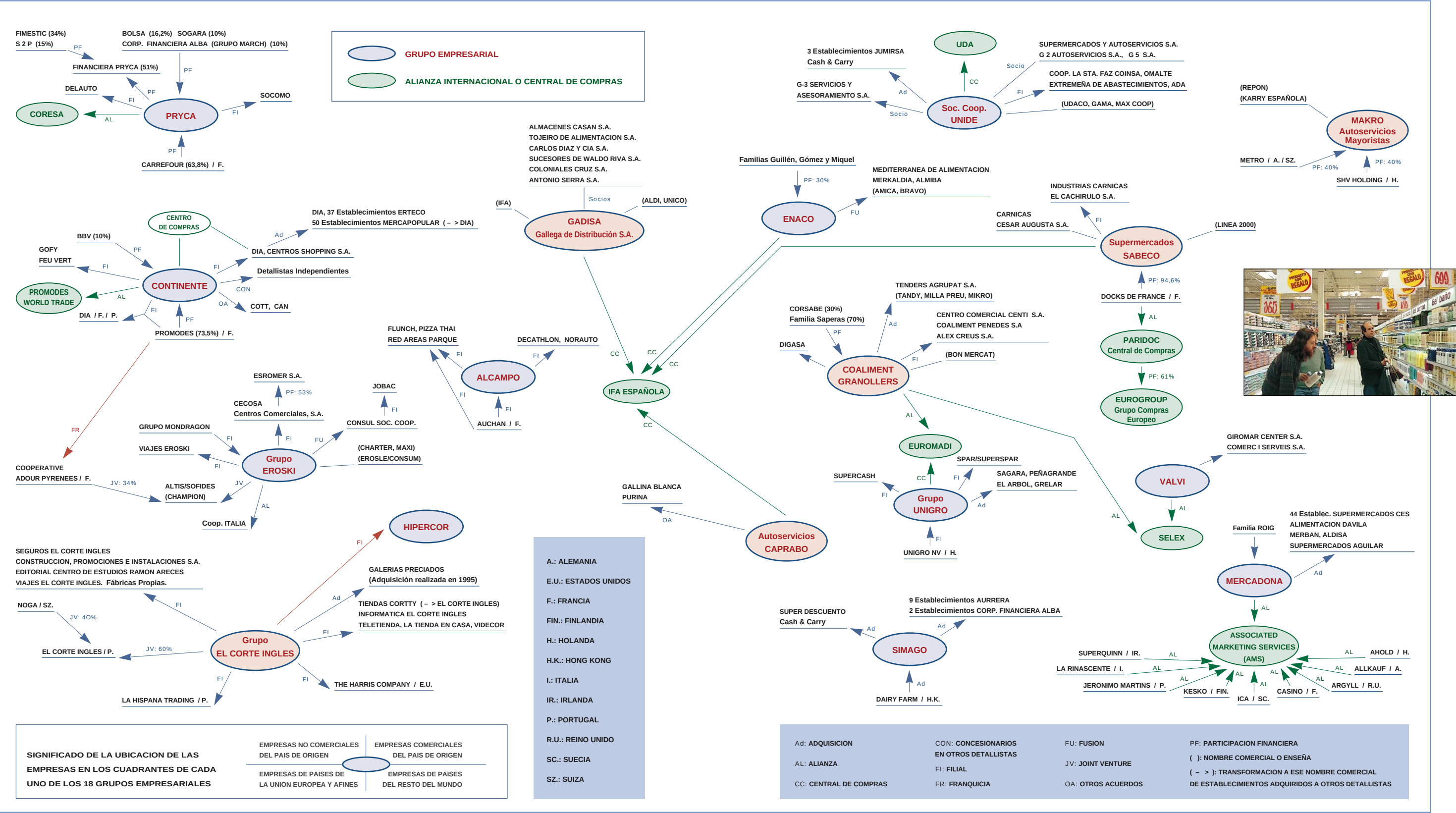
A continuación analizamos las operaciones y transacciones empresariales con las que se materializan dichas estrategias y que están reflejadas en el organigrama y explicadas en su leyenda. Tanto la diversificación relacionada como la internacionalización cercana tienden a materializarse mediante operaciones de crecimiento orgánico o interno, como nuevas aperturas a través de filiales. La diversificación no relacionada con el negocio básico tiende a afrontarse mediante un crecimiento externo a partir de los recursos de las empresas (adquisiciones o participaciones financieras en otra sociedad), o en

colaboración con otras empresas –joint ventures– cuyos conocimientos y recursos son complementarios en el nuevo negocio.

Asimismo, cuando la internacionalización se dirige hacia países menos conocidos es más rápido y menos arriesgado adquirir un operador local al que después se puede mejorar adaptando su gestión (es el caso de la sociedad de origen holandés Unigro al adquirir las cadenas regionales anteriormente mencionadas). En este caso tiene relevancia el hecho de que la fórmula comercial del supermercado esté en una fase de madurez en todos los países de Europa (Eurostat, 1994). Este hecho puede apoyarse en otras empresas –joint ventures–, que pueden ser necesarias cuando los requerimientos legales del país obligan a colaborar con un operador local, al que beneficia el aprendizaje que obtiene. Como por ejemplo la colaboración entre Promodès (Francia) y la empresa local Far Eastern para desarrollar el hipermercado Continente en Taiwan.



GRAFICO Nº 2  
ORGANIGRAMA DE LOS 18 GRUPOS EMPRESARIALES LIDERES Y ALIANZAS EN LA DISTRIBUCION MINORISTA EN ESPAÑA



CUADRO Nº 6

### CONDICIONES DETERMINANTES DE LA ELECCION DEL CRECIMIENTO ORGANICO O EXTERNO

#### CRECIMIENTO ORGANICO

- LA FORMULA ESTA EN FASE DE DESARROLLO, PERO ESPECIALMENTE CUANDO LA EMPRESA DISPONE DE UN SABER HACER SUPERIOR O IGUAL AL DE LOS CONCURRENTES.
- EL MERCADO INICIAL DE LA FORMULA ESTA POCO SATURADO.
- SE DESEA QUE LA FORMULA SEA CORRECTAMENTE DESARROLLADA EN EL EXTRANJERO DIFICULTANDO SU IMITABILIDAD.
- CUANDO LA FORMA JURIDICA DEL GRUPO DETALLISTA NO SE PRESTA AL DESARROLLO EXTERNO.

#### CRECIMIENTO EXTERNO

- LA FORMULA ESTA EN FASE DE MADUREZ.
- SE PRECISA UN CRECIMIENTO RAPIDO QUE POSIBILITE ECONOMIAS DE ESCALA O UNA DETERMINADA DIMENSION.
- CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE UN MERCADO OBJETIVO SIN LA COOPERACION CON UN OPERADOR LOCAL.
- CONOCER DESDE DENTRO –MEDIANTE UNA PARTICIPACION MINORITARIA–, UNA EMPRESA QUE SE PUEDE ADQUIRIR EN EL FUTURO.

FUENTE: Adaptado de BENOUN y HELIES-HASSID.

CUADRO Nº 7

### ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO Y OPERACIONES EMPRESARIALES MAS ADECUADAS A CADA UNA DE ELLAS

#### ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO

#### OPERACIONES EMPRESARIALES

##### CRECIMIENTO ORGANICO O INTERNO

- CREACION DE FORMULAS NUEVAS CON LA MISMA ENSEÑA GESTIONADAS POR LA COMPAÑIA.
- CREACION DE UNA FORMULA NUEVA A TRAVES DE UNA FILIAL, CON LA MISMA O NUEVAS ENSEÑAS.

##### CRECIMIENTO EXTERNO A PARTIR DE LOS RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA

- PARTICIPACION FINANCIERA EN OTRA SOCIEDAD.
- ADQUISICION DE OTRA SOCIEDAD.

##### CRECIMIENTO EXTERNO EN COLABORACION CON OTROS DISTRIBUIDORES

- JOINT VENTURE.

##### ACCESO A VENTAJAS DE PODER DERIVADAS DE UNA MAYOR DIMENSION SIN REALIZAR INVERSIONES DE CRECIMIENTO COMO TAL

- ASOCIACION A ALIANZAS ESTRATEGICAS INTERNACIONALES Y AGRUPACIONES DE COMPRAS.



FUENTE: Elaboración propia.

Básicamente el crecimiento puede realizarse de dos formas, mediante un crecimiento orgánico o interno, o mediante un crecimiento externo. Las condiciones para optar por uno u otro se recogen en los cuadros nº 6 y 7.

La evidencia empírica que se desprende de esta investigación muestra que cada una de estas opciones se materializan mediante una serie de operaciones, transacciones empresariales y alianzas estratégicas (Fernández Sánchez, 1993). Estas operaciones se muestran en la leyenda del organigrama. El cuadro nº 2 relaciona cada operación con su opción de crecimiento.

### CONCLUSIONES

Es necesario analizar cada empresa para saber cual de las diversas alternativas de crecimiento se han adoptado. Al ser la distribución comercial una actividad económica en la que no es posible la internacionalización a menos que haya una implantación física en otros países, a diferencia de lo que ocurre con las empresas industriales –que pueden internacionalizarse mediante las operaciones de exportación de sus productos–, se entiende que, en términos generales, el grado de internacionalización del comercio frente a la industria sea menor.

Son muy pocas las empresas de distribución comercial españolas que se han establecido en otros países. Los casos más notables son las empresas dedicadas al comercio del sector textil, como Inditex (Zara) y Cortefiel. Ello no ha sucedido de igual manera en la gran distribución generalista de base alimentaria que es el ámbito donde se encuentran las principales empresas.

Por el contrario, la distribución comercial generalista en España está caracterizada por la penetración de grupos empresariales europeos, especialmente de origen francés. A la novedad que supuso la introducción de un





nuevo concepto comercial como el hipermercado, por parte de Carrefour (Pryca), producida de la mano de estas multinacionales, se puede añadir la práctica ausencia en aquella época de operadores locales. Más tarde se introdujeron en este formato comercial El Corte Inglés con su filial Hipercor, y Eroski (filial de la Corporación Corporativa Mondragón). Otras multinacionales, como la holandesa Unigro y la británica Marks&Spencer están presentes en otros formatos comerciales, como el supermercado, y el gran almacén o almacén popular, respectivamente.

En el futuro inmediato es previsible la llegada a gran escala de otras multinacionales, tanto en el denominado sector del descuento, especialmente por parte de las alemanas Aldi y Lidl; como en la distribución no alimentaria especializada, como por ejemplo la ya producida en el sector del juguete por parte de la norteamericana Toys "R" Us, el bricolaje, o la consolidación de otras ramas del ocio, como discos, libros y todo tipo de material audiovisual, en donde se puede destacar a la francesa FNAC y a la británica Virgin. En este sentido, las consecuencias de la compra de Galerías Preciados por parte del líder del comercio en España, El Corte Inglés, responden a la llegada de estas grandes superficies especializadas, ya que los antiguos establecimientos de Galerías han sido adaptados en grandes secciones de los productos anteriormente mencionados.

A la cuestión de por qué no han surgido grupos españoles (excepto El Corte Inglés) capaces de competir con esas multinacionales no es fácil dar una respuesta única, pero sin duda habría que explorar en causas históricas que, en parte, han ido configurando la estructura empresarial en este país. La tardía incorporación de España a la Unión Europea y el aislamiento de este país después de la II Guerra Mundial fue formando un mercado potencial de menos de 40 millones de consumidores, frente a los más de 300 que tenían como referencia las empresas de los países fundadores y adheridos poco tiempo después. En esa coyuntura la

dimensión de las empresas españolas era necesariamente menor, y lo que podía ser más importante, cuando las multinacionales europeas se introdujeron en nuestro país aportando nuevos formatos comerciales –como el hipermercado–, ya estaban habituadas a una competencia mayor que la existente en los frecuentemente oligopolizados mercados españoles.

Pensamos que al igual que ya está sucediendo en otros países, como el Reino Unido, en el futuro es previsible la colaboración entre empresas que pueden poner en común activos y habilidades complementarias. Así surgirían joint ventures y participaciones de unas empresas en otras, participaciones en alianzas estratégicas internacionales (grupos de compra, etc.). De esta manera se continuará el proceso que hace cada vez menos nítidas las fronteras empresariales, y el concepto tradicional de empresa se verá, también en el comercio, sustituido paulatinamente por el de redes de empresas.

Por último, es necesario recordar el gran dinamismo de una actividad económica como la distribución comercial, y que, en consecuencia, pueden haber acontecido algunos cambios desde la realización de los gráficos y el organigrama adjuntos. Por ello, esta investigación pretende seguir diagnosticando dichos cambios en el futuro, ofreciendo así una evolución de esta actividad. □

**NORBERTO MUÑOZ MARTINEZ**

**JOSE LUIS PLACER GALAN**

**MIGUEL CERVANTES BLANCO**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León

### NOTAS

(1) Porcentaje del gasto en alimentación sobre el gasto total del consumidor en cada país en 1980/1990: Bélgica: 17,5/15,5; Dinamarca: 17,2/14,6; Finlandia: 20,2/14,8; Francia: 17,4/15,6; Alemania: 21,8/19,7; Italia: 25/17,8; Países Bajos: 12,2(1985)/11,9; Suecia: 17,1/15,4; Suiza: 20,1/19,1; Reino Unido: 16,2/11,1. España: 29,2/21,9.

### BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- BENOUN, M. Y HELIES-HASSID, M.L. (1993), *Distribution, Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994), *El Comercio al por Menor en el Mercado Unico Europeo*, Luxemburgo.
- EL PAIS NEGOCIOS, 21/1/96, Madrid.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1993), *Alianzas Estratégicas*, Instituto de Fomento Regional e Instituto Universitario de Empresa, Oviedo.
- GREENACRE, M. (1993) *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, Londres.
- HOUSE, R. (1992), "International: Comment choisir sa route d'entrée?", *Points de Vente*, nº 456, febrero, pags. 18-19.
- HOUSE, R. Y KAHN, F. (1992), "Quatre Strategies pour L'International", *Points de Vente*, nº 455, febrero, pags. 18-19.
- MANAGEMENT HORIZONS EUROPE, *Líderes del Comercio en España 1993/4*, Madrid.
- PELLEGRINI, L. (1994) "Alternatives for growth and internationalization in retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 4, nº 2, abril, pags. 121-148.
- PORTER, M.E. (1982), *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- ROBINSON, T.M. Y CLARKE-HILL, C.M. (1995), "International alliances in European retailing", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 5, nº 2, abril, pags. 167-184.
- RUMELT, R. (1982), "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pags. 359-369.
- TORDJMAN, A. Y DIONISIO, J. (1991), "Estrategias de Internacionalización de las Empresas Comerciales", *Colección de Estudios Comercio y Distribución*, Comisión de las Comunidades Europeas, Dirección General XXIII, junio, Bruselas.





# COMO INCREMENTAR LA VENTA DE BULBOS DE FLOR DESDE UN REDUCIDO ESPACIO COMERCIAL



La venta al por menor nunca ha sido tan competitiva y desafiante, y el valor del espacio dedicado a la venta nunca tan grande. Gracias al desarrollo informático cada vez es más fácil calcular las ventas y beneficios de un determinado producto, como también es importante conocer y mejorar el espacio de la exposición comercial.

Este artículo trata de explicar a los minoristas deseosos de mejorar su imagen comercial cómo replantearse la oferta de bulbos de flor (uno de los productos "estrella" en los hipermercados, centros de jardinería y bricolaje), y aumentar incluso sus ventas y beneficios desde un espacio limitado.

El espacio de venta cuesta dinero, siendo uno de los mayores capítulos de la hoja de balance de cada minorista. Por eso debemos de tener presente que, en una zona comercial competitiva, el minorista debe obtener la mayor productividad posible de un espacio reducido.

## ¿PERO COMO?

La decisión más importante debe de tener presente la ubicación y distribución, así como el impacto que puede producir en el comprador; por ello, esta decisión la debe tomar la persona encargada de la planificación del establecimiento. Las decisiones sobre el surtido a exponer se basan en estudios de mercado, ofreciendo un claro perfil del cliente y sus preferencias.

## ¿COMO DEBEMOS DE ACLARAR EL MERCADO?

Es importante que a la hora de tomar las decisiones nos basemos, por lo general, en detenidos análisis sobre las tendencias de compra en campañas anteriores y no en puras adivinanzas. Por lo general, es una mezcla semi-científica entre las dos decisiones principales del cliente: el requisito para obtener el mejor ajuste entre el surtido ofrecido y las necesidades del comprador.

La distribución del espacio debe de estar en proporción con los objetivos de las ventas para cada metro cuadrado. En caso contrario estas ventas bajarán, por lo que la participación en el mercado de una categoría clave del producto podría perderse, e incluso no conseguirse nunca.

Por estas razones, es importante crear un modelo de mercado basado en determinados datos recogidos adecuadamente y en las apetencias y decisiones de los clientes. Muchos datos pueden ser obtenidos a través de las tendencias de ventas de la pasada campaña, así como de las conversaciones y consejos de los especialistas. Sorprende la exactitud de estos datos, que en muchos casos se pueden aplicar a determinados modelos de mercado. Pero basarse sólo en datos del pasado puede resultar engañoso, ya que en muchos casos no dan o dan pocas indicaciones sobre tendencias futuras del cliente, y no orientan sobre cómo se deben de reponer y distribuir los surtidos de los bulbos ajustándose a la gama de precios.

Muchos datos valiosos se pueden recoger visitando los puntos de venta de los competidores, al objeto de tener una mejor visión sobre el surtido en el mercado y para determinar si sus existencias son capaces de explotar y desarrollar el potencial de deman-



da. Se podrá determinar cuántos puntos de venta prevén un crecimiento en la oferta, por ejemplo, para las plantaciones en terrazas y balcones.

Los bulbos de flor son un producto de temporada que se ofrecen al cliente durante unos determinados meses, a lo largo de dos estaciones diferentes. Los bulbos de flor que florecen en primavera se ofertan desde octubre hasta diciembre, mientras que los que florecen en verano se comercializan de marzo a mayo. Estos dos periodos son básicos para aprovechar la existencia de la clientela en el establecimiento, que lleva a cabo la compra de bulbos solamente por "impulso". Por ello es muy importante que se expongan en los trayectos más frecuentados dentro del establecimiento. Por ejemplo: en las entradas y salidas.

## FACTORES CLAVES PARA EL EXITO: EL IMPACTO Y LA FACILIDAD DE ELEGIR

Un factor clave es la necesidad de crear un expositor muy llamativo, que se pueda utilizar de manera fácil y que resulte claro. Esto asegura que los bulbos (que son productos que dejan grandes márgenes con costos bajos) sean altamente rentables y posean una gran rotación. De hecho, en el espacio de tiempo que media entre el verano y las Navidades los bulbos de flor contribuyen a hacer rentables las ventas, puesto que existe una gran cantidad de clientes que acude a comprarlos.

La forma de hacer resaltar una selección reducida de bulbos es el uso adecuado de los expositores individuales, colocados de forma cuidadosa; éstos serán muy visibles y el cliente podrá acceder a ellos por tres o cuatro lugares. Si colocamos encima el material de promoción que existe para realzar el producto de forma atractiva, se creará un impacto enorme que permitirá al comerciante posicionar de forma dinámica su surtido de bulbos.

## MEJORE SUS VENTAS Y RENDIMIENTO AUMENTANDO LA OFERTA DE PRECIOS

Cuando el espacio posee una gran importancia tal vez habrá que considerar el embalaje, preparando las unidades de modo que se puedan amontonar a fin de conseguir una mayor carga. Existe una solución menos radical que puede llevar a una oferta en el surtido más amplia –ofreciendo al mismo tiempo distintos precios–, y no solamente por las especies que abarque sino también por la cantidad y la forma del embalaje. Esto se puede conseguir ofreciendo varios bulbos en cada paquete o envase, mezclas de bulbos creativos o incluso paquetes de regalo sugestivos dentro de la amplia gama que nos ofrece el mercado. Existe también otra posibilidad, que es la de ofrecer bulbos más específicos. Los bulbos de mayor tamaño (calibre), producen una mejor floración, más atractiva y prolongada, lo que indudablemente repercute en las futuras ventas, y por parte de los comerciantes pueden elevar discretamente el margen de beneficios. Esta opción se adecúa principalmente al caso en que queramos darle un énfasis a la creación de una oferta de bulbos diseñada para ofrecer a los clientes más valor, a través de productos de mejor calidad.

## REPASO DE PUNTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE PREPARAR EL EXPOSITOR

- Comunique a los clientes la llegada de los bulbos.
- Utilice material de promoción para atraer la atención al producto.
- Coloque los expositores en los lugares más frecuentados.
- Facilite la elección a sus clientes.
- Mantenga los expositores bien cuidados y llenos.
- Ofrezca información respecto a la plantación. Un buen consejo estimula ventas rentables.



### CENTRO INTERNACIONAL DE BULBOS DE FLOR

APARTADO DE CORREOS 359 • 46080 VALENCIA

C./ JOSE M<sup>o</sup> DE HARO, 51-1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup> • 46022 VALENCIA • ESPAÑA  
TEL.: (96) 356 13 95 • FAX: (96) 356 05 98





# SITUACION ACTUAL DEL SECTOR LACTEO ESPAÑOL

■ PILAR AYUSO

DIRECTORA GENERAL DE POLITICA ALIMENTARIA E INDUSTRIAS AGRARIAS Y ALIMENTARIAS



La estructura del sector industrial lácteo español se caracteriza por una heterogeneidad en cuanto a tamaño de sus instalaciones y diversidad de productos elaborados, contando con 1.890 empresas, de las cuales, 269 son establecimientos de leche líquida, 1.370 de quesos y 251 de productos de alto valor añadido (yogur y diversos postres con base láctea).

La facturación del sector está cercana a los 840.000 millones de pesetas anuales, con un volumen de empleo de 29.000 personas ocupadas, pudiendo considerarlo como el segundo sector en importancia dentro del conjunto los sectores industriales agroalimentarios, suponiendo el 12% del total de ventas de la industria alimentaria nacional.

## SECTOR PRODUCTOR

Más del 80% de la producción nacional de leche se concentra en la Cornisa Cantábrica, Navarra, Cataluña y Castilla y León. Hasta tal punto, que la economía de ciertas comunidades autónomas, como Galicia, Asturias y Cantabria, es de una clara especialización láctea, basada en explotaciones familiares, que por su distribución en el espacio contribuyen a la ordenación del territorio y a la organización de todo un entramado social.

El sector productor se encuentra muy atomizado, lo que ha hecho muy difícil el establecimiento de una red general de recogidas automatizadas, si bien, debido a la reestructuración que se está produciendo actualmente con la implantación del sistema de cuotas, existen fundadas expectativas de crecimiento en el tamaño de

las explotaciones, y una mayor organización en las entregas de leche a la industria.

Asimismo, con objeto de mejorar la calidad de la materia prima, hay que resaltar el gran esfuerzo realizado por los sectores de la producción y transformación, para adaptarse a las normas sanitarias recogidas en el Real Decreto 1679/1994, por el que se establecen las condiciones sanitarias aplicables a la producción y comercialización de leche cruda, leche tratada térmicamente y productos lácteos. En este sentido, se han desarrollado diversas acciones en todo el territorio nacional, con mayor énfasis en las regiones productoras de leche de vaca. La aplicación de estas acciones mediante Reglamentos comunitarios específicos, ha supuesto al sector productivo unas ayudas de 1.085 millones de pesetas.

En relación con la continua mejora de la calidad sanitaria de la leche, se han realizado acciones como la puesta en marcha del Programa de Calidad Sanitaria Comprobada de la Leche, regulado por la Orden de Presidencia del Gobierno de 8 de Mayo de 1997, encaminado a potenciar la calidad sanitaria de la leche de vaca en las explotaciones de origen.

Hay que destacar que todo el sector lácteo español se modificó sustancialmente con la adhesión de España a la Unión Europea, que trajo como consecuencia la integración en la Organización Común de Mercados (OCM), siéndole por tanto de aplicación el Reglamento CEE 804/88 y las modificaciones posteriores motivadas por la aplicación de la PAC.





### SECTOR INDUSTRIAL

Las actividades comprendidas en este sector industrial se pueden clasificar en tres grandes bloques: industrias de leche de consumo, quesos y productos de alto valor añadido (leches fermentadas y diversos postres con base láctea).

#### • LECHE DE CONSUMO

Casi el 75% de la leche recogida por la industria se dedica a la producción de leche líquida para consumo, siendo el 90% de larga duración (70% UHT y 20% esterilizada). El consumo per capita nacional es de 188,8 litros/año. El sector cooperativo recoge un 25% de la leche, transformando algo menos del 31%. El 75% restante está en manos del sector no cooperativo.

Las tres primeras industrias lácteas españolas no superan individualmente los 500 millones de litros de recogida, mientras que sus homólogas francesas (sus competidoras más directas) superan los 2.000 millones de litros.

#### • QUESOS

La dependencia de la materia prima de este subsector no es tan grande como en el caso de los fabricantes de leche líquida. La posibilidad de utilización de leche de oveja y cabra, que no están sometidas a régimen de cuotas, incrementa su margen de actuación.

Los quesos de mezcla son los de mayor volumen de producción, suponiendo un 55% del total de los producidos; el segundo lugar lo ocupan los quesos frescos y blandos pasteurizados (22%), seguidos de los de oveja (6%), y por último los de cabra (2%). El 70% de los establecimientos de producción se concentran en Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Andalucía y Asturias. En el caso de los quesos fundidos, una sola empresa controla el 80% de la producción. En el resto de los casos, de un número estimado de 1.300 establecimientos, menos de 100 representan un 90% de la producción y las 10 primeras empresas prácticamente la mitad.

#### • PRODUCTOS DE ALTO VALOR AÑADIDO

Las leches acidificadas, gelificadas y aromatizadas han tenido un importante crecimiento en los últimos años, llegando a suponer un 9% del total de productos del

sector. El grado de concentración de estas empresas es muy elevado; tres de ellas controlan prácticamente el mercado (80%), aunque otras de menor dimensión controlan cuotas apreciables en productos específicos. El 60% de estos establecimientos se concentran en Cataluña, Andalucía, Galicia y Madrid.

En 1996 se exportaron 184.826 toneladas de leche y productos lácteos, por un valor de 42.134 millones de pesetas, destacando las de leche y nata, tanto en

pequeños envases como a granel, que siguen conservando el primer y segundo puesto, respectivamente, en las exportaciones. Pero la partida que más ha crecido es la leche en polvo desnatada, que casi ha multiplicado por cuatro las toneladas exportadas de 1995 a 1996. Además hay que destacar el crecimiento experimentado en nuestros envíos a terceros países, que ha sido muy elevado en términos relativos respecto a 1995.

Las importaciones de leche y derivados lácteos, experimentaron un descenso cercado al 8% en 1996, lo que ha supuesto 39.000 toneladas menos, resultando un volumen total de 562.070 toneladas importadas, por un valor de 108.740 millones de pesetas.

#### TENDENCIA DEL CONSUMO

El consumo de productos lácteos en los últimos años ha ido variando sensiblemente, debido a la ampliación del abanico de la oferta. En líneas generales, se ha

producido una evolución caracterizada por:

- La estabilización o ligero descenso del consumo de leche líquida, permaneciendo estacionario el consumo de leche pasteurizada, con tendencia a disminuir y constatándose un incremento del consumo de leche líquida de larga duración semidesnatada en detrimento de la entera.
- Notable disminución del consumo de leches total o parcialmente deshidratadas.
- Caída del consumo de mantequilla, ya que en España no hay tradición de consumo de este producto.
- Crecimiento del consumo de queso.
- Aumento del consumo de productos frescos.

Como probables tendencias de futuro, pueden señalarse el crecimiento en el consumo de quesos, bebidas lácteas, productos frescos, productos "ligeros" (desnatados) y alimentos "funcionales" (preparación rápida, leche en polvo fácilmente soluble, cortes de





# Chica 10

Nuestra leche condensada lo tiene todo. Una sólida posición como líder de mercado, un fuerte apoyo con promociones y campañas de publicidad, la confianza de nuestros consumidores y, sobre todo, mucha calidad. Una chica con futuro que sólo necesita que usted la siga apoyando como hasta ahora. Sin duda, una chica 10.



helados preparados, entre otros). En cuanto al consumo de mantequilla, podría aumentar si se lleva a cabo un esfuerzo en marketing, semejante al realizado en algunos países. Por otro lado, se prevé que permanezcan estables o disminuya ligeramente el consumo de leches líquidas y leches total o parcialmente deshidratadas, así como los productos de imitación.

### MODERNIZACIÓN Y ADECUACIÓN A LA NORMATIVA DE LA UE

Entre las actuaciones que lleva a cabo la Dirección General de Política Alimentaria e Industrias Agrarias y Agroalimentarias del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, cabe destacar la política de fomento, dentro del marco comunitario de ayudas cofinanciadas, de las siguientes acciones prioritarias:

- Mejora de las estructuras de producción del subsector de leche de consumo, para que sus industrias puedan alcanzar dimensiones competitivas.
- Reconversión en algunos casos de la producción hacia la fabricación de productos de mayor valor añadido, productos de tipo artesanal y ecológicos, con reducción de la capacidad de utilización de leche de vaca y potenciación de la utilización de leche de oveja y cabra.

Para alcanzar este objetivo, se requerirán inversiones en I+D, con estudios continuos del mercado, para adaptar la producción en consecuencia, así como promoción publicitaria a fin de consolidar su imagen de marca de calidad.

- Modernizar la tecnología de elaboración de quesos, incluyendo el diseño de envases y su presentación, y potenciando los tradicionales quesos de oveja y cabra, así como los de mezcla (vaca, oveja y cabra), con el fin de consolidar la presencia en el mercado de productos con características diferentes del resto de los quesos europeos.

- Adecuar los establecimientos a las normas sanitarias, a fin de cumplir los plazos impuestos por la vigente normativa.

En el reciente Plan Sectorial Lácteo, para el sexenio 1994-1999, se contemplan las medidas y la financiación



necesaria para el desarrollo de las anteriores estratégicas.

La ayuda comunitaria del FEOGA a España para este sector en el periodo considerado, será de 9.505 millones de pesetas en las comunidades de Objetivo 1, y 3.690,4 millones de pesetas para las de fuera del Objetivo 1, complementada con una cofinanciación del MAPA de 1.663 y 615 millones de pesetas, respectivamente.

Por su parte, la necesidad de ir adaptando nuestro sector productor lácteo e industrial a las Directivas sanitarias europeas ha supuesto la ejecución de las siguientes acciones:

- Adecuar los establecimientos industriales a las disposiciones sanitarias, proceso actualmente en curso, en el que más del 50% cumple la normativa vigente.

- Acogerse a todas aquellas derogaciones previstas en la Directiva CEE 92/46, en lo concerniente a productos lácteos con características tradicionales.

Para tal fin, se presentó a la Comisión Europea una lista de 148 productos lácteos tradicionales, fundamentalmente quesos, previamente propuestos por cada comunidad autónoma, consiguiendo para muchos de ellos excepciones a diversos aspectos relacionados con el proceso técnico.

Actualmente, está pendiente de remitir al Comité Científico Veterinario, una propuesta final para obtener derogaciones a la materia prima, cuestión de vital importancia para nuestros productos.

Las perspectivas del sector serán favorables en la medida que se alcancen los objetivos enunciados anteriormente, finalidad perseguida por la política comunitaria y española, y sobre todo si se consigue la plena constitución de la Interprofesional Láctea Española.

En definitiva, competitividad, fortalecimiento de las relaciones entre la producción y la industria, mayor dimensionamiento de los establecimientos industriales, adaptación rápida a los deseos de los consumidores, cumplimiento de la legislación en materia sanitaria y de medio ambiente, y desarrollo de las inversiones en intangibles (formación e investigación), son los campos más importantes en los que el sector debe profundizar para afrontar con éxito su futuro. ■





**Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas**  
**International Food and Beverages Exhibition**



# Alimentaria

**Barcelona, 2-6 Marzo/March 1998**

  
**Fira de Barcelona**

 **Miller Freeman**

**ICEX**  
INstituto Español  
 de Comercio Exterior

**IBERIA**  
líneas aéreas de España



**tve**

Comissió de Col·laboració  
 Departament d'Indústria  
 i Energia

<http://www.alimentaria.com>

**Expobebidas**  


Bebidas refrescantes, aguas,  
 cervezas, sidras y mostos.  
 Soft drinks, mineral water,  
 beer, cider and must.

**Intercarn**  


Productos cárnicos  
 y derivados.  
 Meat and allied products.

**Interlact**  


Productos lácteos  
 y derivados.  
 Dairy and allied products.

**Interpesca**  


Pescados y frutos del mar.  
 Fish and shellfish.

**Intervin**  


Vinos y espirituosos.  
 Wines and spirits.

**Multiproducto**  


Productos alimentarios  
 en general.  
 Food products in general.

**Mundidulce**  


Dulcería, galletas  
 y confitería.  
 Sweets, biscuits and  
 confectionery.

**Restaurama**  


Alimentación fuera  
 del hogar.  
 Foodservice

**Vegefruit**  


Frutas, verduras  
 y hortalizas.  
 Fruit and vegetables.



**¡Sí! Deseo más información  
 para visitar Alimentaria**  
**Yes! Please send me more  
 information to visit  
 Alimentaria.**

Nombre/Name \_\_\_\_\_  
 Cargo/Function \_\_\_\_\_  
 Empresa/Company \_\_\_\_\_  
 Dirección/Address \_\_\_\_\_  
 Ciudad/City \_\_\_\_\_ CP/ZC \_\_\_\_\_  
 País/Country \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

**Enviar / Send to : Miller Freeman. Diputación 119 - 08015 Barcelona. España. Fax +34 3 451 66 37**  
**Fira de Barcelona. Avda. Reina M<sup>a</sup> Cristina s/n - 08004 Barcelona. España. Fax +34 3 233 22 49**



# SECTOR LACTEO

## LOS PROBLEMAS CRECEN

■ VICTORIANO CALCEDO ORDOÑEZ

Si el escenario del sector lechero español no ha cambiado esencialmente durante los últimos años, lo cierto es que en la actualidad sigue sometido a fuertes tensiones y sus expectativas resultan más y más comprometidas. En este momento concurren:

1) La veloz reestructuración de la producción y la industria, que se concentran en unidades mayores.

2) La aplicación de los acuerdos del GATT con el correlativo incremento de la competencia internacional, que recrudece la presión sobre el mercado español (tasa de cobertura de la producción sobre el consumo del 80,75%) de los países exportadores comunitarios, limitados en sus operaciones hacia terceros.

3) Las propuestas de la Comisión Europea para la reforma de la Organización Común de Mercado (OCM) de la leche y los productos lácteos.

4) La obligada homologación de las explotaciones y de su producción a la normativa comunitaria de calidad higiénica de la leche a partir del 1º de enero de 1998.

5) Las ya crónicas deficiencias de gestión e información en la aplicación del régimen de la tasa suplementaria o de cuotas lecheras.

6) El recrudecimiento de la guerra de precios en la industria, frecuentemente con menoscabo de su calidad higiénica y de composición, por razones de aprovisionamiento para disponer de más parte de la recogida.

Resulta, por tanto, atrayente volver sobre los problemas del sector para una



que la UE ha perdido entre 1984 y 1996 no menos de 700.000 explotaciones y 6 millones de vacas lecheras (23,7%). España ha visto reducido su número de explotaciones entre 1980 (base tomada en el trabajo anterior ya citado) y 1997 a un tercio y el de vacas a dos tercios del original; la leche de venta a industria ha progresado sólo el 20,8%, pero la leche vendida por explotación (ahora

bajo el régimen de cuotas) casi se ha cuadruplicado en el mismo período (cuadro nº 2).

Si se explora la dimensión de las explotaciones españolas por el número de vacas (cuadro nº 3), aunque los datos corresponden a 1993, es patente el predominio de las de menos de 20 vacas, si bien las que superan este tamaño, el 12,3% (9,2% en el trabajo de 1995), copan ya el 47,5% del efectivo de vacas lecheras (28,3%). Las cifras de la UE-15 denotan que a pesar del avance español persiste la sensible diferencia de importancia del porcentaje de los hatos y el número total de vacas que retienen en los estratos de 20 y más vacas (un tercio de las explotaciones suman el 77% de las vacas) y la continuada pérdida de posiciones de los estratos inferiores. Abundando en la idea de que todos los países comunitarios están sometidos a una dura reestructuración, aunque con intensidad muy diferente, hacia explotaciones de más tamaño, con vacas de más rendimiento, que venden más leche y buscan la eficiencia económica a través de la economía de escala y el desarrollo

puesta al día, sin repeticiones, centrándola sólo en la leche de vaca y siguiendo idéntico esquema que hace dos años en estas mismas páginas (Distribución y Consumo, nº 23, agosto/septiembre 1995).

### EL SECTOR LECHERO ESPAÑOL

El cuadro nº 1, que resume las cifras fundamentales tanto en términos absolutos como porcentualmente respecto de la UE-15, resalta una vez más la debilidad de la cantidad global garantizada a España o cuota en porcentaje de la total de la UE-15 comparativamente con el peso de otros indicadores; argumento utilizado por el Gobierno para justificar ante la Comisión su ampliación en un millón de toneladas y no considerado por ella invocando razones de mercado único.

### ESTRUCTURA DE LA PRODUCCION

Los cuadros nº 2 y 3 muestran el estado de situación según las informaciones disponibles más recientes. Lo que sucede en España no es muy diferente de lo que acaece en países de economía lechera avanzada. Téngase en cuenta





tecnológico, se tiene la impresión de que los indicadores en España mantienen la distancia respecto a los comunitarios, por lo que la mutación tendría que ir más deprisa.

Por poner ejemplos de países de intensa reestructuración ahora, en Dinamarca la cuota media por explotación excede en 1997 los 300.000 kgs. (es el doble que en 1985; los productores disminuyeron de 30.000 a 14.000); en Francia se acerca a 160.000 kgs. (de 1984 a 1997 el número de productores se redujo de 371.400 a 146.500) y en Italia a los 100.000 kgs. (ese número cayó de más de 300.000 a menos de 100.000). El objetivo mínimo español debería ser el de 100.000 kgs. por explotación, lo que supondría entre 50.000 y 60.000 explotaciones.

La reestructuración no ha modificado el mapa regional de la producción de leche en España; por el contrario, aun cuando su estructura productiva es más deficiente, está consolidando la participación de las cuatro comunidades autónomas de la España húmeda (Asturias, Cantabria, Galicia y País Vasco), según puede observarse en el cuadro nº 4. Explotaciones, vacas lecheras y leche vendida a compradores representan en este área el 60% de los respectivos totales.

### LAS CUOTAS LECHERAS

La experiencia de cinco períodos debía haber asegurado un aceptable funcionamiento del régimen de la tasa suplementaria, y no es así. Ciertamente la normativa está dictada por el MAPA, pero la gestión es insatisfactoria. Aunque la mayoría de uno y otro colectivo se atiene a la regulación establecida, no es exagerado afirmar que una fracción importante de productores e industriales está operando al margen de lo dispuesto. Ahí radica la causa de que el régimen esté actualmente desacreditado; el cuadro se completa con la tácita pasividad de las organizaciones profesionales de ambas partes y la impotencia de la Administración central para poner orden en un asunto espinoso en el que están por medio las CC AA, que, precisamente, en su batalla particular

CUADRO Nº 1

### INDICADORES BASICOS DEL SECTOR LECHERO ESPAÑOL

| INDICADORES                      |                  | % SOBRE UE-15    |             |
|----------------------------------|------------------|------------------|-------------|
| Nº DE EXPLOTACIONES (1997)       | MILES            | 100              | 10,00       |
| Nº VACAS LECHERAS (1996)         | MILES            | 1.290            | 5,90        |
| PRODUCCION LECHE VACA (1995)     | MILES TM.        | 5.750            | 4,70        |
| <b>CUOTA ESPAÑOLA (1996/97)</b>  | <b>MILES TM.</b> | <b>5.566,950</b> | <b>4,74</b> |
| VENTA A COMPRADORES              | MILES TM.        | 5.438,118        | 4,71        |
| VENTA DIRECTA                    | MILES TM.        | 128,832          | 6,73        |
| CUOTA LECHERA/EXPLOTACION        | KILOS            | 55.000           | —           |
| NUMERO EMPRESAS INDUSTRIA (1994) |                  | 836              | 13,20       |
| VOLUMEN DE NEGOCIO (1994)        | MILLONES PTAS.   | 760.000          | 8,50        |
| IMPORTACIONES (1996)             | MILES TM.        | 1.250            | —           |
| EXPORTACIONES (1996)             | MILES TM.        | 150              | —           |
| CONSUMO (1996)                   | MILES TM.        | 7.500            | 10,50       |
| POBLACION CONSUMIDORA            | MILLONES         | 40,485           | 10,90       |

NOTAS: Consumo, importaciones y exportaciones, expresadas en equivalentes de leche entera.

El dato de producción debe considerarse con cautela, dada la existencia de leche derivada al mercado paralelo ("comprimida" o "negra" en el lenguaje del sector) sin contabilizar en la gestión de cuotas, cuya cuantía probablemente no baja del millón de toneladas. Sobre las discrepancias estadísticas ya advierte la Comisión en su documento (1997).

El MAPA ha publicado (Boletín Mensual de Estadística de julio de 1997) las cifras de producción y destino de la leche en 1995. La producción total suma 5.841.306 toneladas; este total se reparte entre la vendida a industria, 5.315.769 toneladas; la vendida directamente a consumidores, 158.325 toneladas; el autoconsumo humano, 129.596 toneladas, y la destinada a cría y recría, 237.616 toneladas.

Las ventas netas de productos de la industria láctea en 1995 se alzaron a 886.676 millones de pesetas, según el INE (1997).

FUENTES: MAPA, 1997. Comisión Europea, 1997. Buxadé, 1997. INE, 1996 y 1997.

CUADRO Nº 2

### INDICADORES BASICOS DE LA PRODUCCION DE LECHE EN ESPAÑA 1980/1997

| INDICADORES                          | 1980      | 1996/97   | 1980 = 100 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| NUMERO DE EXPLOTACIONES              | 307.763   | 100.000   | 32,5       |
| NUMERO DE VACAS LECHERAS             | 1.928.711 | 1.250.000 | 64,8       |
| LECHE DE VENTA A INDUSTRIA MILES TM. | 4.503,155 | 5.438,118 | 120,8      |
| LECHE VENDIDA/EXPLOTACION KILOS      | 14.630    | 54.380    | 371,7      |

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del MAPA.

por defender contra viento y marea la de sus productores, han impuesto en la práctica la regionalización de la cuota.

Como quiera que la situación no es sostenible y resulta obligado clarificarla y corregirla, el MAPA se ha propuesto finalmente, buscando el consenso con

los Gobiernos autonómicos, abordar una vez más la tarea de revisar la reglamentación vigente relativa a los puntos débiles de la cadena, en concreto los primeros compradores de leche (demasiados, más de 800, un buen número pequeños e incontrolables a efectos de



CUADRO Nº 3

## DISTRIBUCION DE LAS EXPLOTACIONES ESPAÑOLAS DE PRODUCCION DE LECHE POR SU TAMAÑO (NUMERO DE VACAS) PORCENTAJES

| TAMAÑO EXPLOT.<br>(NUMERO VACAS) | ESPAÑA          |         | UE-15           |         |
|----------------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------|
|                                  | % EXPLOTACIONES | % VACAS | % EXPLOTACIONES | % VACAS |
| HASTA 9                          | 69,6            | 26,3    | 45,3            | 8,6     |
| DE 10 A 19                       | 18,2            | 26,2    | 20,8            | 14,6    |
| DE 20 A 49                       | 10,2            | 29,3    | 25,3            | 39,1    |
| 50 Y MAS                         | 2,1             | 18,2    | 8,6             | 37,7    |

NOTA: Datos de 1993.

FUENTE: Comisión Europea, 1997.

CUADRO Nº 4

## CUOTA LECHERA DE VENTA A COMPRADORES POR COMUNIDADES AUTONOMAS

| COMUNIDADES AUTONOMAS      | % EXPLOTACIONES | % LECHE          | % VACAS LECHERAS |
|----------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| GALICIA                    | 43,0            | 35 (30,4)        | 35,7             |
| ASTURIAS                   | 9,5             | 12 (10,9)        | 11,4             |
| CANTABRIA                  | 6,0             | 9 (9,1)          | 8,8              |
| PAIS VASCO                 | 2,9             | 4 (4,0)          | 4,3              |
| <b>TOTAL ESPAÑA HUMEDA</b> | <b>61,4</b>     | <b>60 (54,4)</b> | <b>60,2</b>      |
| CASTILLA Y LEON            | 15,0            | 16 (14,1)        | 13,8             |
| CATALUÑA                   | 3,0             | 10 (10,3)        | 7,9              |
| ANDALUCIA                  | 4,0             | 8 (8,5)          | 7,1              |
| OTRAS CC AA                | 19,6            | 6 (12,7)         | 11,0             |

NOTAS: El número de explotaciones españolas se cifra en 105.000 en el inicio de 1997.

La cantidad de leche de venta a compradores se ha redondeado a 5,45 millones de toneladas; los porcentajes entre paréntesis corresponden a la última información del MAPA (Boletín Mensual de Estadística de julio de 1997) sobre la producción y destino de la leche en 1995. El número de vacas lecheras es el último disponible (1.289.634 en diciembre de 1996).

FUENTE: Estimación personal.

información sobre el seguimiento de las entregas de leche) y los productores habituales incumplidores de su cantidad de referencia. La reordenación de la actividad de los primeros para hacerla responsable, eficaz y solvente, por una parte, y la puesta en marcha de un sistema de retenciones obligatorias a los productores que superen su cuota, ya desde el primer kilo excedido, por otra, tienen que contribuir a regularizar

la aplicación del régimen de cuotas. Se evitará así el espectáculo anual de la tardanza en facilitar los resultados de campaña, las protestas contra la tasa y las peticiones de que la abonen las Administraciones públicas; ahí queda como muestra lo sucedido en las campañas 1995-96 y 1996-97, ambas con pago de la tasa suplementaria por parte de España, pero tras una comunicación a la Comisión fuera del plazo comuni-

tario y tras no pocas vacilaciones y oscuridades informativas a los agentes del sector.

En paralelo, se recuperará la imagen de confianza ante la Comisión conseguida entre 1991 y 1994, demostrativa de que se gestiona bien la cuota que se tiene, lógicamente sin cesar de reivindicar la ampliación de cuota en un millón de toneladas, hasta el momento rechazada. Se verá y pronto a qué conducen estos proyectos, sobre los que hay base para ser más bien pesimista.

Las directrices de política lechera del MAPA han sufrido un cambio importante de 1995 a hoy. Sin duda las restricciones presupuestarias han terminado por arrumbar los planes oficiales de abandono definitivo e indemnizado de la producción, con redistribución gratuita de la cantidad de leche liberada, en favor del mercado de cuotas como mecanismo de reestructuración (el último plan, que era el séptimo, con escasos resultados porque los precios de mercado fueron mejores y pagados al contado).

Aparte de apoyar la mejora de estructuras y la competitividad de la industria láctea, las Administraciones públicas pretenden extender el apoyo a la transferencia de cuota entre particulares a través de la creación de un fondo de cuotas formado por las cantidades de referencia rescatadas de productores no competitivos que aspiren a abandonar para destinarlas a quienes reúnan condiciones para afrontar el reto del futuro.

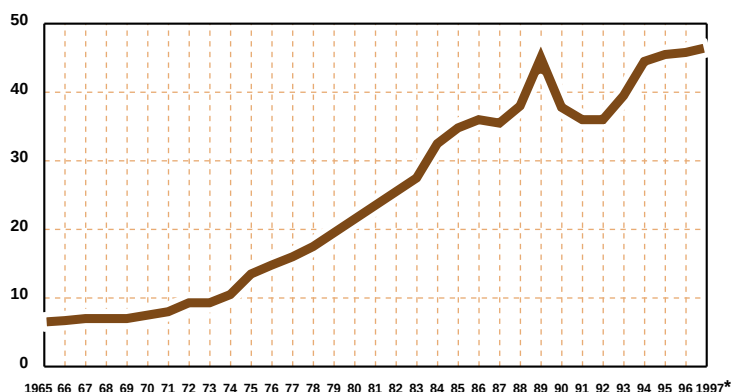
La financiación podría obtenerse del ICO; la compra se haría a precios de mercado, al igual que la venta, ésta aplazada varios años en sus pagos para facilitar la adquisición; los intereses, único gasto de la operación, correrían de cuenta de las Administraciones central y las comunidades autónomas, con el 50% en cada caso.

El esquema funcionaría prioritariamente dentro de cada comunidad autónoma. Habrá que estar atento a este nuevo planteamiento si, como cabe esperar, cuaja en la realidad, frente a las ya arraigadas y nada reguladas fuerzas del mercado.



GRAFICO Nº 1

## EVOLUCION Y TENDENCIA DEL PRECIO ANUAL MEDIO DE LA LECHE PAGADO AL PRODUCTOR EN ESPAÑA (1965/1997) PESETAS CORRIENTES/LITRO



\* 1997, estimación del primer semestre.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del MAPA; Anuarios de Estadística Agraria 1965/1994 y Boletines Mensuales de Estadística Agraria 1995, 1996 y 1997.



### PRECIOS Y CALIDAD DE LA LECHE

El gráfico nº 1 expresa la evolución progresiva del precio al productor, en particular desde la adhesión española a la Unión Europea en 1986.

A este respecto, merecen ser destacados los descensos del precio entre 1990 y 1992, su recuperación avanzada 1993 y la prosecución ulterior de la tendencia alcista, mantenida de forma sostenida hasta 1997.

Durante el verano de este último año y para la leche recogida en septiembre se han gestado nuevas alzas en Cantabria (4 a 5 pesetas/litro) como consecuencia de la competencia entre empresas por la leche, pues una de ellas con instalaciones nuevas en la región aspira a incrementar su aprovisionamiento para aprovechar su capacidad de tratamiento. Estas tensiones de precios generadas por la necesidad de conseguir más leche, que repercuten en el plano nacional, son la consecuencia de las limitaciones de la oferta impuesta por el régimen de cuotas.

Por su composición físico-química, la leche española es una de las más

pobres de la UE-15; el hecho es achacable a una selección genética desorientada y a deficiencias en la nutrición, aparte de un componente climatológico. La preocupación por la calidad higiénica de la leche y el pago según registren los laboratorios interprofesionales está asumida por los productores y compradores.

Se ha generalizado a partir de 1991 en cuanto al recuento de gérmenes y de 1993 respecto de células somáticas. Más reciente es la detección de inhibidores (antibióticos) y la crioscopía sistemática. Sin embargo, y a pesar del mandato comunitario de requisitos (Directiva CEE 46/92, sobre normas comunitarias aplicables a la producción y comercialización de la leche cruda, leche tratada térmicamente y productos lácteos destinados al consumo humano, en plena vigencia desde el 1º de enero de 1998), se observa que la espectacular mejora de los comienzos ha dado paso, a partir de mediados de 1995, a un preocupante estancamiento sólo levemente superado ya avanzado 1997 cuando agobia la amenaza referida.

Centrando la pesquisa en los dos puntos clave de la calidad higiénica, no es fácil aventurar qué porcentaje de explotaciones españolas produce leche con menos de 100.000 gérmenes y menos de 400.000 células somáticas por mililitro, ni qué porcentaje de la leche nacional reúne ambos requisitos, aunque no es probable que ese porcentaje llegue al 40%.

No es ajena al descuido o despreocupación del productor por la calidad higiénica la atribución de primas de volumen cuantiosas (hasta 9 y 10 pesetas/litro en el caso de entregas de 800-1.000 litros/día y mayores) a los productores, para asegurarse su fidelidad, en particular de los grandes, ante ofertas de otras empresas competidoras por una materia prima que hace escasa el régimen de cuotas.

La interprofesional lechera ha iniciado su andadura, pero aún parece pronto para valorarla. En todo caso, esta interprofesional tiene un amplio campo tiene para trabajar; cuotas y calidad higiénica podrían ser las cuestiones más apremiantes.



## Sector Lácteo

CUADRO Nº 5

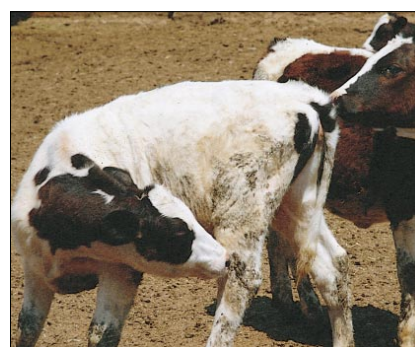
### MAGNITUDES BASICAS DE LA INDUSTRIA LACTEA ESPAÑOLA

|                                    |                  |              |               |
|------------------------------------|------------------|--------------|---------------|
| NUMERO EMPRESAS (1994)             |                  | 497          |               |
| NUMERO EMPLEADOS (1994)            |                  | 20.400 (1)   |               |
| NUMERO TRABAJADORES/EMPRESA (1994) |                  | 41           |               |
| VOLUMEN DE NEGOCIO (1994)          | MILLONES PTAS.   | 760.000      |               |
| PROMEDIO LECHE TRATADA (1994)      | MILES TM.        | 5,3 (2)      |               |
| INVERSION (1993)                   | MILLONES PTAS.   | 28.864       |               |
|                                    |                  |              |               |
|                                    | PRODUCCIONES TM. | CONSUMOS TM. | KG./HABITANTE |
| LECHE DE CONSUMO (1995)            | 3.738.000        | 4.668.067    | 118,8         |
| P. ALTO VALOR AÑADIDO (1995)       | 691.000          | 776.781      | 19,4          |
| QUESOS (1995)                      | 270.000          | 261.242      | 8,0           |

1.- El INE (1996 y 1997) da 27.880 ocupados en 1993 y 28.503 en 1995; las ventas netas de productos en 1995 llegaron a 886.476 millones de pesetas.

2.- La cifra es de la Comisión Europea para 1994 (1997). Vázquez de Prada (1997) habla de 7,2. Probablemente hoy se acercará a 10.

FUENTE: VAZQUEZ DE PRADA (Buxadé, 1997). INE, 1996 y 1997. Ver también notas. ALIMARKET, 1996.



CUADRO Nº 6

### INDUSTRIAS DE LA UE-15 QUE RECOGEN MAS DE 100.000 TONELADAS DE LECHE

| PAIS          | NUMERO INDUST. | % INDUST.  | % LECHE     |
|---------------|----------------|------------|-------------|
| ALEMANIA      | 77             | 27,1       | 72,7        |
| FRANCIA       | 77             | 9,4        | 69,3        |
| REINO UNIDO   | 21             | 3,2        | 77,4        |
| HOLANDA       | 13             | 68,4       | 96,3        |
| ITALIA        | 11             | 0,5        | 16,8        |
| IRLANDA       | 11             | 15,5       | 71,5        |
| <b>ESPAÑA</b> | <b>9</b>       | <b>1,1</b> | <b>26,3</b> |
| BELGICA       | 9              | 10,5       | 66,0        |
| DINAMARCA     | 4              | 9,5        | 87,8        |
| PORTUGAL      | 2              | 1,8        | -           |
| LUXEMBURGO    | 1              | 100,0      | 100,0       |
| GRECIA        | -              | -          | -           |
| UE-12         | 235            | 3,8        | 66,5        |
| FINLANDIA     | 7              | 11,5       | 37,1        |
| AUSTRIA       | 6              | 4,5        | 34,1        |
| SUECIA        | 5              | 38,5       | 95,4        |

NOTA: Datos de 1994.

FUENTE: Comisión Europea, 1997.

### LA INDUSTRIA LACTEA

El cuadro nº 5 resume las magnitudes de la industria láctea, en las que resalta el incremento del coste de la materia prima en el conjunto de costes (52,9% para 1995, -INE, 1997-; fue el 51,4% para 1993, -INE, 1996-), la caída del empleo en casi un sexto entre 1991 y 1993 (de 24.400 a 20.400) y el mantenimiento de su actividad, a pesar de las dificultades, junto a una cierta recuperación de la iniciativa nacional en la reestructuración.

En esa línea, durante los últimos tres años se han producido acontecimientos como la compra de Lactaria Española por LEYMA y su reparto con IPARLAT, el controvertido despegue de negocios de LAGASA, la recuperación de PULEVA después de superar una gravísima crisis y la formación del mayor grupo lechero nacional tras la absorción de IBERLAT (LARSA y CELBASA-ATO) por Central Lechera Asturiana (Corporación Alimentaria Peña Santa).

El primero y el último constituyen un episodio relevante del proceso de concentración en marcha para enfrenar el mercado comunitario e internacional y los otros dos otros tantos

modelos de actuación en solitario a la búsqueda de una dimensión empresarial competitiva.

El núcleo de las quince empresas en cabeza del conjunto no es precisamente estable; pueden presumirse nuevos cambios en el futuro. Hoy por hoy, para una cantidad de leche garantizada a España en la que no cabe esperar modificaciones esenciales, hay demasiadas empresas, que son pequeñas, y sobra capacidad de tratamiento o transformación; las instalaciones sobre las que carga el sobrante, sean más o menos modernas, terminarán pronto o tarde desmanteladas.

El cuadro nº 6 ilustra sobre la posición de España en el concierto comunitario de empresas que recogen más de 100 millones de kilos de leche por año. Porcentualmente presenta uno de los índices más bajos y con Italia figura en los últimos lugares de la UE-15 por el porcentaje de la leche tratada. La primera empresa española recogerá (a partir de 1997) 825 millones de litros por año, en tanto que la francesa más de 4.000, la holandesa no menos de 3.200 y la alemana no menos de 1.100.

El cuadro nº 7 recoge los datos de producción y consumo de leche y pro-





CUADRO Nº 7

**EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE LECHE LIQUIDA Y PRODUCTOS LACTEOS DE LA INDUSTRIA ESPAÑOLA**

MILES DE TONELADAS

|                      | PRODUCCION   |              |              | CONSUMO      |              |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                      | 1993         | 1994         | 1995         | 1992         | 1995         |
| <b>LECHE LIQUIDA</b> | <b>3.580</b> | <b>3.822</b> | <b>3.738</b> | <b>4.409</b> | <b>4.668</b> |
| UHT                  | 2.770        | 3.000        | 2.880        | 3.345        | 3.846        |
| ESTERILIZADA         | 590          | 600          | 608          | (1)          | (1)          |
| PASTERIZADA          | 220          | 222          | 250          | 392          | 455          |
| LECHE CONCENTRADA    | 48           | 37           | 45           | 28           | –            |
| LECHE EN POLVO       | 26           | 22           | 31           | 16           | –            |
| NATA                 | 44           | 46           | 47           | –            | (2)          |
| MANTEQUILLA          | 25           | 19           | 25           | 10           | 9            |
| <b>QUESOS</b>        | <b>265</b>   | <b>270</b>   | <b>264</b>   | <b>232</b>   | <b>261</b>   |
| VACA                 | 74           | 70           | 70           |              |              |
| OVEJA                | 14           | 15           | 16           |              |              |
| CABRA                | 7            | 8            | 8            |              |              |
| MEZCLA               | 130          | 139          | 132          |              |              |
| FUNDIDOS             | 40           | 39           | 38           |              |              |
| YOGURES              | 340          | 350          | 400          | 348          | 451          |
| POSTRES              | 105          | 108          | 150          | 231 (3)      | (2)          |
| BATIDOS              | 100          | 92           | 94           | –            | (2)          |



1.– Las cifras de consumo de leche UHT engloban leche esterilizada.

2.– El consumo global de los tres conceptos (nata, postres y batidos) fue en 1995 de 183.000 toneladas.

3.– Las cifras de postres de 1992 incluyen batidos. La cantidad total de leche destinada al consumo incorpora, además de leche esterilizada y leche pasteurizada, 367.000 toneladas de leche cruda. Las 3.846.000 toneladas de leche esterilizada se reparten por su contenido graso en 2.693.000 de leche entera, 501.000 de leche semidesnatada y 652.000 de leche desnatada.

FUENTE: FENIL, ALIMARKET y MAPA, 1996.

ductos lácteos en 1994 y 1995. Resalta el crecimiento en la producción y consumo de leche líquida (UHT y pasteurizada) y de yogures y postres lácteos, mientras se mantiene la producción de nata y quesos y flojea la de leche en polvo y mantequilla, la primera con toda lógica.

Las fabricaciones de leche líquida, quesos, leche desnatada en polvo, leche con más del 1,5% de grasa y mantequilla supusieron en 1995, respectivamente, el 12%, 1,2%, 1,7%, 1,3% y 1,5% de las de la UE-15. Los gastos del FEOGA-Garantía destinados al sector apenas superan el 1% del total comunitario ese mismo año.

El cuadro nº 8 resume los datos de facturación y recogida de los grupos lácteos más importantes del país en 1993 (trabajo anterior), 1994 y 1995, unidos a la información disponible de 1996 y algunos avances para 1997. La provisionalidad del ranking es manifiesta, máxime si se ponderan los hechos recientes. El momento que vive la industria está sin duda determinado por las expectativas de concentración.

**CONSUMO Y DISTRIBUCION**

El valor de los productos lácteos comprados por los españoles creció de 1992 a 1995 hasta 872.300 millones de pesetas, pero perdió peso en su aporta-

ción al consumo alimentario (0,3%), que se colocó en el 11% del gasto alimentario total (4,86% dedicado a leche líquida y 6,16% a productos lácteos, ligeramente al alza el primero en 1995 respecto de 1992 y a la baja el segundo). Es muy probable que en 1996 el consumo medio per capita haya alcanzado los 190 kilos de equivalentes en leche entera, de ellos en torno a 120 bajo la forma de leche líquida, uno de los consumos europeos más señalados. Parece poco dudoso afirmar que España sigue reteniendo un importante margen de crecimiento en su potencial de consumo.

Cuando se contempla la trayectoria del consumo de los hogares se detecta (cuadro nº 9) una clara tendencia alcista, casi dos puntos porcentuales sobre 1992. En cuanto a las cuotas de mercado de la leche envasada (cuadro nº 10), la recuperación de la de leche pasteurizada hacia los niveles de los primeros noventa y el afianzamiento de la leche UHT en torno al 75% del total de leche líquida dominan el escenario.

La evolución de las compras de leche y lácteos por los hogares sigue creciendo en hipermercados, se mantiene en supermercados (que absorben casi el 50% del valor de las ventas) y cede posiciones en las tiendas tradicionales. Las cuotas de mercado de leche líquida por marcas acusará a partir de 1997 la unión de Central Lechera Asturiana e IBERLAT (14% aproximadamente del mercado nacional en volumen).

Hasta ahora el liderazgo lo ostentaba Leche Pascual con el 9%: A continuación, con una cuota de mercado entre el 4% y el 7% se colocaban Celta (LAGASA), RAM-LEYMA y PULEVA, seguidas de un bloque con cifras menores de segundas marcas y marcas menos importantes, pero que copaba aún casi el 50%. Las marcas blancas o de distribución suponen ya el 20% del total del mercado.

La problemática de la distribución a través de grandes superficies y centrales de compra, determinante para el sector lechero ante el poderío negociador de la gran distribución en general frente a la industria láctea, no ha cambiado,



## Sector Lácteo

CUADRO Nº 8

### GRUPOS LACTEOS MAS IMPORTANTES POR SU FACTURACION Y RECOGIDA

| EMPRESA                 | FACTURACION<br>MILLONES DE PESETAS |        |        | RECOGIDA<br>MILLONES DE LITROS |      |        | RANKING '95* |
|-------------------------|------------------------------------|--------|--------|--------------------------------|------|--------|--------------|
|                         | 1993                               | 1995   | 1996   | 1993                           | 1995 | 1996   |              |
| DANONE                  | 75.978                             | 84.287 | 86.904 | 350                            | 300  | 300**  | 1            |
| LECHE PASCUAL, S. A.    | 57.000                             | 60.000 | –      | 440                            | 532  | 540**  | 2            |
| S. NESTLE-AEPA          | 45.000                             | 44.000 | –      | 300                            | 310  | 310**  | 4            |
| LACTARIA ESP, S. A.     | 34.993                             | 35.675 | 28.014 | 460                            | 430  | 270*** | 5            |
| C. L. ASTURIANA, (1)    | 33.205                             | 45.268 | 48.425 | 350                            | 464  | 490**  | 3            |
| IBERLAT. S. A.          | 32.000                             | 29.575 | 30.156 | 400                            | 395  | 400**  | 7            |
| CLESA, S. A.            | 30.814                             | 32.152 | 32.100 | 250                            | 200  | 200**  | 6            |
| PULEVA, S. A.           | 26.350                             | 21.526 | 23.558 | 280                            | 230  | 250**  | 12           |
| I. L. ASTURIANAS, S. A. | 24.000                             | 31.027 | 31.000 | 290                            | 290  | 290**  | 8            |
| IPARLAT, S. A.          | 21.000                             | 22.762 | 30.175 | 290                            | 300  | 472    | 10           |
| KRAFT J. S. I., S. A.   | 20.000                             | 22.000 | –      | 250                            | 210  | 220**  | 11           |
| LEYMA, S. A. (2)        | 16.057                             | 23.943 | 51.051 | 185                            | 230  | 514    | 9            |
|                         | 1994                               | 1995   | 1996   | 1994                           | 1995 | 1996   |              |
| GRUPO BEL               | 15.673                             | 20.325 | 19.692 | 125                            | 125  | 125    | 13           |
| LAGASA (3)              | 15.400                             | 17.706 | 21.191 | 210                            | 250  | 300**  | 14           |
| GRANJA CASTELLO         | 14.500                             | 15.649 | 16.968 | 165                            | 185  | 185**  | 16           |
| BESNIER ESPAÑA          | 13.771                             | 16.361 | 16.482 | 140                            | 160  | 160**  | 15           |
| QUESOS FORLASA          | 13.342                             | 15.600 | 17.000 | 100                            | 100  | 100**  | 17           |

\* RANKING '95: posición por la cifra de facturación en 1995. \*\* Estimación. \*\*\* Facturación aportada por LACTARIA a LEYMA.

1.- CENTRAL LECHERA ASTURIANA, desde enero de 1997 CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA, ha previsto 81.000 millones de pesetas de facturación en 1997, con una recogida anual de 850 millones de litros (la mayor del país), si se incluyen LARSA y CELBASA-ATO (IBERLAT), absorbidas por ella.

2.- LEYMA con su parte de la adquirida LACTARIA ESPAÑOLA tuvo una facturación en 1996 de 51.051 millones de pesetas y recogió 514 millones de litros. IPARLAT con su parte de LACTARIA ESPAÑOLA facturó 30.175 millones de pesetas; su recogida subió a 472 millones de litros.

3.- LAGASA saltó en 1996 a los 21.191 millones de pesetas de facturación (recogida en torno a los 300 millones de litros) y espera los 30.000 en 1997 (¿365 millones de litros?), con una recogida objetivo de 500.

NOTA: Puede haber pequeñas disparidades en la información de la misma fuente y cuando al negocio de la leche y lácteos se añade la facturación de otros. Por eso mismo aparecen sin datos en 1996 NESTLE (productos dietéticos y de la alimentación), PASCUAL (leche, lácteos, zumos, aguas y cereales para desayuno) y KRAFT (quesos, cafés, confituras, chocolates y salsas), cuyas ventas totales (no sólo de leche y lácteos) ascendieron, respectivamente, a 174.884, 81.500 y 48.123 millones de pesetas.

FUENTE: ALIMARKET, 1996 y 1997.

salvo que rige la Ley de Comercio, cuyo efecto aún no puede evaluarse.

#### LA LECHE Y LOS PRODUCTOS LACTEOS EN LA "AGENDA 2000"

La Comisión en su propuesta de reforma de la OCM presentada en julio de 1997, en el marco de la denominada "Agenda 2000" para la reforma de la PAC, plantea para el sector lácteo:

a) El rechazo de determinadas "soluciones radicales", como la reducción drástica de precios institucionales y la supresión rápida del régimen de

cuotas, que no estarían justificadas ante la previsible evolución del mercado,.

b) La anulación de la pendiente reducción lineal de las cantidades globales de referencia garantizadas hasta ahora a los Estados miembros.

c) El rechazo de un sistema de precios y cuotas dobles (las llamadas cuotas A y B, respectivamente, para los mercados interior y exterior), por ser incompatible con el GATT.

d) La seria advertencia a los productores de que el régimen de cuotas no es eterno y de que existen factores de

incertidumbre en el largo plazo, ya que los productos lácteos podrían verse muy afectados por los acuerdos que se tomen en las futuras negociaciones comerciales (OMC, 1999). Este llamamiento, con su mención a las "rigideces intrínsecas" del régimen, podría interpretarse en el sentido de que más allá del 2006 las cuotas serían abolidas.

A la hora de optar por una alternativa de reforma, la Comisión elige una aproximación cauta a la valoración del estado de situación del sector en la UE-15 y en el mundo, proponiendo:

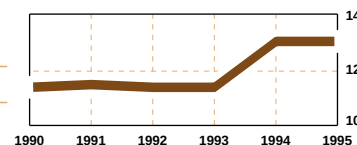


CUADRO Nº 9

## EVOLUCION DEL GASTO DE LOS HOGARES EN LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS PORCENTAJES SOBRE EL GASTO TOTAL EN ALIMENTACION

| 1958 | 1964 | 1968 | 1975 | 1981 | 1987 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 8,7  | 8,5  | 9,8  | 10,4 | 11,8 | 13,0 | 11,4 | 11,5 | 11,4 | 11,4 | 13,1 | 13,1 |

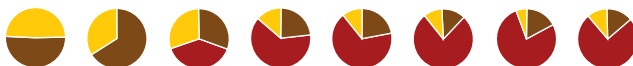
FUENTE: MAPA; La Alimentación en España, 1995.



CUADRO Nº 10

## CUOTAS DE MERCADO DE LECHE ENVASADA PORCENTAJES

|              | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1995 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PASTERIZADA  | 49   | 34   | 30   | 14   | 11   | 10   | 6    | 11   |
| ESTERILIZADA | 51   | 66   | 31   | 23   | 22   | 13   | 17   | 14   |
| UHT          | -    | -    | 39   | 63   | 67   | 77   | 77   | 75   |



FUENTE: MAPA y FENIL.



• La prórroga del régimen de la tasa suplementaria o de cuotas hasta el año 2006.

• La profundización en la flexibilidad y simplificación de la vigente OCM.

• La reducción paulatina de los precios de apoyo, el 10% en promedio, hasta el 2006.

• La introducción de una ayuda anual de 145 ecus, ajustada al rendimiento medio de las vacas.

Como se propone en la reforma de la OCM de la carne de vacuno que a las vacas lecheras se atribuya una ayuda de 70 ecus, por cada vaca lechera el productor obtendría una prima total de 215 ecus, la misma que por las vacas que nunca se ordeñan. La propuesta de reforma de la PAC incluye un techo máximo de ayudas por productor, sea la que sea la OCM aplicable, todavía sin determinar.

Para la producción española de leche estas propuestas podrían ser calificadas como de mínimos, porque mantienen el régimen de cuotas (sobre el

que existe consenso entre los agentes del sector), el ajuste de precios resulta asumible y la prima conlleva 45.000 millones de pesetas de subvenciones directas a las explotaciones (unas 36.000 pesetas por vaca a la cotización actual del ecu).

Sin embargo, las propuestas suscitan serias reservas, pues si bien el cuadro perfilado parece soslayar el riesgo de futuros recortes lineales de cuota, implícitamente, si mantienen las cantidades globales de referencia garantizadas a los Estados miembros, bloquea la posibilidad del aumento de cuota a España. Es improbable que a la Comisión se le ocurra considerar el escabroso tema de la redistribución de las cuotas entre Estados miembros y modificar el statu quo cuando insiste en que cada año, de 1997 a 2005, la UE-15 tendrá un excedente neto de 9-9,5 millones de toneladas de leche, que habrá que exportar o almacenar. Las comunidades autónomas de la España húmeda (Asturias, Cantabria, Galicia y País Vasco), columna vertebral de la producción

nacional, no van a poder desarrollar su potencial y aprovechar sus ventajas comparativas para competir, porque sus productores no van a tener a medio plazo, en tanto rija el sistema de cuotas, mucha más cuota que la disponible en la actualidad.

La tácita territorialización de las cantidades de referencia que se ejerce en España implica limitar el proceso de ajuste y reestructuración de la producción e indirectamente de la industria lechera, a los solos recursos de las disponibilidades internas de cuota de cada comunidad autónoma, operación que se saldará con un fuerte coste social porque la concentración de explotaciones va a empujar un buen número hacia la marginalidad y a llevar al abandono (al menos en algunas comunidades autónomas) un número desproporcionado de ellas, con grave riesgo para una buena ocupación territorial.

El proceso de ajuste y reestructuración para un número de explotaciones suficiente y competitivo (cantidad individual de referencia entre 150.000 y





## Sector Lácteo



200.000 kilos por explotación) con el recurso a las disponibilidades del mercado de estos derechos para producir dentro de cada comunidad autónoma no favorece al núcleo básico de la producción nacional, radicado en la España húmeda.

A falta de más cuota global concedida por las instituciones comunitarias, casi imposible alcanzar por redistribución entre estados miembros, es obligado reiterar que el hecho de que cada comunidad autónoma gestione la cuota de sus productores, o sea, la territorialización o regionalización de la cuota, no es la mejor solución para que las explotaciones del norte de España desarrollen su contenido potencial. Las comunidades autónomas de la España húmeda necesitan cuota de otras comunidades que carecen de sus ventajas competitivas para enfrentar el inquietante futuro que ya se presagia en estos postreros años antes del cambio de siglo y de milenio. □

**VICTORIANO CALCEDO ORDOÑEZ**  
Universidad de Cantabria

### BIBLIOGRAFIA

- ALIMARKET. 1995 a 1997. Números mensuales e Informes Anuales.
- BUXADE CARBO, C. (Coordinador). 1997. Vacuno de leche: Aspectos claves. Ediciones Mundi Prensa.
- CALCEDO ORDOÑEZ, V. 1997. Los avatares del sector lechero español. Cuadernos de Información Económica (en prensa).
- COMISION EUROPEA. 1997. "Agenda 2000". Agricultura. Dirección General VI. Versión Íntegra.
- DOMINGUEZ MARTIN, R. (Editor). 1996. La vocación ganadera del norte de España. Serie Estudios nº 133. Secretaría General Técnica. MAPA.
- EUROPEAN COMMISSION. 1997. Situation and Outlook. Dairy Sector. Working Documents. Directorate General for Agriculture.
- INE. 1996. Encuesta Industrial 1993. Productos y Empresas.
- INE. 1996. Encuesta Industrial 1994. Productos y Empresas.
- INE. 1997. Encuesta Industrial 1995. Productos y Empresas.
- LAMO DE ESPINOSA, J. 1997. La década perdida. Ediciones Mundi Prensa.
- MAPA. 1995 a 1997. Boletín Mensual de Estadística.
- MAPA. 1996. La alimentación en España 1995.



# GELAT'98

XVIII FERIA INTERNACIONAL DEL HELADO ARTESANO Y AFINES  
PALACIO FERIA DE LA PROVINCIA DE ALICANTE  
Del 7 al 11 de Febrero de 1998



Arte Helado.  
Arte Sano.



- JORNADAS TECNICAS
- XVIII CONCURSO INTERNACIONAL DEL HELADO ARTESANO
- V CONCURSO INTERNACIONAL DE NUEVOS SABORES
- VI CONCURSO INTERNACIONAL DE DECORACION DE COPAS
- VI CONCURSO DE REDACCION Y DIBUJO

— INFORMACION: —

|                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>A.N.H.C.E.A.</b>       | <b>I F A</b>                         |
| Polig. Segorb             | Nacional 340 Alicante-Elche, Km. 731 |
| Apartado 30               | Apartado 192                         |
| E-03100 JIJONA (Alicante) | E-03280 ELCHE (Alicante)             |
| Tel. 96 / 561 25 09       | Tel. 96 / 568 25 00                  |
| Fax 96 / 561 12 65        | Fax 96 / 568 24 44                   |

<http://www.dip-alicante.es/anhcea/home.htm>  
E-mail: [anhcea@dip-alicante.es](mailto:anhcea@dip-alicante.es)

# INDUSTRIA LACTEA

## CAMBIOS RECIENTES Y PERSPECTIVAS (1)

■ ALICIA LANGREO NAVARRO



**E**l sector lácteo español ha sufrido transformaciones muy profundas desde el ingreso de España en la Unión Europea que han afectado a todas las fases de la producción y a todos los agentes que operan en él, de manera que el sistema lácteo español de finales de siglo es radicalmente distinto al que se enfrentó al ingreso en la Unión Europea con un horizonte ciertamente sombrío.

Los cambios experimentados se deben en parte a cuestiones intrínsecas al sector: cambio en las regulaciones de campaña, modificación de la normativa de ayudas a la industria y en los parámetros de actuación, exigencias sanitarias y de calidad mayores, finalización de las concesiones de distribución de leche pasteurizada, implantación de la política restrictiva...; mientras otras responden a la dinámica global de la economía: cambios en el consumo, incremento de la capacidad negociadora de la distribución, apertura de fronteras, modificación en la estrategia de las grandes firmas europeas como consecuencia de la globaliza-

ción, proceso de concentración de las explotaciones agrarias y ganaderas, importancia creciente de la logística en las estrategias industriales, protagonismo de los Gobiernos autonómicos, política monetaria e incluso movimientos en las bolsas de valores, además de un largo etcétera.

Los grandes cambios experimentados afectan a todas las fases de la cadena de producción, desde la ganadería a la industria, y a las relaciones establecidas entre ellas. La fuerte cohesión entre fases obliga a que el análisis de estos cambios haya que referirlo al conjunto del sistema lácteo.

En el momento de la adhesión a la Unión Europea, el sistema lácteo español se encontraba en un momento expansivo, en el que era necesario el incremento de las producciones en las empresas agrarias e industriales del sector para alcanzar el umbral mínimo que permitiese una mejora sustancial de la competitividad. Aquella dinámica quedó teóricamente bloqueada por la política restrictiva comunitaria. El largo período transitorio y las limitaciones

prácticas a la importación provocaron que en muchas ocasiones las empresas tuviesen verdaderas dificultades de abastecimiento que conllevaron guerras de precios en un mercado con un claro componente especulativo.

La política de cuotas tuvo una aplicación errática en nuestro país: tras unas declaraciones realizadas de forma incompleta en un primer momento, se esperó un largo plazo para la aplicación real, lo que dio pie a numerosas inversiones en ganado muy productivo, frecuentemente con fuertes subvenciones desde la Administración autonómica y local.

Cuando finalmente se aplicó la normativa comunitaria, la estructura del sector ganadero había cambiado sustancialmente tanto en su reparto geográfico como en la distribución de la producción entre explotaciones. Tras la entrada en la UE se incrementó el peso de las mayores y mejores explotaciones. Más tarde, cuando ya entrados los años noventa se delimitaron las cuotas individuales y surgieron los problemas de las tasas, estas fueron pagadas por la Administración, de manera que hasta la última campaña los ganaderos no se han visto realmente enfrentados a las consecuencias de la sobreproducción.

Ya antes del ingreso en la UE el sector industrial lácteo español había iniciado una dinámica considerable, aunque el Plan de Centrales Lecheras –derogado tras la adhesión– era un freno a la concentración. La rigidez de este Plan, junto al aislamiento del mercado español, provocó diferencias muy acusadas respecto a la industria de los países vecinos, mucho más concentrada y capitalizada y con una gama de productos más amplia. La aproximación de la industria española a la euro-





CUADRO Nº 1

## PRINCIPALES FIRMAS RECOGEDORAS DE LECHE EN CAMPO

| FIRMAS                                 | AUTONOMIAS DONDE ESTA PRESENTE PRIORITARIAMENTE         | VOLUMEN RECOGIDA MILES DE LITROS |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|
| CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A. | ASTURIAS, GALICIA, CANTABRIA, CASTILLA Y LEON, CATALUÑA | 800                              |
| PASCUAL                                | GALICIA, CANTABRIA, NAVARRA, CASTILLA Y LEON            | 532                              |
| LEYMA                                  | GALICIA, ANDALUCIA, CANTABRIA, CATALUÑA                 | 490                              |
| IPARLAT S.A.                           | PAIS VASCO, CANTABRIA, CASTILLA Y LEON                  | 472                              |
| NESTLE                                 | CATALUÑA, CANTABRIA, CASTILLA Y LEON, ASTURIAS, GALICIA | 310                              |
| DANONE                                 | CATALUÑA, C. VALENCIANA, MADRID, ASTURIAS               | 300                              |
| ILAS                                   | ASTURIAS, CASTILLA Y LEON, GALICIA                      | 290                              |
| LACTEOS DE GALICIA S.A.                | GALICIA, CANTABRIA                                      | 250                              |
| UNIASA. PULEVA                         | ANDALUCIA, GALICIA                                      | 230                              |

NOTA: Datos de 1995.

pea pasaba obligaba a una concentración sobre todo en los segmentos de leche líquida.

En el momento de la adhesión, España era un gran consumidor de leche líquida, sobre todo de larga duración, pero tenía consumos bajos aunque crecientes de postres y derivados refrigerados y muy bajos en quesos. El consumo de quesos español tenía un componente más alto de los quesos de pasta dura debido a su empleo fundamental en tapas y bocadillos frente a los postres en Europa.

Para los grandes operadores España aparecía como un país de gran interés, con disponibilidad de leche de cabra y oveja, y cuyos consumos en los productos con más valor añadido previsiblemente iban a aumentar. Era, además, un buen escenario donde seguir librando la batalla por la hegemonía en el sector lácteo europeo y un territorio lógico de expansión para la industria francesa.

El sistema lácteo español mostraba una enorme distorsión geográfica entre las áreas productoras de leche y la localización de las empresas, hecho que estuvo motivado en gran medida por el Plan de Centrales Lecheras, lo que obligaba a la existencia de un mercado muy considerable de leche cruda entre empresas y a un tráfico de materia prima que encarecía el producto.



Como consecuencia se identificaba un bloque de empresas excedentarias y otro deficitarias en materia prima; éstas últimas vivían serios problemas de abastecimiento.

La geografía de las industrias lácteas y las tensiones por el abastecimiento favorecieron el mantenimiento de una red de recogida muy ineficaz, con costes de arrastres desmesurados. La pequeñísima dimensión de las explotaciones, las malas comunicaciones y la ausencia de frío en campo en algunas de las principales áreas productoras completaban una situación desoladora del acopio de materia prima en el

momento de la adhesión a la Unión Europea. Esta situación se ha mantenido mucho tiempo y ha constituido un elemento de "no competitividad" de la industria española.

A todo ello hay que sumar los efectos de la escasa cuota de leche que fue asignada a España al ingresar en la UE, que no respondía a la producción real y que no fue suficientemente ampliada en posteriores negociaciones. Independientemente de la relación producción/consumo, que no resulta relevante en el contexto del Mercado Unico, la falta de cuota supone una amenaza para la supervivencia de las industrias, en especial en las áreas donde las producciones están bajando más, y son una limitación real a sus posibilidades de competir con la industria europea.

Las industrias lácteas españolas fueron protagonistas de un proceso de concentración acusado realizado bajo enormes presiones ya que a la escasez de materia prima que se dio en casi todos los años hay que sumar las necesidades de materia prima que experimentaron las industrias para intentar ganar cuota de mercado, amortizar sus inversiones en publicidad y en ampliación de su gama y para amortizar las grandes inversiones realizadas en el período posterior a 1986 (aunque en general todas tuvieron una parte considerable de subvención).





Las empresas no pudieron apenas recurrir a la importación en los primeros 5 años de presencia de España en la UE debido a las cláusulas de la negociación para ese período y eso provocó unas guerras por la leche cruda más intensas que las vividas en años anteriores. Los precios en campo se comportaron de forma muy especulativa y la función de acopio se convirtió en un verdadero rompecabezas para muchas de las empresas, en especial para aquellas que no estaban consolidadas en las principales áreas ganaderas.

### RASGOS BASICOS DEL ACOPIO DE MATERIA PRIMA

La producción leche asignada a España es de 5.566.950 toneladas, lo que implica un déficit del orden del 20% respecto al consumo y, sobre todo, un déficit de materia prima respecto a la capacidad productiva de la industria (2). Esto afecta el desarrollo de los mercados, sobre todo en los meses finales de la campaña y provoca subidas espectaculares de los precios en origen, favorece la sobrecapacidad –ya muy grave– y dificulta el acceso al umbral de rentabilidad a las industrias lácteas situadas en las zonas deficitarias. Este déficit de materia prima dificulta la reestructuración del sector industrial y refuerza las luchas entre empresas por situarse como recolectores en las áreas con mayor oferta.

En el análisis del acopio de leche de las industrias se encuentran dos situaciones completamente distintas: la de las áreas donde existe un distrito industrial lácteo (la Cornisa Cantábrica, Galicia, áreas de Castilla y León...) que ha permitido el desarrollo de una sólida economía de red y las zonas con empresas aisladas que surgieron al amparo del Plan de Centrales Lecheras, algunas de estas se mantienen gracias a la decidida voluntad de los Gobiernos autonómicos.

El acopio de materia prima por parte de las industrias depende en gran medida del tipo de relaciones de coordinación establecidas entre ellas y los ganaderos y de la existencia de mercados secundarios de leche cruda, muy



importantes. A finales de los años ochenta y primeros noventa, a diferencia de lo que sucedía en la mayoría de los países de la UE, en España la presencia de cooperativas en el sector era pequeña (su peso en la recogida, principal actividad, sólo alcanzaba el 20%) y no existían organizaciones interprofesionales (3). Estas dos características sugieren una posición débil por parte del sector ganadero y una ventaja competitiva en este aspecto para la industria láctea española.

Sin embargo, el proceso de concentración de la industria y la voluntad de alcanzar mayores cuotas de mercado por parte de las primeras firmas lácteas ha hecho de la recogida uno de los ejes de la competencia entre firmas, lo que, unido a las dificultades de importación en el período transitorio, ha ocasionado auténticas "guerras de precios" en los momentos de escasez (la producción española presenta fuertes oscilaciones), provocando ciclos muy acusados: desde 1989 a 1996 se han registrado variaciones del precio en origen superiores al 40% en el curso de una o dos campañas. Así, para la industria española el abastecimiento de materia prima se ha convertido en una desventaja competitiva tanto por su peor calidad como por la desorganización de las redes de recogida, dispersión de los ofertantes, altos costes de arrastre, alto precio medio e inestabilidad.

A pesar de esta imagen desoladora de la segunda mitad de los años ochenta

ta hay que resaltar las mejoras que vivió el sector: se produjo una concentración de explotaciones considerable y se extendió la instalación de frío en las áreas donde aún faltaba.

La puesta en marcha de los laboratorios interprofesionales permitió mejorar mucho la calidad y los costes de recogida cayeron aunque seguían estando por encima de los vigentes en los países vecinos.

La aplicación de las cuotas, que en España pertenecen al ganadero, refuerza en principio su posición negociadora y le permite conseguir ventajas de las industrias que compiten por el abastecimiento de materia prima en los momentos de escasez.

Por otro lado la aplicación de la nueva normativa a España ha dado lugar a la creación de los "primeros recogedores", figura que define a todas aquellas empresas, cualquiera que sea su personalidad jurídica, que recogen la leche al ganadero. Estas firmas son responsables, según la legislación vigente, de informar al Ministerio mensualmente de las compras de leche y deben gestionar las multas por la sobreproducción. Todo esto ha dado lugar, por un lado, al incremento considerable de la leche recogida bajo formas cooperativas, que se han convertido en primeros compradores, y a la consolidación y aumento de operadores que sólo se dedican a esta tarea.

Este hecho, que siempre ha existido en nuestro país, en especial en las áreas con mayores dificultades orográficas, se ha incrementado mucho. En la actualidad, entre los primeros recogedores encontramos a las grandes firmas –sociedades mercantiles y cooperativas– que realizan directamente gran parte de la recogida, a cooperativas que se limitan a la recogida y se han dotado de infraestructura suficiente a este fin, y a cooperativas o SAT, sociedades mercantiles o individuales que son meros grupos especulativos sin dotación apenas.

Muchas veces son estos recogedores "informales" los que realizan las compras "fuera de cuota". Diversos expertos del sector estiman que esta-



mos en una sobreproducción del 20% aproximadamente, a pesar de lo cual se mantienen las tensiones en el mercado ya que la industria es capaz de absorber mucho más. Es decir, las tensiones en los mercados favorecen las fórmulas de compra-venta que permitan dar salida a todo el producto en manos de los ganaderos y disponer de más materia prima a unas empresas que la necesitan para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Efectivamente, el recurso a los mercados secundarios de graneles lácteos en España o el resto de la UE depende de la existencia de sobrantes estables, de firmas especializadas en la recogida, de la opción por la transformación en unos u otros países de las multinacionales y del comportamiento de los mercados monetarios; además, el recurso a estos mercados sólo es posible desde empresas de un cierto tamaño. En esa línea, al principio de los años noventa se produjeron conversaciones entre empresas de cara a organizar una "central de compras" para adquirir graneles en Europa, aunque la situación deficitaria en los países de la Unión Europea deja al margen esta posibilidad.

En la actualidad existen unos 900 primeros compradores de los que 80 son empresas integradas en la FENIL (Federación Nacional de Industrias Lácteas), 5 firmas en ANEL (Asociación Nacional de Empresas Lácteas) y 120 son cooperativas no inscritas en las asociaciones anteriormente mencionadas. Incluso hay 80 firmas inscritas "sin actividad" entre los primeros recogedores. La situación no es tan grave como podría deducirse de estas cifras, ya que la mayoría de la recogida la realizan entre muy pocos primeros recogedores, la mayoría grandes firmas. Ahora bien, el mantenimiento de esta maraña de empresas mal identificadas da pie a que se mantenga una distorsión en el mercado de leche cruda en campo poco alentador de la mejora en el acopio que imprescindiblemente necesita el sector.

Los movimientos entre firmas de los últimos cinco años han cambiado totalmente el panorama de la recogida. Se consolida un primer grupo formado por las grandes productoras de leche líquida



da: Corporación Alimentaria Peñasanta SA –resultante de la unión de Clas con las antiguas firmas de Unión Lechera de Normandía en España, Larsa y Celbasa– Pascual, Leyma –situada a la cabeza tras la adquisición de Lesa– e Iparlat, que también se ha quedado parte de Lesa. De este conjunto de grupos primeros, todos menos Pascual tienen una base cooperativa.

Esta estructura acerca más el sector lácteo español a la de nuestros vecinos del norte, en los que el peso del acopio y de la producción de leche líquida en manos cooperativas es enorme. Ahora bien, en todas estas cooperativas se está produciendo un "distanciamiento" entre la base cooperativa y la industria elaboradora de los productos con mayor valor añadido. Efectivamente, la recogida sigue quedando en estructuras de carácter cooperativo mientras para las fases posteriores se constituyen sociedades mercantiles que permiten mayor agilidad y rompen la dependencia de las estrategias empresariales de los intereses directos de los ganaderos, que pueden hacer perder competitividad a la firma en cuestión.

Como es lógico, tras la caída en picado de la producción de leche en polvo, las firmas que se dedican a productos transformados de mayor valor añadido (Danone, Nestlé) han pasado a ocupar un segundo lugar en la recogida, situándose a distancia de las especializadas en leche líquida. Son éstas las que se ven obligadas a aumentar su

producción para liderar una gama que cada vez se mueve con márgenes menores y en la que la única estrategia posible es el incremento de volumen.

A pesar del largo camino recorrido desde principios de los años noventa, cuando las primeras firmas estaban por debajo de los 500 millones de litros, debe seguir el proceso de concentración de las recogidas, ya que aún estamos lejos de las mayores firmas francesas. Este proceso de concentración se verá alterado por la pujanza de dos firmas que hoy están a distancia pero tienen planteado un crecimiento muy rápido, en especial Lagasa, para la que la única estrategia posible es el aumento de volumen.

Por otro lado, por el momento la transferencia de cuotas entre comunidades autónomas no se está mostrando todo lo dinámica que sería deseable para lograr un mapa lácteo que posibilite el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las áreas más especializadas, cuestión necesaria para lograr un sector lo más competitivo posible en el contexto de la Unión Europea. No se puede olvidar que aún es posible que puedan transferirse cuotas entre países dentro de la Unión y en ese caso nuestro sector sufriría un duro golpe. En este terreno algunos Gobiernos autonómicos están teniendo intervenciones en defensa de su cuota que perjudican al conjunto del sector español y a medio plazo no van a permitir el mantenimiento de la producción láctea en áreas no idóneas y con un cierto "distrito industrial" lácteo.

### EL COMERCIO EXTERIOR

El efecto de las importaciones sobre la industria española es distinto si se trata de graneles –en este caso son una fuente más de materia prima– o de productos acabados competidores de las producciones españolas, mientras al ganadero en teoría le pueden repercutir negativamente todas ellas. Las importaciones lácteas han aumentado mucho desde la adhesión a la UE, a pesar del sistema de protección vigente en la primera etapa: entre 1985 y 1996 las importaciones de leche, principal pro-





ducto, y nata frescas a granel se incrementaron casi un 130%, los años de mayores importaciones fueron 1994 y 1995. Destacan también los incrementos de la nata y leche envasada, que de ser casi inexistentes han pasado a superar las 130.000 toneladas en 1996, las de quesos que se han multiplicado por cuatro y las de yogures, que superan las 80.000 toneladas. En yogures y quesos los mayores incrementos se han producido a partir de 1992.

La importación de productos finales ha favorecido la diversificación del consumo de derivados refrigerados, el incremento del consumo de quesos de tipo europeo, la batalla a la baja en los precios al consumo de la leche UHT y el peso de la gran distribución en la dinámica del sector, obligando a las industrias españolas a modificar su estrategia o poniéndolas en muy malas condiciones de cara al mercado. Así, la entrada masiva de yogures a bajo precio ha forzado a los principales productores españoles a ampliar su gama final y cambiar su estrategia.

La búsqueda de vías adecuadas para penetrar el mercado español por parte de firmas europeas ha sido determinante en la adquisición de firmas con buena red comercial que acaban abandonando o disminuyendo su producción.

También ha sido muy importante la rápida implantación de la distribución moderna que permite compras masivas en cualquier punto. Por último, la nueva concepción de la logística, en especial en los productos que necesitan frío, ha facilitado el tráfico de productos lácteos.

### EVOLUCION DEL CONSUMO Y DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS LACTEOS

En 1995 los hogares españoles destinaban un 13,1% de su gasto alimentario a los productos lácteos: el 5,9% a leche líquida y el 7,2% a derivados; esta cifra en 1991 era el 11,4%, desde entonces se ha mantenido la participación en el gasto en leche líquida y ha aumentado considerablemente el de derivados lácteos. También se aprecian incrementos aunque menores en el gasto canalizado a través de hostelería y restauración.

El consumo total de leche líquida en 1995 era de 118,79 litros por persona, desde 1990 ha experimentado un incremento del 8,6%, pero ahora está estacionario o muestra una ligera tendencia a la baja. Cerca del 85% es leche UHT, destacando la caída continua de la leche pasteurizada, producto al que las diversas campañas publicitarias realizadas desde hace años no logran dar una imagen atractiva a pesar de que sus cualidades encajan con la tendencia al consumo de alimentos naturales.

Además del factor comodidad, en la caída de la leche pasteurizada influye la estrategia de la distribución moderna, que maneja más fácilmente un producto a temperatura ambiente y con pocos problemas de caducidad, y la dotación de las empresas, que hace muchos años decidieron marginar la leche pasteurizada ante la rigidez de los márgenes impuesta por la Junta Superior de Precios y las restricciones a su venta.

Dentro de la leche de larga duración destaca el peso que están adquiriendo las leches desnatadas y semidesnatadas, que ya superan ampliamente el 25%. En un principio el consumo se volcó hacia la leche desnatada, pero ahora son las semidesnatadas las que tienen más auge. La imagen de este producto ha evolucionado desde coadyudante del control del peso a la de alimento idóneo para el cuidado integral del cuerpo. Como fenómeno reciente destaca la irrupción en el mercado de leches en las que se ha sustituido la grasa láctea por grasas vegetales. Su



consumo está muy limitado y aparece ligado a problemas de salud (4).

El consumo de leche líquida por habitante, que se encontraba por encima de la media europea, ha bajado en los últimos años aunque sigue siendo el producto lácteo más consumido, 112 litros por habitante (1992), subió en los años 1993 y 1994 e inició una caída que continúa en 1995.

Ha habido una caída importante del consumo de leche pasteurizada y a granel y una subida de la UHT. La leche líquida de larga duración está reforzando su carácter de producto indiferenciado de primera necesidad; aún así se mantienen las marcas de mayor precio, aunque el comportamiento del mercado ha obligado a reducir la diferencia. La leche y los derivados lácteos se consumen prácticamente en su totalidad en el hogar (90 %). En general la hostelería muestra una tendencia mayor al consumo de leches pasteurizadas.

Entre 1990 y 1995 el consumo de quesos ha aumentado en un 14,7%, el consumo de quesos frescos ha caído en casi un 9% y el de quesos curados y semicurados ha subido un 24,6%, lo cual es una excelente noticia para los productores de quesos españoles.

La subida registrada en la gama de yogures ha sido de un 50%, paralelamente han aumentado las importaciones y han caído sus precios de forma que los yogures más elementales se están constituyendo en commodities, con un comportamiento que se aproxima al de la leche líquida (marcas blancas, utilización como reclamo...).

En cuanto al canal de distribución de la leche líquida destaca el peso que





# QUESO DE CABRA DE FUERTEVENTURA

EL PRIMERO DE ESPAÑA CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN

**L**a tradición quesera de Fuerteventura se remonta más allá de la conquista de la isla por los españoles. Sus habitantes, los majeros, siguen elaborando el queso de cabra según los métodos artesanales aprendidos generación tras generación.

Un factor básico de la extraordinaria calidad del queso majero es la cabra majera. Una raza lograda por el pastor de la isla mediante los cruzamientos efectuados durante siglos entre las cabras prehispánicas con otras razas de origen europeo, consiguiendo la magnífica cabra majera actual, muy resistente y totalmente exenta de enfermedades. La producción lechera es muy elevada, llegando a los 750 litros/año. La leche se caracteriza principalmente por su excelente calidad, con un contenido de 3,9% de proteínas y 4,5% de materia grasa.

Los quesos, de forma cilíndrica, miden de 6 a 9 centímetros de altura, y de 15 a 35 centímetros

de diámetro, con un peso que oscila entre 1 y 6 kilos. Exteriormente se reconocen por tener a su alrededor el dibujo de la empleita de palma y en ambas caras el grabado de la pinta de madera.

La calidad del producto está garantizada por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Queso Majero, que controla el cumplimiento estricto de todas las normas exigidas en cuanto al origen y óptima calidad de la materia prima y de los procesos de elaboración y maduración, y que todo ello se realice con absoluta garantía de higiene.

La voluntad del majero por optimizar su producto ha conseguido que éste se convierta no sólo en el primer queso de Canarias con Denominación de Origen, sino también en el primero de cabra de España con este distintivo.

Para su reconocimiento por parte del comprador en el punto de venta, los quesos llevan dentro de la etiqueta comercial del productor un

sello numerado con el logotipo de la Denominación de Origen Queso Majero.

Altamente apreciado tanto en el Archipiélago Canario como fuera de él, el Queso Majero es una verdadera delicia para los paladares más exigentes. Su masa al corte aparece compacta, de textura cremosa y sabor ácido y algo picante. El color de la corteza suele ser blanco en los **TIERNOS** y amarillenta en los **SEMICURADOS** y **CURADOS**.

Los quesos que se van a conservar más tiempo suelen untarse con aceite, pimentón y/o gofio, lo que les confiere características singulares. El pimentón añade una nota de color y sabor peculiar por su forma de maduración. El gofio, por su parte, le da un sabor sobrio y definitivo.

Por todo ello, podemos calificar el Queso Majero como un preciado tesoro gastronómico, fruto de la experiencia de siglos de los pastores de Fuerteventura.

## EL SABOR DE FUERTEVENTURA



Elaborado según los métodos tradicionales de los pastores de Fuerteventura, el queso majero, en sus tres variantes: tierno, semicurado y curado, es altamente apreciado tanto dentro como fuera del Archipiélago por su calidad y sabor inigualables, siendo el único de Canarias con Denominación de Origen y el primer queso de cabra de España con Denominación. El Consejo Regulador de la Denominación de Origen Queso Majero avala, con su logotipo numerado, la mejor producción quesera de Fuerteventura.



denominación de origen

queso majero

Consejo Regulador del Queso Majero  
Teniente Durán, 15. 35600 Puerto del Rosario. Fuerteventura T. (928) 532593

están cobrando los hipermercados a expensas de todos los demás canales, al principio de los noventa la venta en hipermercados apenas superaba el 10% y en 1995 alcanzaba casi el 25%. Este peso es sensiblemente menor en la leche pasteurizada, en la que se mueve en torno al 17-18%. El peso de los hipermercados también es menor en los derivados refrigerados, aunque con una tendencia fuertemente alcista, al igual que en los quesos.

La producción española de lácteos no se está adaptando del todo a la evolución del consumo y una gran parte de los consumos de productos más rentables derivados de las nuevas tendencias son suministrados por las importaciones o por firmas de capital multinacional.

### CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA LACTEA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Antes del ingreso en la UE, la estructura de la industria española estaba condicionada por el Plan de Centrales Lecheras –que fue derogado tras la adhesión–, en el que se establecía un régimen de monopolio/oligopolio para la distribución de la leche pasteurizada en las ciudades. Este sistema obligaba a la existencia de multitud de pequeñas centrales lecheras que resultaron inviables (5). Su rigidez hizo difícil el necesario proceso de concentración industrial y dio origen a un mapa industrial disociado del mapa ganadero. Todo ello, unido al aislamiento del sistema lácteo español, provocó diferencias muy considerables con los modelos europeos en cuanto a grado de concentración, capitalización de las firmas, gama de productos, gestión...

La cifra de empresas lácteas existentes en España es difícil de obtener, ya que no existen fuentes oficiales para estos datos. La Encuesta Industrial (INE) da los datos de los "establecimientos industriales" (6) y desde principio de los años ochenta también el MAPA ofrece estas cifras pero con diferencias muy altas: en 1984 había 905 establecimientos según el INE y 515 según el MAPA.

Los datos oficiales no permiten seguir adecuadamente el proceso de



concentración que se ha producido, visible en el estudio de las firmas. Según el INE, el número de establecimientos lácteos cayó de los 905 de 1984 a 593 (cifra mínima) en 1988 y 1989 (7), para incrementarse de nuevo hasta 623 en 1991 (8). Hasta el año 1988 se vivió un proceso acelerado de concentración de centrales lecheras, con el cierre de la mayoría de las mas pequeñas incluidas muchas cooperativas, y ya en los años 90 ha habido un "boom" en la instalación de queserías, muchas artesanales, lo que coincide con que el incremento en el número de establecimientos se haya producido en el estrato inferior a 20 trabajadores.

Sin embargo, el MAPA en un reciente informe sobre el sector lácteo (Plan Sectorial, DGIAA) ofrece cifras mas altas: 256 establecimientos industriales dedicados a leche líquida, 44 a productos frescos y 917 a quesos (9). La distribución geográfica de los establecimientos industriales no coincide con las zonas de mayor volumen de leche tratada. Las 10 mayores empresas producen más del 70% de leche líquida.

Según los datos del INE (1991) el número de establecimientos con más de 500 trabajadores era 11 (1,77%) y por encima de 100 trabajadores había 62 establecimientos (9,95%). Sin embargo, con menos de 20 trabajadores había 440 empresas (70,6%).

Las transformaciones que han tenido lugar en el sector, sumadas a las numerosas inversiones desde la entrada en la UE, han dado lugar a un gran sobredimensionamiento. Según el MAPA en la campaña 1989/90 la utilización de la capacidad productiva era del 17,6% en leche pasteurizada, 26% en estéril y 87,5% en UHT. Mucho más equilibrado estaba el subsector quesero con una utilización sobre la capacidad productiva del 94% en quesos frescos, 90% en fundidos y 68% en maduros. Desde esa fecha se han continuado haciendo grandes inversiones tanto en plantas de leche líquida como en derivados lácteos y queserías, aunque lleva mucho tiempo paralizada la instalación de otros transformados.

El grado de concentración aumentó desde la adhesión a la UE, ya en 1988 entre 36 empresas (el 8%) controlaban el 80% de los establecimientos (16% sin centros de recogida), el 73% del empleo y el 77% de la recogida. En 1991 4 empresas (con facturación superior a los 40.000 millones de pesetas) facturaban el 34% de todo el sector y empleaban al 47% de los trabajadores; entre las 10 firmas que facturaban por encima de los 20.000 millones de pesetas concentraban el 53% de las ventas del sector. En 1992 las empresas con facturación superior a los 20.000 millones eran 12 y elaboraban cerca del 70% de la leche recogida.

### DINAMICA DE LAS EMPRESAS LACTEAS ESPAÑOLAS

En los primeros años ochenta el grupo cabecera de la industria láctea según facturación estaba formado por: Granja Castelló, Clas, Clesa, Danone, Frixias, Kraft, Larsa, Lesa, Nestlé y Uniasa, con muy pocas variaciones de unos años a otros. Le seguía una orla de unas 18-20 empresas regionales muy asentadas con volúmenes intermedios y un último grupo de firmas pequeñas, muchas de ellas personales, donde abundaban las queseras.

En el grupo cabecera se encontraban las principales firmas de derivados lácteos y de leche líquida indistintamente. En él se concentraba la partici-





# PLAFORM NI PINCHA NI MANCHA



CyG asociados

**plaform**®  
SISTEMA INTEGRAL DE EMBALAJE EN CARTÓN ONDULADO

Así de sencillo, así de claro. PLAFORM no pincha, porque PLAFORM no tiene en su fabricación y montaje ningún elemento metálico que pueda causar pinchazos, heridas o lesiones. El material del que está hecho PLAFORM es Cartón Ondulado, un material de gran resistencia y durabilidad. Con PLAFORM nunca se harán astillas en su embalaje, astillas que pueden clavarse en su piel o en la de sus productos. Pero PLAFORM tampoco mancha. Ni a usted ni a sus frutas. Porque PLAFORM, como manda la Ley, es de un solo uso. Una sola vez contendrá frutas o verduras, por lo que no tiene que ser sometido, en el mejor de los casos, a lavados ni higienizados.

O en el peor de ellos, nunca sus fresas tendrán sabor a ajo ni sus tomates olor a pimientos, ni sus naranjas color "rojo tomate".

Por seguridad y por higiene.

**EXIJA PLAFORM, SALDRÁ GANANDO.**



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE FABRICANTES  
DE CARTÓN ONDULADO

CAPITAN HAYA, 56 - 3º D 28020 MADRID (ESPAÑA)  
TEL. (91) 571 17 02 Fax: (91) 572 24 03







pación de capital extranjero, que empezó a ser considerable en esta década, y estaba incluida la empresa de capital público Lesa. Clas era la única cooperativa del grupo líder, mientras en el segundo y tercer estrato había un número considerable, en especial en la categoría de centrales lecheras. En estos años la especialización en determinadas gamas aún estaba muy atrasada y muchas de la firmas del segundo estrato e incluso del grupo cabecera hicieron incursiones en los segmentos de derivados refrigerados o quesos, saldados en muchos casos con fracasos. La evolución posterior del sector industrial hizo saltar por los aires esta configuración.

En el entorno de la entrada en la UE se produjeron absorciones y compras de cierta entidad protagonizadas por Granja Castelló, Industrias Lácteas de Montelarreina, Uniasa (esta firma entró en la Bolsa en 1986), Larsa, Gurelesa, Nestlé, Mantequerías Arias, etc. Destaca el crecimiento de algunas firmas tanto en instalaciones como en recogida, caso de Pascual o ILAS (Industrias Lácteas Asturianas), la primera ligada a su estrategia de publicidad y la segunda a su incremento de capacidad de transformación en polvo y a la ampliación de la actividad en quesos.

Las mayores firmas aumentaron en estos años su participación en la recogida. En la base de muchos movimientos empresariales estuvo la liquidación del plan de centrales lecheras, el nuevo proceso de concentración y el interés de las firmas europeas, en especial francesas, por distintos segmentos del sector lácteo español.

El comportamiento del capital extranjero en los primeros años de par-

CUADRO Nº 2

## PRINCIPALES GRUPOS LACTEOS POR VOLUMEN DE FACTURACION MILLONES DE PESETAS

| GRUPOS   | FACTURACION |
|----------|-------------|
| DANONE   | 84.287      |
| PASCUAL  | 60.000      |
| CLAS*    | 44.128      |
| NESTLE   | 44.000      |
| LESA     | 35.831      |
| CLESA    | 32.152      |
| IBERLAT* | 29.575      |
| ILAS     | 25.266      |
| LEYMA    | 23.943      |
| IPARLAT  | 23.000      |
| KRAFT    | 22.000      |
| PULEVA   | 20.781      |
| G. BEL   | 20.325      |
| LAGASA   | 17.706      |

\* CLAS e IBERLAT están ya unidas aunque tengan facturaciones diferenciadas.

NOTA: Datos de 1995.

ticipación de España en la UE se caracterizó por:

- Incremento de la participación de capital en algunas de las mejores empresas (BSN en Danone).
- Crecimiento de las mayores firmas (Nestlé)
- Búsqueda de participación en empresas españolas con disponibilidad de leche de cabra y oveja: la danesa 3DC, Bongrain en Mantequerías Arias, Fromagerie Be,...
- Intentos de participar en el prometedor mercado español de derivados refrigerados: establecimiento de las franquicias Yoplait con firmas regionales españolas, intento de acuerdos de la holandesa MelKunie, desarrollo de esta gama por Nestlé.
- En algunos casos la búsqueda de empresas españolas perseguía una buena vía de penetración de productos franceses en el mercado español: Bongrain, Besnier...
- Hubo pocos movimientos de capital americano.



En 1987, cuando ya se acusaban los efectos de la apertura del mercado y de algunos cambios legislativos, el proceso de concentración había afectado a las firmas intermedias pero el grupo cabecera no había cambiado excesivamente. Según los datos recogidos por Alimarket las diez primeras firmas lácteas según volumen de facturación eran: Danone, Lesa (10), Leche Pascual, Clas, Uniasa, Larsa (Grupo), Centro Lácteo Balcells (Celbasa), Ilas, Clesa y Granja Castelló.

A estas hay que añadir Sdad. Nestlé AEPA (11). Sus ventas dentro del sector lácteo oscilaban de 48.200 millones de pesetas de Danone a los 11.000 de Granja Castelló. A este grupo seguía una orla de unas 30 empresas con facturaciones superiores a los 3.000 millones donde coincidían las principales firmas queseras, las principales empresas de leche líquida, cooperativas, firmas de capital extranjero, etc.

La dinámica del sector, con numerosas absorciones, quiebras, fusiones, etc. explica lo que ha pasado con el grupo cabecera en los ochenta. Entre 1986 y 1990, ambos inclusive, se registraron 128 operaciones de capital y acuerdos contractuales entre firmas lácteas en España, con un ritmo que se incrementó al final de la década (63 tuvieron lugar entre 1989 y 1990) (12). Los hechos destacados de los últimos años de la década fueron:

- Celbasa y Larsa incrementaron su expansión con compras de empresas y aumento de recogidas a altos precios. Pronto empezaron a surgir problemas económicos en ambas firmas.

- Entrada de la cooperativa francesa ULN en España (1989). En 1990 adquirió la mayoría del capital de Cel-



basa y Larsa y planteó la adquisición de Lesa. La crisis de la matriz ocasionó uno de los mayores quebrantos del sector lácteo.

- El inicio de actividad de Uniasa en nutrición, esta actividad y el conjunto del crecimiento de la empresa ha sido apoyado por el Gobierno autónomo andaluz. Esta empresa ha sido la única de las grandes españolas en su momento realizó fuertes inversiones directas en ganado, hoy liquidadas, y que cotiza en bolsa.

- Se inicia el proceso de fusión de las cooperativas vascas y navarras con apoyo de los Gobiernos Autonómicos.

- Clas inicia ciertos movimientos que le permitan salir de su impasse: negociación con Leyma, reestructuración interna,...

- Nestlé y Danone realizan fuertes inversiones. BSN aumenta su participación en Danone y Nestlé inicia la centralización de su gestión a nivel de toda Europa.

- Se plantea la venta de Lesa por parte de Tabacalera, lo que abre uno de los momentos más especulativos de la historia de la industria láctea española.

- El cambio en la estrategia europea de Sodima (ahora Sodiaal), propietaria de Yoplait, ante el Mercado Unico Europeo lleva a la creación del grupo Sodiber, elaborador y distribuidor de la marca en España, mediante la compra de la mayoría de los antiguos franquiciados.

- Al final de la década se detecta una desinversión por parte de empresas europeas en los segmentos de quesos de oveja (13) y cabra mientras consolidan su posición en quesos de vaca.

En los primeros años noventa se aprecia el papel decisivo de algunos

CUADRO Nº 3

## PRINCIPALES EMPRESAS DE QUESOS POR VOLUMEN DE PRODUCCION TONELADAS

| EMPRESAS           | PRODUCCION |
|--------------------|------------|
| KRAFT              | 31.465     |
| TGT                | 29.475     |
| L. GARCIA BAQUERO  | 18.500     |
| FORLASA            | 17.300     |
| Q. IBERICAS        | 13.345     |
| ANGULO             | 8.700      |
| NESTLE AEPA        | 8.000      |
| MANTEQUERIAS ARIAS | 7.850      |
| ILAS               | 7.000      |
| COOPERATIVA CADI   | 6.200      |

NOTA: Datos de 1995.

Gobiernos autonómicos en apoyo de su industria láctea y defensa de su cuota (14). Destaca la posición del Gobierno gallego a favor de la formación de un grupo lácteo regional en el seno de la Corporación Agroalimentaria Gallega, la de los Gobiernos autónomos vasco y navarro que han situado a Iparlat en los primeros puestos del ranking español y la protección del Gobierno andaluz sobre la cuota de producción láctea de Uniasa. Otro hecho a destacar al principio de la década ha sido la entrada de la americana Kraft General Foods (grupo Philip Morris) en Industrial Quesera Menorquina SA, dueño de la marca líder El Caserío; tras la adquisición el grupo americano paso a detentar más del 70% del mercado de queso fundido.

El grupo cabecera del sector lácteo español en 1992 había quedado formado por: Danone, Leche Pascual, Sdad. Nestlé AEPA, Lesa, Uniasa, Iberlat SA, Clesa, Clas, Ilas, Sodiber, Iparlat y Kraft, que juntas recogían cerca del 70% de la leche española.

Dentro de este grupo se mantienen en los primeros puestos las multinacionales europeas Danone y Nestlé y ha entrado Philip Morris con Kraft, que trabaja únicamente el segmento de



quesos. Muchas de las firmas españolas de este grupo (Pascual, Clas, Clesa, Iparlat...) centran sus producciones en leche líquida, gama con muy poco margen. Entre las empresas líderes se han asentado algunas firmas españolas como Ilas, Leche Pascual, Clesa e Iparlat, algunas de las cuales atravesaban serios problemas.

A excepción de las firmas multinacionales-multisectoriales, entre las restantes empresas del grupo líder existía un buen número de empresas en situación inestable. Los principales problemas planteados en los primeros años noventa eran:

- Clas afloró pérdidas lo que supuso un cierto desgaste, pero planteó una estrategia de futuro con una nueva dirección. Se han roto sus acuerdos con Leyma debido a la integración de esta firma en el proyecto del Gobierno gallego.

- Tabacalera estaba pendiente de la venta de Lesa, que seguía siendo la primera recogedora de leche. Dio beneficios en 1992, tras fuertes inversiones con dinero público, pero volvió a las pérdidas muy pronto.

- Sodiber, de la empresas francesa Sodiaal, estaba en pérdidas.

- Iberlat, que agrupa a las firmas de la antigua Unión Lechera de Normandía, Larsa y Celbasa, dada pérdidas y pronto los dueños franceses vieron la inversión en España como un problema a liquidar.

- Uniasa protagonizó al principio de la década uno de los mayores problemas del sector con cambio en la dirección, venta de su departamento de nutrición, de la inversión francesa, de su ganadería y de su cuota láctea. Luego pasó por una suspensión de



pagos y fue objeto de inversiones especulativas de "tiburones" de la bolsa. La entrada de inversores institucionales no trajo tampoco ninguna solución.

- Leche Pascual se enfrentaba a una situación financiera difícil mientras su estrategia de altos precios y altos gastos en publicidad en el segmento de leche líquida chocaba con las tendencias del mercado y de la distribución. Sus primeros pinitos en diversificación de productos fueron erráticos, con triunfos y fracasos.

En definitiva, dentro del grupo cabecera del sector lácteo español, al principio de los años noventa, ya con el sector plenamente encuadrado en la Unión Europea, existía un número considerable de firmas en una situación muy inestable. En aquel momento era imprescindible un salto cualitativo en la estructura del sector que obligatoriamente debía pasar por la salida a la anómala situación de Lactaria. Esa inestabilidad del grupo cabecera permitía el planteamiento de iniciativas como la del Gobierno gallego, a pesar de la debilidad de la mayoría de las firmas, sobre todo las cooperativas, con las que se contaba.

Todo esto se planteaba en un momento en el que los márgenes de rentabilidad se habían estrechado debido a la presión de los precios en origen (sobre todo en 1994) y la competencia en consumo, especialmente en leche líquida, y cuando los principales grupos europeos ya habían establecido sus estrategias para el Mercado Único.

La competencia entre las firmas de la cabecera del sector lácteo se produ-

cía especialmente entre las dedicadas a la leche líquida. Su consumo ya tenía las características de primera necesidad, indeferenciado y utilizado como reclamo. Eso explica el enorme crecimiento en muy poco tiempo de la firma gallega Lagasa sin apenas publicidad. La prioridad en este segmento ya se dibujaba en la línea de "colocar volumen" y las empresas que así lo entendieron fueron las que iniciaron un crecimiento que hoy las sitúa en el liderazgo del sector. Sólo la empresa Leche Pascual escapaba a esta dinámica al concentrar su actividad en el segmento de alto precio/alta calidad, estrategia que ha alterado recientemente.

El proceso de concentración en marcha en el mercado de la leche líquida se planteaba llegar a una concentración empresarial, aunque por el momento existen consumos regionales arraigados a sus marcas tradicionales: Cataluña con Ato (Celbasa), las marcas gallegas, las marcas de las cooperativas vascas (hoy de Iparlat)..., que llevan a respetarlas.

El segmento de yogures y postres lácteos era el que presentaba mejores perspectivas y una mayor estabilidad entre las empresas productoras. Los niveles de concentración ya eran muy elevados:

- En yogures, Danone detentaba más del 50% del mercado español, seguido de Nestlé (Chambourcy) y Sodiber (Yoplait, el volumen de este grupo sube mucho si se incluye la producción de sus franquiciados). Destacaba la importante presencia de Clesa (15), que inició su diversificación a

mediados de los ochenta y que ha aumentado durante los ochenta.

- En postres lácteos la posición dominante corresponde también a Danone, con cuotas de mercado muy superiores al 50% en todas las gamas. Las otras empresas con presencia son Sodiber, Nestlé y Dhul.

Las inversiones de los dos líderes, Danone y muy por debajo Nestlé, son muy altas. Ambas tienen una dinámica de innovación de producto muy acusada y han adaptado su estructura productiva a fin de conseguir el máximo rendimiento en este segmento. En concreto, destaca el interés de Danone en la diversificación en postres lácteos a raíz de la pérdida de cuota de mercado en yogures (a principio de los ochenta tenía el 75%) y el cambio del comportamiento del mercado en este producto.

Han entrado en el subsector de derivados refrigerados Clesa, el grupo Prado-Cervera (primera firma en Valencia y Murcia), Iparlat, etc. Pascual ha apostado por los postres de larga duración a través de su acuerdo con la alemana Sudmilch (Campina-Melkuni).

En quesos, a pesar de que el mercado está parado desde 1992, se registra una fuerte dinámica empresarial, con importantes inversiones por parte de las firmas líderes. Destaca el auge de pequeñas y medianas firmas, muchas artesanales, que en buena medida se van consolidando. Entre las 10 primeras productoras de quesos se encuentran Nestlé, Kraft e Ilas, además de las grandes firmas de queso manchego y castellano. Es importante el interés de algunas de las mayores firmas por parti-





cipar en algunos de los mercados de quesos con Denominación de Origen reservados a artesanos, en especial en Cabrales.

Desde principios de los años noventa el sector lácteo ha vivido otro cambio fundamental de la mano de las firmas especializadas en leche líquida:

- La venta de Lesa al sector cooperativo, tras un acuerdo entre Leyma e Iparlat, con fuerte intervención de sus respectivos Gobiernos autonómicos, que dejó al margen a Clas, perdiéndose así por el momento la posibilidad de crear un gran grupo lácteo centrado en las comunidades productoras del norte de España.

- La fusión de Clas con el grupo Iberlat (tras su saneamiento por los accionistas franceses) en la Corporación Alimentaria Peñasanta, que queda bajo la gestión de Clas.

- El enorme crecimiento de Lagasa empeñada en situarse en el grupo de cabecera.

- La vuelta a los beneficios y la actividad láctea de Puleva-Uniasa.

- El cambio de estrategia de Leche Pascual.

Entre las empresas cabecera del segmento de leche líquida, la Corporación Alimentaria Peñasanta y Puleva se han planteado con fuerza la diversificación, Leche Pascual la había iniciado un poco antes y Leyma la realiza a través de su conexión con la Corporación Gallega. Aún es pronto para evaluar esas estrategias. Clas e Iberlat están ya unidas aunque tengan facturaciones diferenciadas.

En estos momentos de definición del sector hay una serie de empresas del grupo de cabecera que, habiendo quedado en un segundo lugar en el segmento de la leche líquida, deben plantearse su línea estratégica futura, ya que cada vez quedan más nítidamente divididos los segmentos lácteos: leche líquida, derivados refrigerados, quesos y productos industriales diversos y la leche en polvo parece que definitivamente ha perdido su papel.

Una cuestión que presenta un cierto interés es el desarrollo de los "preparados lácteos" que legalmente no pueden



denominarse leche. En este segmento han entrado algunas de las principales multinacionales ubicadas en España: Agra-Unilever con Floray, Nestlé con Nestlé Junior, además de la firma JSP que ya operaba con estos productos en Canarias. Entre las lácteas que han iniciado esta vía figuran el Grupo Cervera-Prado y Polienvasados Ibéricos.

En el sector de quesos la principal modificación en el panorama se debe a la venta de Queserías Ibéricas a la francesa Fromageries Bel, con lo que se vuelve al proceso de inversión de las queseras francesas en quesos de mezcla españoles, abandonado después de algunos fracasos al final de los ochenta.

En este segmento de quesos, además de Danone, algunas empresas de quesos fundidos y de pasta dura han empezado a hacer publicidad.

La otra gran gama, los derivados refrigerados, postres y yogures, se enfrenta a una dinámica de innovación continua como única forma de hacer frente a la "vanalización" experimentada por la gama de yogures. En esta situación, a pesar de la pérdida de cuota en yogures, se consolida el liderazgo de las primeras firmas, únicas que pueden acometer las inversiones millonarias en innovación de producto y la promoción imprescindible para su entrada en el mercado.

### CONCLUSIONES

La industria láctea española se enfrenta en la actualidad a una situación muy difícil derivada de las dificultades en el abastecimiento de materia prima y la estrategia de la distribución frente a determinadas gamas, en especial leche líquida. En estas condiciones las restricciones de la Política Agraria Común a la producción láctea dificultan aún más la situación del sector español y pone en cuestión la pervivencia especialmente de las industrias situadas en las áreas menos ganaderas.

La solución a la situación de la recogida y la ordenación del sector de los primeros recogedores aparece como una cuestión vital para lograr la máxima competitividad del sector.

El capital multinacional se ha situado en las gamas con mayores ventajas. Dentro del grupo líder, cuyo futuro condiciona la dinámica de todo el sector, existe un número muy alto de empresas que atraviesan dificultades considerables derivadas en parte de la actuación del capital público nacional y autonómico que ha entorpecido el saneamiento del sector.

Se ha dado un salto adelante considerable en la concentración de la recogida y del segmento de leche líquida, pero aún nuestras mayores firmas están muy lejos de las dimensiones de las primeras francesas: Besnier supera los 5.000 millones de litros y la segunda, el grupo cooperativo Sodiaal, se aproxima a las 3.000; para encontrar firmas del rango de las mayores españolas tenemos que bajar al décimo puesto en el ranking francés.



Previsiblemente en los próximos años seguirá el proceso de concentración del grupo cabecera de forma que acerquen la estructura de la industria láctea española a los modelos europeos, en especial en el segmento de leche líquida donde el número de firmas deberá disminuir. Dentro de este grupo se ha consolidado el peso cooperativo y el capital español, cosa que hace unos años no estaba nada clara.

La puesta en marcha de la interprofesión abre las posibilidades de una colaboración más estrecha de cara a mejorar la competitividad del sector. En esta línea, es necesario que las comunidades autónomas jueguen un papel neutral y no distorsionen la dinámica del sector favoreciendo la competencia desleal. Previsiblemente, el sector lácteo español deberá aprender a ser competitivo con la cuota actual o un poco

más y lo lógico es que esa cuota se concentre en las áreas mejor dotadas y con mayores infraestructuras para la producción láctea. Por tanto, cualquier actuación en contra de esta dinámica por parte de los poderes públicos a medio plazo sólo servirá para dificultar el futuro. □

**ALICIA LANGREO NAVARRO**

Doctora ingeniero agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

### NOTAS

(1) En el momento de publicar este artículo se hicieron públicos los datos de producción de leche en España durante la campaña 1996/97, que superaron en unas 62.000 toneladas la cuota nacional de 5,54 millones de toneladas asignada por la UE.

(2) La única fuente de información respecto a la capacidad instalada y su grado de modernidad es el estudio realizado por la consultora IDOM para el MAPA a finales de los años ochenta y que ya está anticuado. Desde que España entró en la UE las industrias lácteas han realizado muchas inversiones en mejora de sus instalaciones, puesta en marcha de nuevas líneas y ampliaciones; éste último aspecto ha empeorado el problema de la sobrecapacidad, muy grave en leche líquida.

(3) En la actualidad las principales estructuras interprofesionales existentes son los laboratorios regionales constituidos en las comunidades autónomas productoras y vinculados a la puesta en marcha del pago por bacteriología. En el sector lácteo hubo intentos de constituir una organización interprofesional del tipo de la francesa en los años ochenta, pero la falta de base legal y apoyo oficial hizo fracasar el proyecto.

En diciembre de 1994 publicó en el BOE la Ley de Organizaciones Interprofesionales Agroalimentarias, corregida en 1996, que abre una nueva etapa en la coordinación vertical de los sectores. En el momento de redactar este artículo se ha constituido una nueva interprofesional láctea, aún no registrada en el Registro de Organizaciones Interprofesionales Agroalimentarias del MAPA, que está iniciando su rodaje.

(4) La multinacional Unilever, que no trabaja el sector lácteo, ha lanzado un producto lácteo con grasa vegetal con la marca FLORA que utiliza para margarinas y aceites.

(5) El Plan de Centrales Lecheras marcó un hito en la historia láctea española. El primer Plan de Centrales Lecheras se puso en marcha en 1952 con objeto de asegurar un abastecimiento adecuado de leche a las ciudades. Tardó en llevarse a la práctica pero con el tiempo cambió totalmente el panorama lácteo español, dando pie a muchas de las actuales empresas que nacieron como centrales lecheras. Posteriormente el mantenimiento de los rígidos principios con los que nació dificultaron la concentración y modernización del sector.

(6) Concepto no aclarado en el que se incluyen desde centrales

de refrigeración e incluso tanques de frío colectivos, a fábricas de todos los tamaños y establecimientos de distribución de lácteos.

(7) Para 1988 la DG VI de la Comisión Europea da la cifra de 462 fábricas (Structure de l'industrie laitière dans la Communauté en 1988 et changements survenus depuis 1985. PLAI/FR/1058).

(8) La última publicación de la Encuesta Industrial del INE no permite seguir este dato.

(9) Las cifras del MAPA no especifican si una misma empresa acomete más de una actividad. Estas cifras parecen muy altas; en el mismo informe ya el propio Ministerio reconoce que el número de firmas que trabajan en leche líquida es de unas 200.

(10) El grupo lácteo público pasó a la empresa semipública Tabacalera junto con todo el paquete alimentario del INI. Tabacalera necesitó invertir fuertes sumas para sanearlo.

(11) En 1987 Nestlé tenía una participación alta en G. Castelló, acuerdo que se ha disuelto. La participación de capital en la firma láctea española, dedicada a leche UHT y condensada, facilitó a Nestlé una participación en el mercado de la leche líquida y el dominio total sobre la leche condensada. En la actualidad la participación de Nestlé en leche líquida se limita al segmento de leche descremada.

(12) "Estudio sobre la industria láctea Europea" Realizado por Saborá SL para el Gobierno Vasco. 1991.

(13) La adquisición de Queserías Ibéricas por parte de Fromageries Bel rompe esta dinámica y vuelve a poner sobre el tapete el interés de los líderes franceses por el segmento de quesos tradicionales españoles.

(14) La actuación del capital público en la industria láctea ha sido particularmente intensa, tanto a través de LESA como de las diferentes iniciativas autonómicas, con inversiones directas y con apoyos a sus empresas. Esta actuación ha dado lugar a la existencia de grandes empresas "acumuladoras de problemas" que han distorsionado desde los primeros años ochenta la dinámica de concentración del sector y han colaborado enormemente en la gestación de las grandes dificultades que hoy atraviesan muchas de las firmas del grupo cabecera.

(15) La gama de productos de esta empresa ha cambiado mucho: mientras en 1984 la leche líquida suponía el 85% de su volumen de ventas, hoy no llega al 35%.



# La Tecnología no tiene límites...

... y Linde lo demuestra en la nueva transpaleta eléctrica de conductor acompañante que facilita la máxima maniobrabilidad en el mínimo espacio.

**OFERTA ESPECIAL LANZAMIENTO**  
**675.000,- Ptas.**  
+ 16% IVA

- Horquillas 560 x 1150 mm
- Variador electrónico Linde
- Cuenta horas e indicador descarga batería
- Ruedas motriz de goma
- Rodillos de carga simples
- Cargador de batería incorporado
- Batería 24 V 180 A/h



El nuevo modelo Linde T 16 de 1.600 kg. de capacidad de carga es la última innovación en transpaletas de conductor acompañante de altas prestaciones y equipamiento completo.



Un nuevo concepto de trabajo, denominado por Linde como Dimensión M, que engloba la intervención de parámetros como la forma del chasis, la línea y el tamaño del timón y horquillas, que a nivel práctico consiguen la máxima rentabilidad en cuanto a la relación espacio / maniobrabilidad.



Ideal para grandes cargas. Incorpora el LTM, Módulo Transistorizado de Linde que permite un rendimiento excepcional en el arranque en pendientes, mayor efecto de empuje en salida y aceleraciones suaves y precisas.



Cargador de batería incorporado con toma de corriente a 220 V.

**LINDE CARRETILLAS E HIDRAULICA, S.A.**  
Central: Ctra. Madrid - Barcelona Km. 599,32 • 08780 PALLEJA (Barcelona)  
Tel.: (93) 663 03 95 • Fax.: (93) 663 13 04  
Delegación: Avda. San Pablo, 16 Pol. Ind. Coslada • 28820 COSLADA (Madrid)  
Tel.: (91) 671 00 55 • Fax.: (91) 673 77 44

**Linde**  
*Confianza por continuidad  
continuidad por innovación*

32 SERVICIOS EXCLUSIVOS DE VENTA Y ASISTENCIA EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL





# EL SECTOR LACTEO DE LA CORNISA CANTABRICA

■ ARTICULO CONJUNTO ELABORADO POR LOS CONSEJEROS DE AGRICULTURA  
DE NAVARRA, CANTABRIA, ASTURIAS, GALICIA Y PAIS VASCO

La reciente celebración de una importante Jornada Láctea en Santander, el pasado 22 de octubre, con participación de casi todos los agentes sectoriales con peso en el sector, permite aportar una visión muy completa y actualizada de la situación y perspectivas del sector lácteo de la Cornisa Cantábrica.

Siguiendo el esquema de los temas tratados en la mencionada Jornada, es posible ofrecer esa visión del sector lácteo de la Cornisa Cantábrica y valorar sus opciones de futuro: la situación del sector productor, la situación del sector industrial y el previsible impacto de la nueva Organización Común de Mercado (OCM) de la leche.

## LA SITUACION DEL SECTOR PRODUCTOR

Al igual que ocurre en los países del Norte de Europa, la producción láctea es la más importante actividad agraria de la Cornisa Cantábrica. Y no sólo eso; también es absolutamente imprescindible para la supervivencia económica y social de esta macro-región, lo cual diferencia nítidamente al sector lácteo de la Cornisa Cantábrica de otros sectores lácteos de la UE.

La Cornisa Cantábrica, considerada como una macro-región, responde en general al esquema de área especializada con serios problemas socioeconómicos y muy dependiente de la producción láctea, la cual no puede crecer y desarrollarse a causa de los reducidos límites productivos entre los que tiene que actuar.

La producción de leche en la Cornisa Cantábrica representa más del 30% de la producción final agraria (PFA) (y a veces más del 50%); y si se le suma la producción de vacuno de carne, íntimamente dependiente de la leche, esos porcentajes subirían al 50% (y hasta el 80% en algunas comunidades autónomas).

Para el conjunto de España, esos porcentajes medios son del 8,7% y 16,1%, respectivamente; y en la UE, del 19% y 31%, aproximadamente (aunque hay regiones comunitarias con promedios similares a los de la Cornisa Cantábrica).



El hecho de que en el cómputo global y promedio la producción láctea española no tenga un peso relativo alto (tal vez uno de los menores de la UE) no debe inducir a error, ni significar la desatención de los graves problemas del sector lácteo, puesto que en la Cornisa Cantábrica la producción láctea tiene tal relevancia que supera a la mayoría de las regiones europeas especializadas en producción de leche. Así pues, es necesario recoger esta importante sin-

gularidad productiva, económica y social de la Cornisa Cantábrica y comprender la exigencia de defensa de los correspondientes intereses.

El empleo agrario en la Cornisa Cantábrica es muy elevado (12%), sobre todo en algunas comunidades autónomas, donde representa cerca del 30% del empleo. El promedio español se sitúa en el 9% y el europeo en el 5%. Es decir, estamos hablando de una masa laboral dedicada a la actividad agraria de unas 450.000 personas, de las cuales, casi 90.000 dependen solamente de la producción de leche; y todo ello en un entorno socioeconómico donde se registra un elevado paro (¡cerca del 20% con 540.000 parados en la Cornisa Cantábrica!), donde no hay prácticamente ninguna otra opción económica de envergadura, y donde por aplicación de la PAC (Política Agraria Común) en los últimos años se han suprimido cerca de 85.000 empleos agrarios, solo en el sector lácteo.

De otro lado, también cabe mencionarse, en este contexto, la elevadísima tasa de paro de jóvenes de menos de 25 años (cerca del 42% de media, llegando al 51% en alguna comunidad autónoma) y el bajísimo nivel de empleo en las mujeres (en torno al 25%).

La rigidez del régimen de cuotas, la injusta e insuficiente cuota láctea de que dispone la Cornisa Cantábrica, en relación con su trayectoria y su potencial productivo real, y la incapacidad de contar, en muchas comunidades, con otras opciones económicas significativas fuera del binomio productivo leche/carne, pueden significar un cierto riesgo de "empobrecimiento sectorial-regional relativo" en la Cornisa Cantábrica, si



CUADRO Nº 1

### COMPARACION ENTRE PAISES DE LA UE CON DISTINTOS TIPOS DE ESTRUCTURAS EN EL SECTOR LACTEO

|                       | Nº EXPLOTACIONES | APOYO<br>PROMEDIO/EXPLOT. | APOYO TOTAL<br>MILL. ECUS | % PAIS<br>S/TOTAL UE |
|-----------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
|                       |                  | PTAS./EXPLOT.             |                           |                      |
| BELGICA               | 21.900           | 3.600.000                 | 484,2                     | 12                   |
| HOLANDA               | 41.000           | 4.330.000                 | 1.088,6                   | 27                   |
| DINAMARCA             | 14.400           | 4.030.000                 | 356,5                     | 9                    |
| <b>TOTAL 3 PAISES</b> | <b>77.300</b>    | <b>4.075.000</b>          | <b>1.929,3</b>            | <b>48</b>            |
| <b>ESPAÑA</b>         | <b>122.000</b>   | <b>61.000</b>             | <b>45,7</b>               | <b>1,0</b>           |
| ITALIA                | 103.500          | 280.000                   | 177,0                     | 4,5                  |
| PORTUGAL              | 48.300           | 180.000                   | 54,0                      | 1,5                  |
| <b>TOTAL 3 PAISES</b> | <b>273.800</b>   | <b>165.000</b>            | <b>276,7</b>              | <b>7,0</b>           |

no se permite y apoya el rápido desarrollo y la competitividad de su sector lácteo/ganadero.

Por otra parte, la fuerte dependencia de la producción lácteo-ganadera provoca serias desventajas en la percepción de apoyos financieros comunitarios, acentuándose el desequilibrio entre sectores y con otras comunidades autónomas, por cuanto los sectores en los que no se introducen ayudas compensatorias ven reducido notablemente su nivel de apoyo relativo, generándose así importantes desequilibrios y distanciamientos entre rentas.

A pesar de su enorme importancia estratégica y su absoluta trascendencia socioeconómica, el sector productor de leche de vaca de la Cornisa Cantábrica carece, en términos generales, de una adecuada estructura integradora o vertebradora, permanece, en su mayor parte, dentro de unos parámetros poco favorecedores de la competitividad real, no permite el normal y equitativo acceso de buena parte de los ganaderos a niveles de renta mínimamente satisfactorios y padece globalmente crónicas crisis de campo en un contexto sostenido de precios bajos.

Todo ello sitúa a una parte importante del sector lácteo de la Cornisa Cantábrica todavía lejos de la posición, actitud y forma de funcionar, de otros sectores lácteos de la UE, lo cual entraña una tremenda y dura contradicción, si se recuerda que en pocas regiones de la UE tiene tanto arraigo social y económico un sector lácteo como en la Cornisa Cantábrica.

La expresión concreta de dicha contradicción se puede observar a través de las cifras recogidas en los cuadros adjuntos, donde se ofrece una resumida visión de la estructura productiva y de primeros compradores de la Cornisa Cantábrica, y se realizan diferentes comparaciones con otros países o regiones.

Las principales conclusiones que se derivan de esas cifras, podrían resumirse así:

- En los últimos quince años el sector lácteo de la Cornisa Cantábrica ha experimentado una notable transformación, no sólo en el área de la producción, sino también en los aspectos industrial, tecnológico y comercial, hasta tal punto que actualmente se configura como el líder o principal protagonista del sector lácteo español.

- Dicha transformación ha sido una de las bases principales, a su vez, de la fuerte mejora de las estructuras económicas y sociales de la Cornisa. Y ahí reside el fuerte impacto social y la gran capacidad de resonancia social que ha conseguido el sector y el consiguiente peso específico de sus Organizaciones

Agrarias y Asociaciones, representantes de parte de sus agentes sectoriales, y de las numerosas Mesas o Plataformas que proliferan con el fin de defender los intereses del sector.

- Entre 1980/81 y 1995/96 el sector ha seguido etapas muy distintas:

- Entre 1980/81 y 1986/87 era la etapa de las guerras de precios y de la dependencia de las industrias foráneas. Y del “anuncio” de la integración en Europa y sus consecuencias.

- Entre 1985/86 y 1990/91 se vivió una etapa de preparación para el cambio, de desorientación e incertidumbre. Pero también se vivieron momentos de precios récord pagados en campo y se gestaron profundas crisis empresariales.

- Entre 1990/91 y 1995/96 se asiste a una gran expansión sectorial y a una profunda transformación estructural basada en un desarrollo, en cierta forma desordenado, pero eficaz, de la economía de numerosos agentes sectoriales. Pero en esta etapa también se gestaron graves problemas de desajuste al régimen de cuotas y no se consiguieron reformas o políticas sectoriales suficientemente eficaces de cara a la mejora de la competitividad global del sector.

- De esta forma se llega al momento actual donde, si bien para algunos el principal reto del sector lácteo de cara al futuro parece ser tan sólo la expansión productiva, la realidad objetiva es que hay otras prioridades, sobre todo la de conseguir un adecuado nivel de competitividad, homologable al de las grandes regiones productoras de leche de la UE. (Y al de muchas regiones españolas donde ya se ha logrado un elevado grado de reordenación y competitividad sectorial).

- Desde luego, la principal causa de no competitividad de buena parte del sector lácteo de la Cornisa

CUADRO Nº 2

**COMPARACION DE MAGNITUDES BASICAS SECTORIALES: CORNISA CANTABRICA/ESPAÑA/UE**  
**PROMEDIO 1995/96/97**

| MAGNITUDES                                            | CORNISA CANTABRICA | RESTO ESPAÑA | TOTAL ESPAÑA | UE         | % COR. CANT./ESPAÑA |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------|------------|---------------------|
| POBLACION TOTAL (MILLONES HABITANTES)                 | 7,0                | 32,60        | 39,60        | 372,70     | 17,7                |
| EMPLEO AGRARIO (%)                                    | 12,2               | 8,60         | 9,30         | 5,00       | –                   |
| % EN LECHE PFA (%)                                    | 30,0               | 2,00         | 8,70         | 19,00      | –                   |
| % LECHE + VACUNO DE CARNE S/PFA (%)                   | 50,0               | 6,00         | 16,10        | 31,00      | –                   |
| PRODUCCION TOTAL (MILES TONELADAS)                    | 3.480,0            | 2.233,00     | 5.713,00     | 121.553,00 | 61,0                |
| CUOTA LACTEA (VD+VI) (MILES TONELADAS)                | 3.340,0            | 2.227,00     | 5.567,00     | 117.550,00 | 60,0                |
| NUMERO VACAS (MILES)                                  | 815,0              | 478,00       | 1.293,00     | 22.098,00  | 63,0                |
| NUMERO EXPLOTACIONES (MILES)                          | 74,1               | 27,90        | 102,00       | 929,00     | 74,0                |
| RENDIMIENTO POR VACA (KILOS/AÑO)                      | 4.270,0            | 4.672,00     | 4.418,00     | 5.500,00   | –                   |
| NUMERO VACAS POR EXPLOTACION                          | 11,0               | 17,10        | 12,70        | 23,80      | –                   |
| CUOTA POR EXPLOTACION (KILOS/AÑO)                     | 45,1               | 79,80        | 54,60        | 126,50     | –                   |
| APORTACION DE FONDOS                                  |                    |              |              |            |                     |
| FEOGA LACTEO (MILLONES ECUS)                          | 21,5               | 14,30        | 35,80        | 3.582,00   | 60,0*               |
| SUBVENCION FEOGA/EXPLOTACION (MILES ECUS/EXPLOTACION) | 0,24               | 0,51         | 0,29         | 3,86       | –                   |

\* Estimación.

FUENTE: Ponencia de la Jornada Láctea Cornisa Cantábrica; 22 de octubre de 1997.

Cantábrica es la insuficiente, injusta y arbitraria cuota que tiene asignada, que limita e impide toda posibilidad de despliegue del enorme potencial productivo de la Cornisa, condicionando negativamente la viabilidad del sector y de la región, impidiendo su acceso a unos niveles mínimos de rentabilidad y competitividad, y amenazando seriamente su posibilidad de supervivencia en el futuro contexto de la UE.

- Una expresión concreta de la injusta asignación de cuota es la, a su vez, doblemente injusta referenciación de grasa del sector lácteo español, situación en la que se consagran injustificables ventajas competitivas estructurales para las explotaciones de unos Estados miembros frente a las de otros y se perpetúan condiciones insuperables de sanción para los Estados miembros con menor referenciación, ya que, o bien se incrementa la calidad/grasa (con supertasa) o bien no se consiguen niveles de calidad/grasa (con penalización por calidad). Incluso se sancionan determinadas entregas con referenciación grasa menor que el precio objetivo (basado en el 3,7% de grasa) con un valor de sanción calculado sobre una referencia superior a la propia entrega.

- La inexistencia de una adecuada política sectorial láctea de carácter nacional de validez general para el sector permite comportamientos sectoriales erráticos que obstaculizan la ordenación y competitividad del sector y la solución de sus problemas más urgentes. Es evidente que la Cornisa Cantábrica, por su especial connotación láctea, debe contar con su propia política sectorial. La atomización sectorial y la proliferación de iniciativas basadas en intereses contrapuestos generan un crónico debilitamiento sectorial y una imagen impropia de un sector de tanta importancia y envergadura social, y exigen una continua intervención pública en apoyo del sector, cuestión de cada vez menos viabilidad en el entorno de la UE.

- Es impensable hablar de un sector lácteo competitivo donde más de 40.000 explotaciones no alcanzan un umbral mínimo de actividad (menos de 20.000 kgs./año o equivalente a menos de 5 vacas/explotación) y donde casi 57.000 explotaciones sobreviven con menos de 40.000 kgs./año (menos de 9 vacas/explotación). Y todo ello después de un proceso de simplificación de más de 85.000 explotaciones en los últimos 10 años.



# LA CARNE SE PONE DE ETIQUETA



## Si quiere una carne...

**Que** le garantiza haber superado los más estrictos controles de calidad.

**Que** procede de terneros de las mejores razas, criados y alimentados exclusivamente de forma natural en granjas españolas.

**Que**, cuando la compra, conoce claramente su procedencia.

**Que** le ofrece pleno sabor.

**Que** le aporta todo el valor nutritivo de la auténtica carne.

**Que** es carne... y sólo carne.

## BUSQUE LA ETIQUETA DEL PROGRAMA C.L.A.R.A.



La encontrará en las mejores carnicerías, centros comerciales y cadenas de supermercados.

**Programa C.L.A.R.A.**

Carne Libre de Aditivos, Regulada y Avalada.

*Consuma confianza*



Campana financiada con la participación de la Comunidad Europea. Reglamento (CE) nº 1318/93



**CARNE DE VACUNO CONTROLADA**



CUADRO Nº 3

**ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL SECTOR LACTEO ESPAÑOL****CAMPAÑA 1996/97**

| ZONAS                            | Nº EXPLOTAC.<br>MILES | CUOTA ASIGNADA<br>MILES TM. | Nº VACAS<br>MILES | CUOTA/EXPLOT.<br>TONELADAS | VACAS/EXPLOT.<br>UNIDADES | PROD./VACA<br>KG./AÑO* | MAT. GRASA<br>REAL (%) | RENTA PROMEDIO<br>MILL. PTAS./AÑO** |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| <b>CORNISA CANTÁBRICA</b>        |                       |                             |                   |                            |                           |                        |                        |                                     |
| • GALICIA                        | 49,9                  | 1.790                       | 447               | 35,9                       | 9,0                       | 4.173                  | 3,70                   | 0,97                                |
| • ASTURIAS                       | 12,8                  | 660                         | 146               | 51,6                       | 11,4                      | 4.710                  | 3,74                   | 1,27                                |
| • CANTABRIA                      | 6,9                   | 490                         | 135               | 71,0                       | 19,6                      | 3.782                  | 3,59                   | 1,68                                |
| • PAIS VASCO                     | 3,4                   | 245                         | 61                | 72,1                       | 17,9                      | 4.185                  | 3,72                   | 1,80                                |
| • NAVARRA                        | 1,1                   | 155                         | 26                | 141,0                      | 23,6                      | 6.212                  | 3,76                   | 3,50                                |
| <b>TOTAL CORNISA CANTÁBRICA</b>  | <b>74,1</b>           | <b>3.340</b>                | <b>815</b>        | <b>45,1</b>                | <b>11,0</b>               | <b>4.270</b>           | <b>3,72</b>            | <b>1,22</b>                         |
| CASTILLA Y LEON (EST. 96/97)     | 15,0                  | 740                         | 180               | 49,3                       | 12,0                      | 4.283                  | 3,59                   | 1,23                                |
| RESTO ESPAÑA (EST. 96/97)        | 11,9                  | 1.487                       | 298               | 125                        | 25,0                      | 5.200                  | 3,74                   | 3,00                                |
| <b>TOTAL ESPAÑA (EST. 96/97)</b> | <b>102,0</b>          | <b>5.567</b>                | <b>1.293</b>      | <b>54,6</b>                | <b>12,7</b>               | <b>4.418</b>           | <b>3,63</b>            | <b>1,30</b>                         |

\* Se valora toda la producción real, no sólo la cuota asignada.

\*\* Estimación aproximada en función de la cuota por explotación y costes promedios teóricos.

FUENTE: Ponencia de la Jornada Láctea Cornisa Cantábrica; 22 de octubre de 1997.

• Una inadecuada estructura de primeros compradores no solo genera una enorme confusión sectorial, sino que impide el arraigo del ganadero a una estructura planificada, facilita los circuitos fuera de control (CFC), obstaculiza los sistemas de información y control, impide correctas prácticas de retención, etc. Y, sobre todo, se traduce en unos mayores costes logísticos que, a su vez, implican menor capacidad competitiva y menor renta disponible para el ganadero (se estima por los expertos que una mejor estructura logística de recogida en el sector lácteo de la Cornisa Cantábrica debería suponer unos ahorros anuales para el sector próximos a 1.500 millones de pesetas anuales).

Y, en definitiva, todo ello termina en un hecho insólito y de difícil comprensión para muchos: a pesar del déficit de cuota y de todos estos graves problemas estructurales y de vertebración, al final resulta que el sector lácteo de la Cornisa Cantábrica mantiene los precios de campo más bajos de la UE. Lo cual es más sorprendente aún si se recuerda que el sector lácteo español prácticamente no disfruta de ayudas o subvenciones del FEOGA.

Efectivamente, comparando la situación de explotaciones de diferentes Estados miembros con distintos tipos de estructuras sectoriales, se aprecia la profunda sinrazón de la actual OCM láctea que parece estar exclusivamente al servicio de tres o cuatro Estados.

De todo lo anterior se puede deducir lo siguiente:

• Si el sector lácteo es absolutamente estratégico, necesario y básico para la estructura socioeconómica

de la Cornisa Cantábrica. Si actualmente el sector lácteo de la Cornisa no es suficientemente competitivo, ni tiene una adecuada estructura, ni tiene garantizada su viabilidad futura en el complejo entorno de la futura UE. Sólo hay una posible conclusión y decisión: es inevitable actuar urgentemente sobre el sector lácteo de la Cornisa Cantábrica para hacerlo más competitivo y absolutamente viable, garantizando así su contribución estratégica y decisiva al desarrollo socioeconómico de la región.

No cabe, pues, otra alternativa que abordar, de inmediato, un proceso auténtico e intenso de racionalización sectorial.

Ante todo, el proceso de racionalización del sector debe tener un enfoque integral, incluyendo en un mismo marco la racionalización de la producción y la racionalización industrial, logística y comercial.

Por tanto, también deben incluirse en dicho marco o enfoque integral aspectos fundamentales de la mejora y ordenación del sector, como serían los referidos a:

- Defensa medioambiental y del medio rural.
- Calidad real integral.
- Imagen diferenciada.

– Potencial representativo (Interprofesión) y unidad de mensajes-comunicación básica en todos los foros (sobre todo en el Ministerio de Agricultura y la Comisión Europea).

El objetivo básico y específico del proceso de racionalización sería conseguir y mantener en la Cornisa Cantábrica una estructura de explotaciones lácteas via-

CUADRO Nº 4

**ESTRUCTURA DE PRIMEROS COMPRADORES**

| ZONAS                 | CUOTA (TM.)     | NUMERO DE<br>1 <sup>er</sup> COMPRADOR | CUOTA/<br>1 <sup>er</sup> COMPRADOR | ESTRUCTURA DE 1 <sup>os</sup> COMPRADORES POR ESTRATOS<br>SEGUN VOLUMEN DE COMPRA EN MILLONES DE LITROS |        |       |       |      |     |
|-----------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|------|-----|
|                       |                 |                                        |                                     | > 100                                                                                                   | 100/50 | 50/20 | 20/10 | 10/9 | < 1 |
| CORNISA CANTABRICA    |                 |                                        |                                     |                                                                                                         |        |       |       |      |     |
| • GALICIA             | 1.734.867       | 250                                    | 6.940                               | 11                                                                                                      | 19     | 59    | 87    | 44   | 30  |
| • ASTURIAS            | 643.607         | 65                                     | 9.902                               | 3                                                                                                       | 5      | 15    | 23    | 11   | 8   |
| • CANTABRIA           | 474.525         | 40                                     | 11.863                              | 2                                                                                                       | 3      | 9     | 14    | 7    | 5   |
| • PAIS VASCO          | 223.626         | 22                                     | 10.165                              | 1                                                                                                       | 2      | 5     | 7     | 4    | 3   |
| • NAVARRA             | 141.818         | 8                                      | 17.727                              | –                                                                                                       | 1      | 2     | 3     | 1    | 1   |
| TOTAL COR. CANTABRICA | 3.218.043 (59%) | 395 (46%)                              | 8.147                               | 17                                                                                                      | 28     | 92    | 138   | 69   | 45  |
| CASTILLA Y LEON       | 736.330         | 160                                    | 4.602                               | 9                                                                                                       | 11     | 38    | 63    | 29   | 20  |
| TOTAL NOROESTE        | 3.954.373 (71%) | 555 (65%)                              | 7.125                               | 26                                                                                                      | 39     | 130   | 195   | 98   | 65  |
| TOTAL ESPAÑA          | 5.454.315       | 850                                    | 6.417                               | 40                                                                                                      | 60     | 200   | 300   | 150  | 100 |

FUENTE: Ponencia de la Jornada Láctea Cornisa Cantábrica; 22 de octubre de 1997.

CUADRO Nº 5

**EL SECTOR INDUSTRIAL LACTEO**

| EMPRESAS                             |                    | EMPLEADOS |                         | MATERIAS PRIMAS |             | VENTAS                            |             |                    |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|
| NUMERO                               | % S/IND. AGROALIM. | NUMERO    | % S/IND. AGROALIM.      | TONELADAS       | MILL. PTAS. | TONELADAS                         | MILL. PTAS. | % S/IND. AGROALIM. |
| 1.604                                | 4,11               | 29.337    | 7,96                    | 5.943.239       | 318.730     | 4.754.591                         | 842.775     | 11,40              |
| • MAS DE 800.000 MILLONES DE PESETAS |                    |           | • MAS DE 29.000 EMPLEOS |                 |             | • 2º SUBSECTOR DE LA ALIMENTACION |             |                    |

FUENTE: Jornada Láctea de Santander; 22 de octubre de 1997.

bles, rentables, competitivos y equiparables a sus homólogos de la UE.

Para muchos expertos, el umbral de dimensión mínimo indispensable a contemplar en cualquier proyecto de racionalización de las explotaciones lecheras se situaría entre los 100.000 y 120.000 kgs./año/explotación, con una referenciación grasa media próxima al 4%, con un rendimiento medio del orden de los 5.200 kgs./vaca y una explotación tipo promedio de 19 ó 20 vacas.

La posibilidad de alcanzar estos parámetros estructurales implicaría dos actuaciones básicas:

1. La consecución de un aumento real de cuota para la Cornisa Cantábrica que como mínimo se situaría entre 360.000 y 500.000 toneladas y como óptimo deseable compatible con el potencial mínimo producti-

vo de la Cornisa, superaría el millón de toneladas. Incluiría, además, medidas de actualización de la referenciación grasa.

2. La movilización interna de un importante volumen de cuota a través de planes especiales y unos marcos limitantes coherentes con los objetivos de la racionalización.

Es evidente que para alcanzar estos ambiciosos objetivos se exigiría un largo periodo de tiempo que, en cualquier caso, debería finalizar al mismo tiempo que las nuevas previsiones de la "Agenda 2000" para la PAC (año 2006). Se contaría, pues, con un plazo de 9 ó 10 años, si bien deberían acentuarse las actuaciones en los tres primeros años (1997/98 a 1999/2000) para acceder a la nueva PAC (2000/2006) con una estructura sectorial más ordenada y competitiva.



CUADRO Nº 6

**POSICIONAMIENTO EN EUROPA**

| COMPARACION<br>PAISES UE | TOTAL UE   | ESPAÑA  | ESPAÑA/UE<br>% | POSICIONAMIENTO<br>EN LA UE |
|--------------------------|------------|---------|----------------|-----------------------------|
| NUMERO EMPRESAS          | 6.500      | 1.604   | 24,6           | 2º                          |
| NUMERO EMPLEADOS         | 245.953    | 29.377  | 11,1           | 6º                          |
| VENTAS                   | 10.394.531 | 842.775 | 8,1            | 6º                          |

● 25% DE LAS INDUSTRIAS

● 11% DE LOS EMPLEOS

● 8% DE LAS VENTAS

FUENTE: Jornada Láctea de Santander; 22 de octubre de 1997.

Así pues, la racionalización sectorial no debería aplazarse ni un solo día más y debería iniciarse con la máxima intensidad posible.

La racionalización del sector lácteo de la Cornisa Cantábrica debe ser absolutamente coherente con la filosofía de la Política Agraria Común referente al sostenimiento de la población en el medio rural y a la conservación medioambiental. Por tanto, el proceso de racionalización nunca deberá significar la desaparición de una parte de la estructura ganadera de la Cornisa, sino todo lo contrario.

Junto a los planes de competitividad de las explotaciones viables, se deberán poner en marcha determinados programas especiales de apoyo a la renta, compensación y/o diversificación, para ganaderos ubicados en zonas desfavorecidas, sensibles o de montaña, cuya supervivencia económica no pueda seguir sustentándose en la producción de leche, pero cuya presencia en el medio rural siga siendo necesaria por razones sociales, medioambientales o de conservación del medio rural.

Evidentemente, se está hablando de un auténtico proceso de racionalización sectorial y no de otra cosa. Por tanto, es obvio que se precisarán importantes recursos financieros para llevarlo a cabo.

Sería iluso pensar que se puede ordenar el sector sin dinero o con los fondos generados entre particulares en una libre y espontánea compra-venta de cuota en lonja. Ningún sector agrario se ha reconvertido ni se reconverterá, en España o en la UE, si no dispone de los fondos precisos. Y mucho menos el sector lácteo español, acostumbrado a una exagerada dependencia de la Administración.

**LA SITUACION DEL SECTOR INDUSTRIAL**

En gran medida, cabría establecer conclusiones similares a las antes señaladas referidas al sector productor. Conviene destacar, no obstante, algunos aspectos especiales. La situación del sector industrial lácteo no es analizable sólo desde la Cornisa Cantábrica, sino desde el conjunto del Estado.

Ciertamente no soporta un análisis comparado con Europa o los países de mayor producción del mundo, como Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda, y sin embargo es con ellos con quienes se ha de competir. (GATT, OMC, etc.)

No obstante, es un sector muy importante de la industria alimentaria (800.000 millones de facturación y 29.000 empleos), y básico para la existencia de un sector que supone el 8,17% de la PFA estatal y el 30% de la Cornisa Cantábrica. En un resumen conceptual del mismo, es un sector que se caracteriza por

ser maduro, micronizado, sobredimensionado, ineficiente, desestructurado, intervenido en unos aspectos, débil, en peligro, salvable y necesario.

Es evidente que la proliferación de empresas y su reducida dimensión las hace inadecuadas para su competitividad en los mercados modernos. Para transformar un 4,7% de la producción se dispone de un 24,6% de las empresas y un 11,1% de los trabajadores.

En España existe el mayor número de compradores de Europa y uno de los mayores déficits de cuota sobre consumo interno, y sin embargo los precios recibidos por los productores son inferiores en la inmensa mayoría de los países de la Unión Europea. Junto a esto hay que decir que no ocurre lo mismo con la relación coste- calidad de la leche recibida en la industria, lo que demuestra que hay una gran ineficiencia en toda la cadena logística de recogida.

La capacidad industrial instalada, fundamentalmente para la producción de leche líquida, es el doble de la utilizable. En este aspecto se detecta una cierta contradicción; aparentemente, este sobredimensionamiento debiera llevar consigo una mayor proximidad entre los centros de producción y las industrias, y sin embargo en España la leche cruda viaja más que en el resto de Europa. Por ello, toda reestructuración ha de hacerse pensando en un achatarramiento selectivo en función de las disponibilidades de materia prima en la zona.

Una nueva contradicción se da en la relación de la industria láctea con la distribución alimentaria. En un producto con oferta limitada se ha llegado a una situación de venta por debajo de costes para el industrial, mala rentabilidad para la distribución y desinformación e insatisfacción para el consumidor.

Es necesaria una colaboración continuada con el sector de la distribución para pasar de una posición negativa a la recuperación económica de la distribución de productos lácteos y una mayor satisfacción del consumidor, ofreciéndole originalidad, trazabilidad y calidad que le permitan recuperar la imagen de los productos lácteos desde el punto de vista dietético moderno: nutrición y salud más sabor y placer.

De cara a dicha reestructuración, será la Cornisa Cantábrica quien deba asumir el liderazgo y el mayor esfuerzo. De hecho los tres grandes grupos lácteos de la Cornisa Cantábrica (LEYMA, CLAS e IPARLAT) ya controlan cerca de 1.800 millones de kilos de leche, es decir, un tercio de la cuota española.

De la capacidad de liderazgo, integración y empuje de esos tres grandes grupos industriales, dependerá, sin dudas, el mayor o menor éxito de la necesaria reordenación sectorial; y, sobre todo, la mayor o menor velocidad del proceso de acceso a niveles de competitividad homologables a la UE.

La fuerte connotación regional de la Cornisa Cantábrica ofrece valiosas herramientas de trabajo común en las áreas de la logística, diferenciación por calidad y promoción comercial; lo que unido a planteamientos de indudable futuro, como serían los relativos al aspecto medioambiental y a la conservación del entorno rural, permiten pensar en las vías de actuación futura de un sector lácteo de la Cornisa Cantábrica más organizado, moderno, vertebrado y competitivo.

### EL PREVISIBLE IMPACTO DE LA NUEVA OCM DE LA LECHE

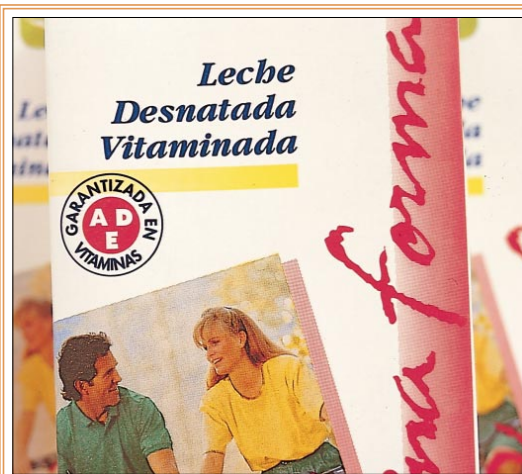
Con independencia de todo lo anterior, es obligado referirse en estos momentos al previsible impacto de la nueva OCM láctea contemplada en el proyecto de reforma de la PAC.

El sector lácteo de la Cornisa Cantábrica se juega mucho con dicha reforma y según se enfoque ésta, se podrá hablar de uno u otro tipo de futuro sectorial. Resumidamente, se podrían establecer estas consideraciones del impacto que la reforma de la OCM láctea podría tener en el sector:

- Hasta ahora se conocen los documentos conocidos como “Agenda 2000” y “PAC 2000”, elaborados por la Comisión Europea. Y se conoce informalmente la primera reacción española a estos documentos y algunas tomas de posición por parte del MAPA.

- La Cornisa Cantábrica había presentado sus propuestas en febrero de 1997 al MAPA y al Comisario de Agricultura de la UE. Muchas están suficientemente recogidas en el apartado lácteo de la “Agenda 2000”. Pero no se incluyen, sin embargo, las peticiones sobre incremento de cuota y de referenciación grasa.

- Sí se incluye la continuidad del régimen de cuotas. Ello es muy positivo para el sector y hay que prepararse para su total cumplimiento.



- Para el sector lácteo español es muy positivo también el sistema de ayuda directa a la renta (prima por vaca) en sustitución de la ayuda al precio vigente hasta ahora. Ese cambio puede significar un fuerte incremento de los fondos FEOGA disponibles por el sector y, por tanto, es absolutamente imprescindible apoyar y exigir este mismo sistema.

- No interesa una modulación de la prima en función de la cuota disponible ni de los rendimientos históricos. Ello representaría importantes perjuicios para el sector lácteo español.

- Existe una importante oportunidad y posibilidad de satisfacer la mayoría de las peticiones de España y otros numerosos Estados miembros de la UE mediante un juego de cuádruple ajuste entre incremento de cuota y de referenciación grasa/ reducción de precios institucionales/ajuste directo a la renta/presupuesto lácteo.

- Para el sector lácteo español la reducción de precios institucionales tendrá una incidencia muy reducida puesto que no exporta, no genera excedentes, no recibe ayudas internas especiales y mantiene precios en campo por debajo de los países de la UE.

- Sin embargo, para el sector lácteo español la cuestión clave es conseguir un suficiente nivel de cuota y de referenciación grasa, que permita acceder a suficientes niveles de competitividad, tanto a explotaciones como a industrias. Es comúnmente admitido que un nivel mínimo de cuota para el sector lácteo español se debería situar entre 6,5 y 7 millones de toneladas. Y la referenciación grasa debería situarse en torno al 4% que es el promedio europeo.

- La nueva OCM debería contemplar mecanismos normativos y presupuestarios que permitan desarrollar programas de reestructuración sectorial (producción e industria) así como planes especiales de sostenimiento rural para explotaciones pequeñas ubicadas en zonas desfavorecidas, sensibles o de montaña. Unos y otros programas deberían insertarse, a su vez, en un mismo marco estratégico regional.

- Estos programas, así como la asignación de cuota, deberían adelantarse al año 1998, sin esperar a la implantación formal de la reforma de la OCM.

- España debe explicar con claridad que esta vez pone sobre la mesa de negociación, con prioridad absoluta y como cuestión de Estado, los problemas y reivindicaciones de su sector lácteo. La OCM láctea no podrá ser, por tanto, moneda de cambio o tema subordinado a otros sectores. ■





La industria quesera holandesa no es sólo uno de los pilares sobre los que se sustenta la economía del país, sino que también está muy arraigada en su cultura. Se han encontrado en Frisia restos de utensilios para la fabricación de queso que datan del año 1600 antes de Cristo, y se tienen noticias de que ya en el año 1266 la ciudad de Haarlem obtuvo el derecho de organizar un mercado del

queso. Por aquel entonces, la producción de queso era una actividad artesanal de la que se encargaban mayoritariamente las mujeres. Con la invención del motor y el proceso de centrifugado, se hace posible el procesamiento de leche a escala industrial. Actualmente, el 98% de la producción nacional procede de modernas fábricas en las que se procesa la leche con la tecnología más avanzada.

La mejora de las técnicas de manipulación y el proceso de fusión de las pequeñas empresas lácteas en cooperativas, ocurrido en 1960, ha convertido a Holanda en el mayor exportador mundial de queso. Este pequeño país vende fuera de sus fronteras casi el 80% de su producción nacional. Quesos como el de bola (Edam), Gouda o el Holandés de agujeros (Maasdam) se han ganado un lugar en las mesas de los más de 140 países a los que Holanda exporta actualmente y su procedencia es garantía de calidad, avalada por siglos de tradición.

#### PRODUCCION DE QUESO:

##### A UN PASO DE LAS 700.000 TONELADAS

La producción de queso volvió a batir nuevos récords en 1996, incluso con el inconveniente de un precio más bajo por kilo. Holanda produjo el pasado año 699.000 toneladas de queso, que supone un incremento del 2,79% sobre el total producido en 1995 y sitúa a Holanda a tan sólo 1.000 toneladas de las

700.000 que, en un principio, estaban previstas para el año 2000.

En otros países de la Unión Europea, la producción también se ha visto incrementada. Este hecho, junto a la reducción de exportaciones a terceros países (GATT), han motivado que la UE haya tenido que absorber una mayor cantidad de queso lo que, sin duda, ha motivado la presión existente actualmente en los precios.

De todas formas, las perspectivas para el sector son bastante buenas, ya que se espera que la futura ampliación de las "opciones-0" (exportación a mercados prósperos que tienen restituciones para determinados tipos de queso) influya positivamente en una disminución de dicha presión.

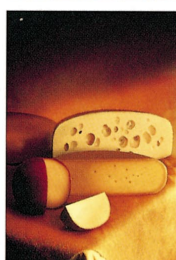
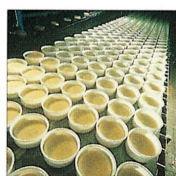
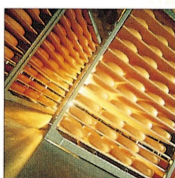
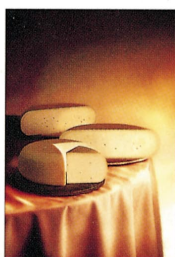
#### EXPORTACIONES HOLANDESA: UN VALOR EN ALZA

De las 699.000 toneladas de queso producidas en Holanda el pasado año, 546.900 fueron vendidas fuera de sus fronteras. Esto significa que se ha seguido manteniendo el porcentaje de exportaciones que ya alcanzó en 1996, (casi el 80%).

## QUESOS DE HOLANDA:

### EL SABOR

### DE LA TRADICION



Tan sólo 100.000 toneladas salieron de la Unión Europea, lo que significa que 446.000 se quedaron en la Comunidad, lo que supone un incremento del 1,27% con respecto al año anterior. Esta cifra refleja la tendencia ascendente a la que los Países Bajos nos tienen acostumbrados en los últimos años.

Los datos anteriores reflejan un total de producción y exportación. Pero ¿qué tipos de

queso holandés tienen más "éxito" en los mercados internacionales? Sin duda, el Gouda es el queso más exportado por Holanda, seguido por el Edam (queso de bola).

#### ESPAÑA: UN MERCADO EN CONTINUA EXPANSION

Los datos relativos a la importación de queso procedente de Holanda durante 1996 (Península y Baleares) reflejan un total de 24.100 toneladas llegadas a nuestro país (un 16,54% más que en 1995).

España se ha convertido en el 4º mercado en orden de importancia por volumen de ventas para los fabricantes holandeses. Desde 1990, las ex-

portaciones a nuestro país han ido reflejando una clara tendencia ascendente.

Por lo que se refiere a los datos de ventas por tipos de queso, el mercado español difiere por el momento de la tendencia de la UE, ya que el queso holandés más vendido en España es, en este caso, el Edam (queso de bola), con un total de 10.600 toneladas.

No obstante, el queso Gouda ha experimentado el mayor índice de crecimiento durante 1996, con un incremento del 28,27% con respecto al año anterior, lo que hace prever que la evolución de las ventas de este tipo de queso seguirá las pautas europeas.

Resulta evidente que la industria del queso en Holanda es un negocio floreciente que au-

menta sus cuotas de mercado cada año a nivel mundial.

En nuestro país, el segmento de mercado para estos tipos de queso aumenta también anualmente, con lo que España –una vez alcanzada esa 4ª posición por volumen de ventas–, supera ya a otros países del sur de Europa. Es también interesante observar que el conocimiento por parte del mercado español de las diversas variedades de queso holandés es cada vez mayor, porque como arriba se apuntaba –y aunque el Edam siga siendo el tipo más consumido en nuestro país–, el mencionado Gouda, en sus diferentes grados de curación (tierno, semi-curado y curado), es sin duda más popular cada vez.

Es de esperar, por tanto, que España, junto a otros países del sur de Eu-

ropa (Italia o Grecia) siga manteniendo el nivel de expansión que está experimentando en los últimos años, pues el consumo "per capita" de este producto sigue siendo bajo en comparación con nuestros vecinos del norte.





# PREPARESE para DESCUBRIR HOLANDA

Los quesos de Holanda son todo un mundo por descubrir.  
Y vamos a usar todos los medios para que usted y sus clientes  
empiecen a conocerlos a fondo:

~ Una gran campaña en TV.

*Con un original spot en las principales cadenas.*

~ Nuevos materiales punto de venta.

*Todo lo necesario para crear las máximas expectativas en su establecimiento.*

~ Promociones directas al consumidor con  
degustaciones de producto.

Gouda curado

Gouda semi-curado

Gouda tierno

## QUESOS de HOLANDA

*Ni te lo imaginas.*



# COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN EL SECTOR LACTEO DE CASTILLA Y LEÓN

■ JOSE VALIN ALONSO

CONSEJERO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

La importancia económica y social del sector lácteo en Castilla y León se pone de manifiesto cuando tenemos en cuenta que es la comunidad autónoma de mayor producción de leche de oveja, al contar con la cabaña ganadera de ovino más importante de España y la segunda en producción de leche de vaca, aunque disponga del mayor número de cabezas de ganado vacuno, incluido el de carne, y la quinta en producción de leche de cabra.

De todo ello se deriva que el número de industrias lácteas en Castilla y León represente el 26% del total nacional, produciendo el 18% de la leche de consumo, el 4% de productos lácteos frescos, el 10% de leches concentradas y en polvo, el 13% de mantequilla y el 24% de quesos, con una producción del 18% del total de leche de vaca, el 63% de leche de oveja y el 6% de leche de cabra del total nacional.

Todas estas circunstancias han exigido la puesta en marcha por parte de la Consejería de Agricultura y Ganadería de centros tecnológicos destinados a fomentar, controlar, desarrollar y garantizar la calidad de los productos derivados del sector lácteo, entre los que cabe destacar el Laboratorio Interprofesional Lácteo y la Estación Tecnológica de la Leche.

## PLAN DE APOYO

Con el objeto de equilibrar la cuota global y la producción de leche, la Consejería de Agricultura y Ganadería elaboró hace un par de años un Plan de Apoyo al Sector Vacuno Lechero que reordenaba el sector y aseguraba el mantenimiento del potencial productivo de la comunidad autónoma con criterios análogos a los de



otros sectores de la economía agraria, correspondiendo a la Consejería de Agricultura y Ganadería facilitar la consolidación de las explotaciones rentables que permitan mantener la actividad ganadera.

Con este Plan se está mejorando la producción lechera y se está aumentando la eficacia productiva de las explotaciones, con la consiguiente reducción de los costes de producción, la racionalización del empleo de los medios de producción y la mejora del nivel técnico de las explotaciones.

En los momentos actuales, las medidas más adecuadas para conseguir la reordenación del sector lácteo y mantener nuestra capacidad productiva sin dejar de producir pasan por la transferencia de cuotas entre ganaderos y por el rescate de cuotas para su posterior reasignación. Y todo ello justamente en unos momentos en los que el sector lácteo precisa de una reordenación razonada que le permita afrontar los retos que se plantean en la Unión Europea.

Hay que tener en cuenta que a pesar de que el número de vacas de ordeño ha pasado de 316.229 en 1986 a 160.900 en 1996, la producción de leche ha disminuido en una proporción escasa. La leche destinada a la alimentación de los terneros, al consumo humano en las explotaciones y a ventas directas ha disminuido de forma importante en favor de la leche destinada a las industrias.

Con este Plan, que en primera instancia trata de mantener el nivel de producción de la región, se persigue básicamente el incremento de la calidad de nuestras explotaciones, dado que no olvidamos que éste es el parámetro que determina la viabilidad de las explota-





ciones y su permanencia en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Gracias a la mejora genética, a una alimentación más racional, a un manejo más adecuado y a la mejora de la sanidad de los animales el subsector ha conseguido aumentar la producción de leche por vaca de ordeño en el último decenio, incrementándose la producción media de leche por vaca de 3.438 kgs./vaca en 1986 a algo más de 6.000 kgs./vaca en 1996 en la media de la comunidad autónoma.

Básicamente, y en sus últimas líneas, el Plan viene actuando con las siguientes orientaciones:

- Mantenimiento del esfuerzo en las campañas de saneamiento de la cabaña, con más de 2.000 millones de pesetas anuales.
- Procesos de revisión continuada de las máquinas de ordeño, afectando anualmente a cerca del 40% de las explotaciones de vacuno de leche.
- Información al sector mediante las fórmulas de "mailing" oportunas.



- Líneas de ayuda a los primeros compradores, a fin de vincularlos en un Plan de Calidad de la Leche para realizar chequeo y dotar de apoyo y orientación sanitaria a las explotaciones que les suministra el producto.

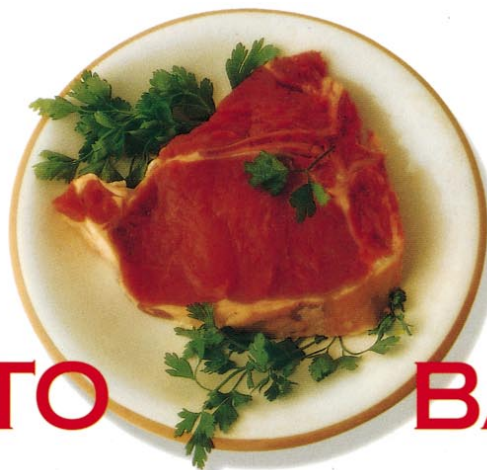
- Colaboración y potenciación de las ADS (Agrupaciones de Defensa Sanitaria) y las estructuras sanitarias en las que participa el propio ganadero.

Sin embargo, para que la calidad alcance sus últimas consecuencias se hace necesario,

además, establecer canales interprofesionales de relación que comprometan a productores e industrias transformadoras con el reto que ello supone.

Para alcanzar estos objetivos, la Consejería de Agricultura y Ganadería de Castilla y León está tratando de movilizar sus recursos, en líneas complementarias de las anteriores que persiguen alcanzar niveles productivos adecuados y la mejora de la estructura de las explotaciones, incidiendo en aquellos aspectos que mayor importancia tienen en la viabilidad de la explotación de vacuno de leche. ■

COMUNICACIÓN



# INSTINTO BÁSICO

*Desde los tiempos más remotos, el hombre ha sentido la tentación de "la carne", el más delicioso manjar. La carne con el sabor más fresco y jugoso.*

*Hoy en día, **fricosa** te la da seleccionada y te ofrece la mejor Calidad en canales y despiece de vacuno y porcino. Para que satisfagas tu **instinto básico***



PRODUCTOS CÁRNICOS



ALMEIRAS, S/N. CULLEREDO (LA CORUÑA). APARTADO DE CORREOS 1286 - 15080 LA CORUÑA  
TEL.: (981) 66 01 00 - FAX: (981) 66 01 23

ENTIDAD COLABORADORA  
C.R.D.F. TERNERA GALLEGA





# QUESOS, *de Extremadura*

## Denominación de Origen



**arte sano**

**JUNTA DE EXTREMADURA**

Consejería de Agricultura  
y Comercio



# LA INDUSTRIA LACTEA ESPAÑOLA ANTE LA REFORMA DE LA OCM DE LA LECHE Y LOS PRODUCTOS LACTEOS

■ MIGUEL ANGEL VAZQUEZ DE PRADA

DIRECTOR GENERAL DE LA FEDERACION NACIONAL DE INDUSTRIAS LACTEAS (FENIL)

La Política Agraria Común en el sector lácteo desde su instauración y hasta la firma de los acuerdos del GATT en 1994, ha perseguido tres objetivos prioritarios :

- Conseguir el autoabastecimiento.
- Mantener una corriente exportadora creciente.
- Asegurar las rentas agrarias, equiparándolas a las de otros sectores económicos dentro de un mercado fuertemente intervenido.

Tales objetivos se lograron a través de una Organización Común de Mercados (OCM) de la leche y los productos lácteos mediante el establecimiento, entre otros, de los siguientes mecanismos :

– Traslado del costo que supone el aseguramiento de las rentas agrarias a los precios de los productos puestos al consumo, lo que significa que son los consumidores quienes soportan esta política de rentas.

– Compensación de las diferencias existentes entre los precios mucho más altos practicados en la Unión Europea y los del resto de los países que concurren a los mercados internacionales, mediante la concesión de restituciones a la exportación que salen del presupuesto comunitario.

– Otros medios de apoyo interno para compensar los desequilibrios entre la producción y consumo interior de la Unión Europea, tales como el almacenamiento público de leche en polvo, mantequilla y ciertos tipos de queso, ayudas para el almacenamiento privado, ayudas para la incorporación de leche en polvo en la alimentación animal, subvención del consumo de mantequilla, etc.

– Control de la producción de leche en la UE mediante un régimen de cuotas que limita la producción de leche en cada uno de los Estados miembros.



CUADRO Nº 1

## ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION DE LA LECHE EN LA UNION EUROPEA

PORCENTAJES SOBRE EL TOTAL DE LA LECHE INDUSTRIALIZADA

|                                                      | %  |
|------------------------------------------------------|----|
| MERCADO INTERIOR A PRECIOS DE MERCADO                | 82 |
| MERCADO INTERIOR CON AYUDAS Y SUBVENCIONES OFICIALES | 8  |
| EXPORTACIONES SUBVENCIONADAS                         | 10 |

– Establecimiento del principio de la “preferencia comunitaria” mediante la aplicación de fuertes “prevelements” o aranceles a los productos lácteos que desde países terceros se importan en la Unión Europea.

La aplicación de la PAC y de la correspondiente OCM de la leche y los productos lácteos ha conseguido a nivel de la UE un cierto equilibrio del mercado, unos precios relativamente estables, unos excedentes razonables que han sido fácilmente reabsorbidos, y todo ello con unos gastos soportables desde el punto de vista global.

Sin embargo, los acuerdos GATT inciden desfavorablemente en esta organización del mercado al aportar aires liberalizadores, por lo que se hace necesaria una revisión en aras de no dar al traste con un mercado que, por razones económicas y sociales, no puede competir abiertamente con sus más directos competidores. Actualmente la leche producida e industrializada en la UE consigue su comercialización

mediante la estructura que detalla el cuadro nº 1.

## UNA POLITICA EN REVISION

A tenor de todo lo anterior, la UE se enfrenta a una revisión de la política láctea que permita preparar al sector ante la nueva ronda de negociaciones que se abrirá en los puertos del año 2000 en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que ha sustituido al GATT tratando de conseguir con esa reforma los siguientes objetivos :

- Salvaguardar la renta de los productores.
- Mantener o incrementar la producción.
- Mantener o incrementar el consumo interno.
- Mantener o incrementar las exportaciones.
- Adecuar los precios progresivamente a los del mercado internacional.





CUADRO Nº 2

**NIVELES DE AUTOABASTECIMIENTO DE LECHE  
EN LA UE RESPECTO A LAS CUOTAS LÁCTEAS POR PAÍSES MIEMBROS  
CAMPAÑA 1995/96**

| PAÍSES MIEMBROS    | TOTAL CUOTA<br>ESTATAL<br>MILES TM. (1) | CENSO DE<br>POBLACION<br>MILES HABITANTES | KG/HABITANTE<br>DISPONIBLE<br>TOTAL (A) | CONSUMO<br>EQUIVALENTE LECHE<br>KILOS/HAB. (B) | NIVEL DE<br>AUTOABASTECIMIENTO<br>(A : B x 100) |
|--------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| BENELUX            | 3.579,9                                 | 10.538                                    | 339,7                                   | 368                                            | 92,3                                            |
| DINAMARCA          | 4.455,3                                 | 5.216                                     | 854,2                                   | 405                                            | 210,9                                           |
| ALEMANIA           | 27.865,0                                | 81.552                                    | 341,7                                   | 375                                            | 91,1                                            |
| GRECIA             | 630,5                                   | 10.442                                    | 60,4                                    | 197                                            | 30,7                                            |
| <b>ESPAÑA</b>      | <b>5.567,0</b>                          | <b>39.170</b>                             | <b>142,1</b>                            | <b>190</b>                                     | <b>74,8</b>                                     |
| FRANCIA            | 24.235,8                                | 58.027                                    | 417,7                                   | 399                                            | 104,7                                           |
| IRLANDA            | 5.245,8                                 | 3.577                                     | 1.466,5                                 | 342                                            | 428,8                                           |
| ITALIA             | 9.930,0                                 | 57.247                                    | 173,5                                   | 274                                            | 63,3                                            |
| PAÍSES BAJOS       | 11.074,7                                | 15.423                                    | 718,1                                   | 277                                            | 259,2                                           |
| PORTUGAL           | 1.872,5                                 | 9.912                                     | 188,9                                   | 161                                            | 117,3                                           |
| REINO UNIDO        | 14.590,0                                | 58.276                                    | 250,4                                   | 274                                            | 91,4                                            |
| <b>TOTAL UE/12</b> | <b>109.046,0</b>                        | <b>349.380</b>                            | <b>312,1</b>                            | <b>306</b>                                     | <b>102,0</b>                                    |
| SUECIA             | 3.303,0                                 | 8.816                                     | 374,7                                   | 386                                            | 97,1                                            |
| FINLANDIA          | 2.352,0                                 | 5.099                                     | 461,3                                   | 340                                            | 135,7                                           |
| AUSTRIA            | 2.572,0                                 | 8.040                                     | 319,9                                   | 253                                            | 126,4                                           |
| <b>TOTAL UE-15</b> | <b>117.273,0</b>                        | <b>371.335</b>                            | <b>315,8</b>                            | <b>310</b>                                     | <b>102,0</b>                                    |

1.- Conjunto de cuotas de venta a industrias más ventas directas.

FUENTE: Elaboración propia -FENIL- en base a datos de CNIEL/Comisión CE.

El principal problema al que se enfrenta la Comisión de la UE de cara a la anunciada reforma de su política lechera estriba en los fuertes desequilibrios que se derivan de la asignación de las cuotas lácteas a los diferentes Estados miembros de la UE, unos basados en referencias históricas que les han permitido mantener cuotas de producción de leche muy por encima de las necesarias para abastecer su mercado nacional (Dinamarca, Portugal, Francia, Irlanda, Holanda, Finlandia y Austria) y otros que, como en el caso español, se les ha condenado a mantener una cuota de producción láctea muy por debajo de sus necesidades de autoabastecimiento (ver cuadro nº 2).

Las primeras reacciones ante la anunciada reforma planteada a través de la denominada "Agenda 2000" no se han dejado esperar, poniendo de manifiesto los desequilibrios enunciados más arriba, pues mientras que los países más excedentarios (cuota láctea superior o muy superior a su consumo nacional) reclaman soluciones para colocar sus excedentes en el mercado internacional, los países más deficitarios (cuota inferior o muy inferior a su consumo nacional) reclaman, como

es nuestro caso, una reestructuración del sistema de asignación de las cuotas lácteas como punto de partida para ejercer su posición competitiva en condiciones similares al resto de los sectores lácteos europeos.

Por tanto, a nadie debe extrañar que el sector lácteo español contemple con interés las nuevas expectativas en que reposa la futura OCM de la leche, ni tampoco debe resultar sorprendente que, como cuestión de principio, entendamos que la citada reforma no debería abordarse sin antes resolver algunas cuestiones que afectan a la libertad de mercado y que han acabado por constituir una discriminación insuperable para la industria láctea española.

#### **PRODUCCION DEFICITARIA**

El problema fundamental a que se enfrenta la industria láctea en España es el del insuficiente abastecimiento de materia prima, derivado de una cuota lechera fijada en su día y que no se correspondía con la producción real del país. Un hecho histórico determina, pues, una situación que es necesario corregir, dada la innegable repercusión sobre las condiciones en que se desarrolla





la competencia entre la industria española y la de los principales países productores de la UE.

De la situación crecientemente deficitaria en producción de leche que afecta a España se derivan, al menos, los siguientes problemas para la industria:

- Costes de recogida anormalmente altos.
- Precariedad e inestabilidad de las recogidas.
- Proliferación de intermediarios y fomento de la especulación derivada de la insuficiencia de la oferta.
- Dificultad para establecer programas relacionados con la mejora de la calidad de la leche en origen.
- Productividad muy baja, por escasez de volumen, en las fábricas de productos transformados y la consiguiente infrautilización de la capacidad instalada.
- Pérdida constante de posiciones en el mercado interior.
- Renuncia a la mejora de la productividad marginal utilizando para ello la participación en los mercados exteriores.
- Dificultad para la diversificación y renuncia al crecimiento.

Es obvio que las condiciones objetivas descritas no constituyen el marco ideal para una industria moderna, pero tal vez sea éste el momento oportuno de decir que otras industrias comunitarias, a las que no afecta el problema del abastecimiento, se aprovechan de esta

circunstancia y compiten con ventaja. Y esta situación no es que sea anómala, es que es injusta, porque afecta a la libre competencia y vulnera de raíz las reglas del mercado.

Y como es ocioso decir, además es injusto que por las mismas razones apuntadas anteriormente se condene a nuestro país a mantener una balanza comercial de leche y productos lácteos fuertemente deteriorada, presentando un déficit obligado equivalente a algo más del 10% del volumen de negocio del sector y que se ha visto prácticamente triplicado desde nuestra incorporación a la UE.

Estamos convencidos de que a pesar de las grandes dificultades que se pueden derivar del complejo sistema de intereses que caracteriza al mundo económico que nos toca vivir, existen aún sensibilidades que sean capaces de percibir que a veces no existe proporción entre la magnitud de los problemas que afectan a un parte y la escasa repercusión que para el conjunto tendría encontrar una solución.

En esta convicción esperamos una reconsideración del problema español en el marco de la futura OCM de la leche y una adecuación de nuestra cuota láctea, o de nuestro derecho a producir, acorde con la especialización de nuestra ganadería e industria y con los postulados que inspiran la unidad de Europa. ■



*Esto sí es Cabrales*

*Exige lo que compras*



Denominación de Origen **Cabrales**

Consejo Regulador

CARREÑA DE CABRALES

Tel. y fax: (98) 584 53 35

ASTURIAS



# PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA LACTEA

■ PEDRO ARA LEYUN

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS LACTEAS (ANEL)

El sector lácteo es uno de los más relevantes de la industria agroalimentaria mundial y por extensión en España, ya que aglutina un conjunto de aspectos específicos frente a otros sectores, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Propiedades específicas de la leche cruda: granel, producción continua, vida corta, materia prima inestable que requiere un tratamiento industrial inmediato, legislación estricta, etc.

- Papel crítico del fenómeno cooperativista en el sector.

- Posición relevante de las explotaciones familiares de pequeña dimensión.

- La leche cruda es el “oro blanco”, es una materia prima extremadamente valiosa y rica en nutrientes (salubridad, proteínas, vitaminas...).

En el pasado, siempre se ha referido exclusivamente a la fase productora (explotaciones ganaderas) a la hora de reflejar la problemática del sector de leche y productos lácteos.

Para analizar la problemática actual, estimamos que se debe realizar desde una visión del ciclo total del sector, que cubra no sólo la fase productora sino también la industrial, la distribución comercial y al consumidor final, desde una orientación hacia adelante, es decir, hacia el consumidor.

En este sentido, la Asociación Nacional de Empresas Lácteas (ANEL) ha estado involucrada de forma activa en el debate y generación de propuestas por parte de la cornisa cantábrica destinadas a anticipar la posición más interesante para España en el marco de la nueva política agroalimentaria europea –relacionada con la “Agenda 2000” elaborada por la Comisión Europea para volver a reformar la PAC– y en lo referente a la necesaria reordenación de la fase productora como un elemento clave del ciclo total antes aludido.

Sin embargo, es nuestro propósito abordar en este artículo la problemática específica de la fase industrial, que constituye la fase central del ciclo total y que, por tanto, juega un papel clave en el equilibrio de una



cadena de la que está tirando con fuerza un consumidor cada vez más demandante a través de una distribución comercial cada vez más fuerte y en plena fase de concentración.

## NUEVO ENTORNO COMPETITIVO

En los últimos doce meses se han clarificado posturas y se han tomado posiciones en aspectos cruciales relativos al nuevo marco legislativo

del sector, tanto a nivel mundial, europeo y español, como en el comportamiento de la distribución comercial y de los competidores industriales de países comunitarios fronterizos, que se analizan a continuación.

### • FACTORES EXTERNOS

Estos factores se derivan principalmente del nuevo marco legislativo europeo de la OCM de la leche y de las reacciones esperadas en la industria española.

El nuevo marco legal tiene dos niveles operativos. El primero se refiere al nuevo orden del comercio mundial (GATT/OMC) y el segundo y más específico al diseño de la nueva OCM de la leche en el seno de la Política Agraria Común de la UE.

En su conjunto, las principales consecuencias que podemos esperar son:

- Gradual y sostenido recorte a las subvenciones y ayudas comunitarias a la exportación, con el consiguiente repliegue del peso del conjunto de la UE en el comercio mundial, en favor de Australasia.

- Opinión favorable de la Comisión para mantener el sistema de cuotas más allá del horizonte 2000 como única alternativa eficaz, operativa y gestionable entre los distintos escenarios evaluados.

- Tendencias liberalizadoras del sector, más allá del 2004/2006, como única salida al sistema actual y en base al empuje de los nuevos acuerdos GATT promovidos por Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

- Gradual reducción de los precios de intervención y de referencia de la leche, suplidos parcialmente por un apoyo sostenido a la renta agraria (FEOGA-Garantía y FEOGA-Orientación).



CUADRO Nº 1

## CAMBIOS EN LA VISION DEL MERCADO

| VISION TRADICIONAL                                                            | NUEVA VISION                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CULTURA ORIENTADA HACIA LA PRODUCCION                                         | CULTURA ORIENTADA HACIA EL CONSUMIDOR (ALIMENTO, NUTRICION, VALOR AÑADIDO,...)                         |
| PRODUCCION MASIVA DE PRODUCTOS COMMODITIES                                    | OFERTA FLEXIBLE INCORPORANDO VALOR AÑADIDO PARA NICHOS DE MERCADO                                      |
| PROVEEDOR DE PRODUCTOS MASIVOS EN CANALES TRADICIONALES                       | PROVEEDOR DE GAMA DE PRODUCTOS EN CANALES TRADICIONALES Y NUEVOS CANALES (HORECO, INDUSTRIA, ETCETERA) |
| ENFOQUE INDIVIDUALISTA DEL FUTURO "ESPERAR-VER"                               | ENFOQUE SECTORIAL DEL SECTOR, CULTURA EMPRENDEDORA                                                     |
| AGRESIVIDAD HACIA ATRAS (PRODUCCION)                                          | AGRESIVIDAD HACIA ADELANTE (CONSUMIDOR)                                                                |
| COMPETITIVIDAD BASADA EN CONTROL DE COSTES                                    | ESTRATEGIA BASADA EN I+D                                                                               |
| USO DE LA TECNOLOGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE PRODUCTOS TRADICIONALES | VISION DE INDUSTRIA GESTIONANDO ALTA TECNOLOGIA                                                        |
| ESTRUCTURA BUROCRATIZADA FUERTEMENTE JERARQUIZADA                             | INVOLUCRACION DEL PERSONAL EN UNA ESTRUCTURA ORGANICA                                                  |

GRAFICO Nº 1

## FACTORES QUE JUSTIFICAN LA NECESIDAD DE UNA REORDENACION INDUSTRIAL



– Mayor dificultad para dar salida rentable a los excedentes globales de leche comunitaria, con el consiguiente efecto de sobreoferta en el mercado interior.

– Incorporación de los países de Europa central y oriental (PECOS) a la nueva OCM láctea desde una posición inicial de renta per cápita y producción muy inferior a la media de la UE, pero con fuertes expectativas de crecimiento. La Comisión pretende aplicar a estos países una cuota suplementaria que les permita un cierto crecimiento y estabilización de su producción.

– Compromiso de la Administración española para hacer cumplir la legislación. Promovido por distintos factores, se ha producido un cierto alineamiento entre las administraciones central y autonómicas (Ministerio de Agricultura y Consejerías correspondientes) que va a desembocar en un fuerte compromiso con el cumplimiento de la legislación vigente y en minimizar su impacto en la fase productora, a través del compromiso adquirido por el MAPA de defender en Bruselas la urgente necesidad de aumentar la cuota láctea asignada a España en 1 millón de toneladas y resolver una situación injusta derivada de una mala negociación, en su momento, en nuestra entrada en la UE.

### • FACTORES INTERNOS

La evolución de hábitos y fuerza del consumidor/comprador, la mayor presión de la distribución moderna y la atomización y falta de entendimiento colectiva de la industria configuran el contenido de este apartado.

– Consumidor mas exigente/demandante

El consumidor nacional de leche líquida reconoce que la categoría está desprestigiada, que incluso compra más barato de lo que vale, y denuncia una falta de marketing de la categoría que le de respuestas a sus nuevas demandas.

- Mayor aporte nutricional; leches enriquecidas.
- Atención a la salud; concepto de "Alicamento".
- Mejor imagen/atención en el lineal.
- Desarrollo e innovación.
- Nuevos hábitos de consumo.
- Nuevos colectivos de consumidores.

Por otra parte, existe la amenaza de constituir una categoría de leche líquida excesivamente dependiente del consumo reglado infantil, en una sociedad cuya pirámide de población tiende hacia un fuerte descenso





de la natalidad, y por lo tanto de la población infantil, lo que debe conducir a desarrollar nuevos hábitos de consumo para nuevos tipos de consumidores.

- Mayor capacidad negociadora de la distribución comercial

La distribución moderna consigue acaparar un peso cada vez mayor en el sector y por su tamaño y elevado grado de concentración impone las reglas de negociación en los términos siguientes:

- Banalización de la categoría de leche líquida, asumiendo que es un producto que genera tráfico y actúa como gancho, por lo que se gestiona trasladando la casi totalidad del margen al consumidor. Esto es más importante en tanto en cuanto el 68% de la leche producida en España se consume como leche líquida frente al 17,5%, 16,6% y 8,5% en Francia, Alemania y Holanda respectivamente.

- Fuerte juego promocional basado casi de forma exclusiva en el precio y en el juego del primer precio, practicando técnicas de “subasta”, y de fuerte desarrollo de la marca blanca.

- Fuerte preocupación por la caída de rentabilidad por tienda, introduciendo técnicas de gestión del lineal (DPP, spacing, etc.) que van a originar pérdida de espacio asignado a las categorías de producto catalogadas exclusivamente como generadores de tráfico.

- Lucha contra la fidelidad de las marcas regionales a través de su desplazamiento hacia el primer precio.

- Auge de las importaciones de leche UHT en brik como medida de presión sobre el primer precio.

- Situación de impass en el área industrial

El sector industrial se encuentra aún demasiado atomizado y con una gestión tradicionalmente orientada hacia la compra “orientación hacia atrás” y con una reducida experiencia y pocos recursos dedicados en la gestión hacia adelante (marketing, investigación y desarrollo, red de ventas, etc.).

Por tanto, se puede concluir que en la categoría de leche líquida existe un problema de falta de enfoque para dar respuesta eficaz a los retos de la distribución moderna, que ha derivado en las siguientes consecuencias:

- Excesiva presión en la sobre-promoción en precio de los productos, con mayor incidencia de un número excesivo de marcas en el primer precio.

- Excesiva atomización de empresas con falta de tamaño crítico para abordar las inversiones necesarias para ser competitivo en los mercados de mayor volumen. En España las diez primeras sociedades repre-



sentan el 59% del sector en 1995, lo cual representa un notable avance frente al 48% que representaban en 1990, pero es aún insuficiente frente a la dimensión de las principales industrias de Francia, Alemania y Holanda. En Francia, en concreto, las tres primeras sociedades duplican la cuota de sus homónimas españolas.

- Sobrepresión en el campo (compra) inducida por la reducida capacidad de negociación de precios justos con la distribución.

- Umbrales mínimos de rentabilidad con beneficios insuficientes de explotación para acometer las inversiones necesarias sin acudir a niveles mayores de apalancamiento financiero.

- Niveles excesivamente elevados de costes, tanto de estructura como operacionales, derivados de mantener un número excesivo de instalaciones industriales, que se traducen en:

- Niveles bajos de utilización de instalaciones de proceso de leche UHT.
- Número excesivo de instalaciones de uso no continuo.
- Coste medio de recogida de leche superior al requerido para ser competitivo.

### NECESIDAD DE UNA REORDENACION INDUSTRIAL

En el gráfico nº 1 se resumen los distintos factores analizados anteriormente que inducen a la urgente necesidad de reordenar la fase industrial.

De todo ello se puede concluir que los objetivos genéricos de la reordenación podrían ser:

- Alcanzar un adecuado nivel de competitividad y rentabilidad en las industrias, similar al promedio de la Unión Europea.

- Alcanzar un nivel elevado de calidad, diferenciación y prestigio en los segmentos de mayor interés nacional (leche UHT, leches enriquecidas, etc.).

### EL FUTURO DE LA INDUSTRIA LACTEA

Empresarios, empleados, sindicatos, productores y la propia sociedad en su conjunto pueden percibir los cambios que afectan a la industria láctea española, tanto como una oportunidad o bien como una amenaza, en función de su situación particular.

En esta situación, la posibilidad de asegurar el éxito va a depender de la capacidad de reacción de la Industria para ser más competitiva, lo cual se debe fundamentar en las cualidades siguientes:

- Competitividad en costes industriales.



- Nivel tecnológico adecuado para competir.

- Calidad de sus recursos humanos y la infraestructura para desarrollar sus habilidades

- Capacidad para satisfacer las nuevas demandas, cada vez más sofisticadas, de los consumidores.

- Elevados niveles de calidad y salubridad de sus productos.

Sin embargo, aunque muchas industrias poseen alguna de las cualidades necesarias para alcanzar estos nuevos retos, los importantes cambios que van a afectar a la Industria requieren unas inversiones relevantes que obligan a las Industrias a afrontarlas con una estrategia de futuro. La supervivencia de la industria nacional se fundamenta en realizar alguna de las estrategias siguientes.

- Generar fuertes economías de escala que les permitan competir en precio con elevados niveles de calidad y servicio.

- Establecer alianzas estratégicas con grandes grupos nacionales o extranjeros para incorporar nueva gama de productos o atender a nuevos mercados.

- Adaptarse rápidamente a nichos de mercado fuertemente especializados.

- Invertir en innovación y desarrollo y entrar en mercados de más valor añadido.

Si el conjunto de características antes expuesto se convierte en realidad, la industria nacional debe entender y prepararse para el fuerte impacto que esta nueva realidad va a ocasionar en su operativa, estructura organizativa y en el papel de sus directivos, mandos y empleados.

En cuanto al nuevo marco organizativo, en primer lugar, el marco operativo va a ser radicalmente diferente, derivado de pasar de un entorno conocido y predecible a un contexto más complejo y más variable.

En segundo término, cambia la visión del mercado y por tanto de las claves para gestionar con garantías de éxito, tal como se refleja en el cuadro nº 1.

Este escenario implicará que la industria se verá abocada a invertir elevados recursos para traducir esta nueva visión en realidad y esto constituirá una de las mayores barreras para competir.

### REPOSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS INDUSTRIAS

El marco definido anteriormente debe provocar que los fabricantes se reposicionen y diseñen un enfoque específico de negocio (qué mercados geográficos, con



qué productos y/o marcas y a través de qué canales y cadenas de distribución) coherente con sus capacidades y habilidades (puntos fuertes y debilidades).

La necesidad de un enfoque específico es tanto más importante en cuanto el nuevo marco para competir impuesto por la distribución moderna y el consumidor es mucho más complejo que en el pasado y va a requerir a cada fabricante realizar una segmentación por canal/consumidor/producto, e incluso área geográfica acorde con sus capacidades, ya que por todo lo dicho anteriormente cada vez va a resultar más difícil realizar análisis y posicionamientos globales.

### CONCLUSION

El sector lácteo es un sector crítico para la economía agroalimentaria española, que requiere una importante reordenación con criterios de competitividad de mercados y de salvaguarda de su significado en la

actividad, empleo y producción agraria final, tanto a nivel nacional como su incidencia en zonas geográficas vocacionales, caso de la cornisa cantábrica.

Dicho todo lo anterior, estimamos que la dimensión de la mejora del sector que estamos enunciando se debe encauzar en el marco de una política global, en sintonía con los trabajos que se vienen realizando a efectos de asegurar que la necesaria reordenación de las fases productoras e industrial se enuncien en los parámetros que son proclives para recabar los legítimos fondos comunitarios para ayudar al reflotamiento de un sector que se encuentra en una situación crítica similar a la que han tenido la mayoría de los restantes sectores agroalimentarios y en los que, avalados por un fuerte posicionamiento de la Administración española, sí que se han conseguido y se siguen consiguiendo las ayudas pertinentes.

Todo ello, situado en el contexto de una entrada tardía en la Unión Europea y en malas condiciones, en donde el sector lácteo de los países pioneros del Mercado Común se reordenaron con tiempo y con fondos en una época de amplios presupuestos comunitarios y con el fuerte apoyo y reconocimiento de sus respectivos Gobiernos.

En la actualidad, en cambio, se requerirá un fuerte posicionamiento de la Administración española para luchar contra la fuerte corriente de reducción presupuestaria de la Política Agraria Común que pretenden implantar los países más fuertes y ya reestructurados de la Unión Europea. ■



# EL FUTURO DEL SECTOR LÁCTEO ESPAÑOL

■ PEDRO BARATO TRIGUERO

PRESIDENTE DE ASAJA

**E**l sector lácteo español ha sido y es un sector con una amplia y complicada problemática e incluso se podría decir que es uno de los sectores productivos que más drásticamente se ha visto afectado para poder adaptarse a los requisitos comunitarios y a la vicisitudes del mercado europeo.

Todos tenemos en mente la insuficiencia de la cantidad de referencia española, la supertasa de las campañas 1993-94 y 1995-96, las multas que llevamos arrastradas por la no aplicación del sistema durante los años 1988 a 1993, la reordenación necesaria que precisa el sector, la aplicación de la directiva de calidad higiénico-sanitaria de la leche, etc.

Aunque estos problemas, que si bien no dejan de ser terriblemente preocupantes para la producción láctea de este país, no son sin embargo los únicos. No hay que olvidar ni quitar importancia a otros problemas que aunque se ven más lejanos, son de mayor envergadura, ya que van a afectar, no sólo a este sector, sino al funcionamiento global de la UE.

Los nuevos acuerdos que habrá que negociar a partir del 2000, así como la adhesión de los países PECOS (Países de Europa Central y Oriental) y los problemas presupuestarios son, entre otras, las principales razones que han conducido a la Comisión a presentar, a mediados de 1997, la "Agenda 2000", también conocida como el "paquete Santer".

Este documento es un amplio compendio el que se abarcan un gran número de políticas: estructuras agrarias, desarrollo rural, agricultura, presupuesto de la UE, adhesión de los PECOS, acuerdos comerciales con terceros países, etc.

La "Agenda 2000" no puede considerarse estrictamente una reforma de la reforma de la PAC, ya que el aspecto agrario de la misma, que se reduce a tres sectores (cultivos herbáceos, vacuno de carne y vacuno de leche) es un mero capítulo en el conjunto de todas las políticas antes mencionadas. De hecho, no va ser aprobada en un Consejo de Ministros de Agricultura, sino en un Consejo Europeo donde se valorará la validez del conjunto.



## LÍNEAS DE ACTUACION

Para el sector lácteo, la "Agenda 2000" esboza cuatro líneas de actuación, que aunque por su falta de desarrollo pueden generar incertidumbre, permiten conocer la filosofía que la Comisión desearía imprimir al sector a lo largo del periodo 2000-2006. Con independencia del mayor o menor acuerdo que se pueda tener con respecto a estas propuestas, lo que si es cierto, es que la principal ventaja de este contexto de reforma es que por primera vez, desde nuestra adhesión, España va a poder participar en la toma de decisiones sobre el futuro del sector. No hay que olvidar, que desde nuestra entrada en la Unión Europea, se tuvo que aceptar y aplicar un tipo de sistema de organización de sector que había sido discutido, aprobado y establecido con anterioridad.

Como anteriormente se ha mencionado, este texto presenta cuatro propuestas para el sector lácteo:

- Prórroga del régimen de cuotas hasta el año 2006.
- Aumento de la flexibilidad y simplificación de la Organización Común de Mercado actual.
- Reducción gradual de los precios de sostenimiento en un porcentaje medio total del 10% a lo largo del periodo considerado.

- Establecimiento de una prima de 215 ecus/cabeza (unas 35.900 pesetas/cabeza) por vaca lechera. Esta prima viene como suma de una prima de 70 ecus/vaca (unas 11.700 pesetas) contemplada en las medidas propuestas para el sector vacuno de carne y de una prima de 145 ecus/vaca (unas 24.200 pesetas) enunciada en las medidas para el sector lácteo.

Desde ASAJA valoramos como un elemento positivo el hecho de que se incluya el mantenimiento del sistema de cuotas hasta el 2006. Sin embargo, la Comisión Europea, en su documento, dice textualmente que "el sistema de cuotas con sus actuales rigideces internas no será eterno".

Desconocemos que tipo de interpretación habría que dar a dicho enunciado. La Comisión debería aclarar la intención de dicha manifestación y esclarecer si sus orientaciones van encaminadas a que ésta sea la





última prórroga del sistema y, por tanto, a que a partir del 2007 se liberalice totalmente la producción, o si por el contrario se puede esperar que haya nuevas prolongaciones con un tipo de sistema igual al actual o con modificaciones sustanciales frente a la presente filosofía de las cuotas.

Una incertidumbre de este tipo dentro del sector lácteo español puede perjudicarle enormemente y dificultar los esfuerzos que están realizando los ganaderos para una progresiva adaptación al sistema. Para los productores que se están planteando la adquisición de cuota en el mercado para poder igualar su producción a su referencia una prórroga hasta el 2006 podría ser un periodo muy corto para poder amortizar la elevada inversión a realizar. El desconocimiento de la vigencia del sistema puede provocar la desincentivación de muchos productores por adquirir cuota, originando los consiguientes problemas de rebasamiento y supertasa.

### MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE CUOTAS

Apoyamos que se siga manteniendo el sistema de cuotas, pero creemos que un sistema de contingentación de la producción, que influye de forma drástica en la forma de configuración y desarrollo del sector, no puede estar pendiente de posibles prórrogas a corto plazo y que debería definirse con más claridad el tipo de directrices y organización que la UE pretende imprimir en el sector en un futuro a largo plazo.

Por otro lado, el contexto de la reforma del sector lácteo puede ser la mejor oportunidad que se nos pueda presentar, para poder negociar un incremento de nuestra cantidad de referencia. En nuestra opinión, esta debería ser la baza más importante a conseguir en el conjunto de todas las medidas propuestas.

Con respecto a la reducción progresiva de un 10% de los precios de sostenimiento, cabe estimar que dicha disminución podría traducirse en una posible bajada de los precios de mercado, en esa proporción, a nivel de la UE. España se beneficia escasamente de las ayudas de sostenimiento reglamentadas (intervención, restituciones), utilizando algo más del 1% del presupuesto, empero, es previsible que esa disminución en los precios de mercado se produzca también en España. No tanto por el efecto real de la minoración del sostenimiento, sino más bien por la dinámica que dicha medida puede generar.

La Comisión plantea una prima de 215 ecus/vaca lechera para poder compensar la bajada del precio. Se valora, a nivel de la UE, unas pérdidas de unos 3.350 millones de ecus y una compensación de unos 2.900

millones de ecus, por lo que se podría considerar que la compensación es prácticamente del 100%.

Esta estimación está basada en la hipótesis de que todas las vacas lecheras de la UE cobren la mencionada compensación. Sin embargo, los límites presupuestarios y la forma de asignación no están definidos. La Comisión debería esclarecer estas dudas para poseer más elementos de juicio a la hora de tomar una decisión. En ningún caso podríamos aceptar, desde nuestra

organización, una forma de asignación que no compensase totalmente la pérdida de renta que se pueda originar.

La Comisión ha reiterado en sucesivas ocasiones que su interés primordial es conseguir que se incremente la competitividad de la producción agraria europea frente a la de terceros países. Para alcanzar este objetivo, la Comisión se limita, simplemente, a bajar los precios de sostenimiento, para lograr que bajen de manera forzada los precios de mercado europeos.

La Comisión parece no darse cuenta de que la minoración de nuestros precios, sin la correspondiente minoración de nuestros costes de producción, no aumenta nuestra competitividad sino que disminuye las rentas y, por tanto, el nivel de vida de los ganaderos y agricultores de la UE.

Asimismo, la Comisión parece soslayar que nuestros costes de producción difícilmente pueden igualarse a la de los terceros países. No solo porque el coste de la mano de obra sea superior en la UE, sino también, porque a los productores comunitarios se les exige el cumplimiento de políticas muy estrictas como las de sanidad animal, bienestar de los terneros, protección del medio ambiente calidad higiénico-sanitaria de la leche etc., cuyo cumplimiento suponen un importante incremento de los costes de producción.

Desde ASAJA apoyamos la producción de alimentos de calidad y respetuosos con el medio ambiente, pero solicitamos que se aplique un régimen de equivalencias en las políticas veterinarias. Proponemos que sea exigible a las importaciones procedentes de terceros países un cumplimiento de los mismos baremos de sanidad, higiene, calidad, bienestar de los animales y protección del medio ambiente que son aplicables dentro de la UE.

Además, la Comisión Europea debería primar la producción de los alimentos comunitarios, cuyo nivel de calidad es muy superior al del resto de los países, ya que realmente es dudoso en nuestra opinión, que el mercado mundial asuma el pago de diferenciales económicos por los mismos, tal y como preconizan las instancias comunitarias. ■



# EL FUTURO DE LA LECHE

## BUSCANDO TRANSPARENCIA

■ MANUEL CARLON LOPEZ

SECRETARIO GENERAL TECNICO DE LA FEDERACION DE EMPRESARIOS PRODUCTORES DE LECHE (FEPLAC).

SECRETARIO GENERAL DE LOS GANADEROS DE MADRID (GIM)

**P**ara conocer a fondo las desventuras y venturas que en estos últimos tiempos vive nuestro sector lácteo, basta –opino– con sentarse delante de una góndola de una gran superficie y ver lo que allí sucede.

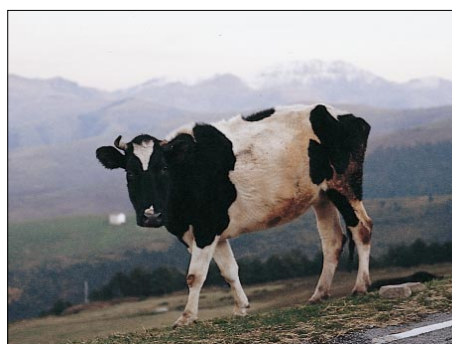
¿Cómo es posible –se preguntará el observador– que existan diferencias de precio en un brik de leche de hasta 50 pesetas entre algunas ofertas en cabecera del lineal y el precio de las marcas que se encuentran apenas un metro detrás?

Vayámonos ahora al campo, a las explotaciones de vacuno de leche y preguntemos los precios que recibe el ganadero por su producción.

Y, una vez que nos hayan contestado, cerciódese de que esos precios que le han dado son ciertos pidiéndoles amablemente a los ganaderos que les permitan contrastarlos con las liquidaciones que les envían las empresas. Comprobará que hay liquidaciones de hasta 55 pesetas litro y otras que, por el contrario, no superan las 40, y hasta las 30 pesetas.

Diríjase, por último, al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; o en su caso a la Consejería de Agricultura de esa Comunidad Autónoma y pregunte cuál es la producción oficial de la campaña pasada. Inquiera cómo es posible que con la excelente genética que se ha comprobado que existe en España, con el magnífico manejo y alimentación que tiene la mayoría de nuestro ganado, sean sus rendimientos oficiales por vaca tan bajos.

Compruebe mientras tanto, de pasada, y sólo por simple curiosidad, si alguna vaca tiene puesto un candado en la ubre, o si se tira al canal, o al desagüe, algún litro de leche ordeñada. Observará que no se produce ninguno de estos casos.



Apenas con estos datos, estará Vd. en disposición de saber exactamente lo que le ocurre a nuestro sector lácteo español y de responder sin titubeos a la causa de todos nuestros problemas lácteos: nuestro problema es que arrastramos una mentira que empieza a tener consecuencias penosas para el normal discurrir de este sector.

Es falso que se cumplan las cuotas. Es falso que se produzca tan poca leche. Es falsa la estadística que el Ministerio intenta ajustar cada campaña. Tiene trampa que se paguen algunos de esos precios altísimos a los ganaderos y hasta es dudoso que algunos brik de leche entera de algunas marcas en permanente oferta contengan un litro de leche de vaca.

Este, y no otro, creo que es el problema que arrastra, desde hace unos cuantos años, nuestro sector. Desde el mismo día que la Administración, empujada por las Organizaciones, decidió no

cumplir la normativa comunitaria e intentar pasar desapercibido convencido de que en 1992 iban a quitar el sistema de cuotas. Y después se quiso deshacer el entuerto aceptando 500.000 toneladas adicionales, totalmente insuficientes, a cambio de un compromiso de gobierno de hacer cumplir el sistema.

Es falso que se cumplan y controlen las cuotas lácteas, y cómo no es mi intención encolerizar a nuestras autoridades comunitarias, baste decir que nuestro consumo está perfectamente abastecido y que producimos todo lo que dan nuestros animales y más que tuviéramos si hubiese quien los atendiese.

Y, afirmo, con la seguridad que me da haber visitado muchos miles de explotaciones españolas, que tenemos un cuerpo central de ganaderos y ganaderías tan bueno o mejor en tecnología y genética que la de



los franceses, los alemanes y de los consabidos holandeses. Somos muy buenos ganaderos los profesionales que hemos quedado después de tanto abandono, y nuestros animales son magníficos; y me refiero a esos 19.000 ganaderos que producimos el 80% de la totalidad de la leche española. Hay también unos 64.000 ganaderos que producen un 20% de la leche nacional a los que nuestras autoridades y alguna obsoleta organización agraria intentan congelar en el régimen de esclavitud tradicional "manteniéndoles las rentas" para que "adornen el medio rural y aseguren la presencia humana en estos lugares pintorescos de montaña o desfavorecidos económicamente". Aclaro que la media de edad de los dueños de estas micro-ganaderías obliga a pensar que desaparecerán en apenas diez años por la ley de vida o por incapacidad física, y ante la evidencia de que ni sus hijos, ni sus hijas, están dispuestos a seguir siendo "un adorno rural", vemos esas pequeñas cuadras abocadas a una pronta extinción, quizá prorrogada por esa subvención a la vaca de leche que propone ahora la Comisión Europea.

Por ello, creo que se cumplirán los vaticinios de que quedaremos unas 50.000 explotaciones, como mucho, en el año 2007, con las que alcanzaremos un nivel de eficiencia grande. Ahora bien, la reducción del número de proveedores ha cambiado, y cambiará aún más, la tradicional relación entre empresa y ganadero; aunque este es un asunto que merece análisis aparte. Y añadido, que hemos pasado de 122.000 explotaciones de vacuno de leche en el año 1986, a las 80.000 que aún estaremos batallando a finales de este año 1997. Y es lógico que así haya sucedido.

### ¿DE CUANTA LECHE ESTAMOS HABLANDO?

Me preguntarán que cuál es la producción española de leche. No tengo más remedio que contestar a la galleta: la producción es mucha. ¿Por qué creen si no que están pidiendo en el Congreso de Diputados al Gobierno que exija un millón adicional de toneladas de cuota láctea?... Pues para cubrir lo que ahora hay. Y esta es la causa de que los precios de algunos ganaderos también sean falsos.

La situación de ocultación, obligada por el incumplimiento del sistema de cuotas, está creando un mundo

comercial paralelo que, en un comienzo, nos hizo daño a los ganaderos profesionales; pero que, como era previsible, hace ahora más daño a las empresas serias de transformación de leche afincadas en España; ese conjunto que doy en llamar sector lácteo español y que son los que dan trabajo a españoles y adquieren nuestras producciones y cuya situación tanto nos inquieta.

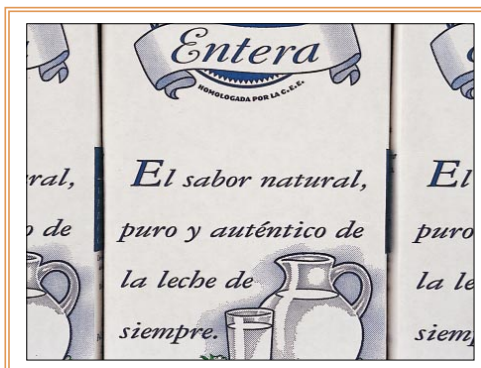
La leche con calidad, obtenida de una explotación homologada, ordeñada higiénicamente de unas vacas sin tuberculosis y sin brucelosis. Una leche a la que no se le han añadido antibióticos y que además está

cubierta con cuota, tiene en el otoño de 1997 un precio en granja de entre 50 y 55 pesetas/litro, dependiendo del volumen entregado; es decir, del menor coste de recogida. Un 80% de la leche española está, hoy por hoy, en condiciones higiénicas y sanitarias comunitarias; es decir, dispuesta para su consumo.

La leche sin cuota se paga, por el contrario, entre 7 y 8, y hasta 10 pesetas por debajo del precio normal, mediante los muchos sistemas empleados y aparecidos en estos años a la vista de que habíamos de defendernos, y que son: leche "negra", dícese de la que se paga en dinero opaco, sin control fiscal; leche "comprimida", dícese de la que se entregan 75 litros a 59 pesetas, cuando lo que realmente va a la cisterna son 100 litros (es el método más empleado. Un sistema que falsea los precios y las producciones; que debiéramos pactar); y, por último, la leche de "vacoveja", que se factura como si fuese leche de oveja

y cabra, dado que no existe cuota en este segmento productivo. Y, aún así, sobrepasamos oficialmente la cuota nacional, porque debemos seguir pidiendo cuota a Bruselas y resulta poco creíble una solicitud de tal magnitud, cuando "oficialmente" ni sobrepasamos la cuota asignada.

Si a estos descuentos, por incumplimiento de los cupos, le añadimos los que se producen y producirán cuando algunas industrias adquieren leche sin calidad, sólo porque es más barata, entendemos las razones de inquietud que envuelven parte de nuestra vida comercial actual, puesto que quien está defraudando, quien actúa sin ética empresarial, y hasta añade subproductos lácteos para tirar el precio de la leche, es la causa del mayor problema que padecemos: la inexistencia de transparencia en el sector y la aparición de todo tipo de





piratas y vividores que provocan la ruina de las empresas serias, poniendo en peligro el futuro de nuestras explotaciones y, lo que a mi juicio es peor: la creencia en el consumo de que “todas las leches son iguales” gracias a unas Organizaciones de Consumidores desorientadas y menos concienzudas en sus estudios de lo que yo pensaba.

### SOLUCIONES EN POSITIVO

Y dado que ya creo haber apuntado algunas de las razones que, desde mi punto de vista, conforman las causas reales de nuestro actual problema, pasaré a resumir brevemente algunas hipótesis de trabajo, algunas soluciones, y la exigencia –que sólo dibujo– para que nuestro sector lácteo (ganaderos e industriales) pongamos coto a algunos tumores peligrosos que asoman en un sector que, cómo el lácteo, tiene un brillante futuro económico si somos capaces de salir de esta extraña situación en la que nos hemos metido.

Los ganaderos queremos mantener nuestra cuota, porque vale mucho dinero y es una acción al portador que se paga a 35 pesetas/kilo, de media, en este mismo comentario. Parece que desde las Administraciones públicas también la defienden, a la vista de que hasta financian solapadamente su compra y así lo manifiestan en sus escritos oficiales. Con esto parece confirmarse definitivamente que hemos pasado de la época de “cuotas no”, a la de “cuotas sí; pero para mí”. Una incógnita despejada.

Otro apunte para la reflexión es que no nos van a dar en Bruselas el millón de toneladas; sería un éxito que nos adjudicasen 400.000 toneladas adicionales. Y debo de ser el único en España que considero que si nos dan un millón, nos ponen en un serio aprieto. Cuando nos incrementen la cuota, en lo que sea, ya no creo que nos permitan seguir soplando y sorbiendo al mismo tiempo, como ahora hacemos. Por tanto, no tenemos más remedio que ponernos a ser cumplidores de la norma comunitaria. Otra incógnita que tiene valor a corto plazo.

Para mantener las actuales explotaciones y convertirnos en proveedores eficaces de las empresas, necesitamos que nuestras cuentas de resultados (no nos gusta lo de “mantener rentas”) sean positivas; a cambio de asegurar como proveedores un producto excelente, con calidad comunitaria, en cantidad suficiente y una organización de los empresarios productores capaz de entenderse con las empresas transformadoras serias en este marco nuevo al que nos obliga la modernidad.



La cuestión es qué hacer hasta que nos den algo más de cuota, porque la leche se necesita; pero, a la vez, estas diferencias entre leche legal y leche ilegal hacen mucho daño a los ganaderos que han invertido en cuota y en medios; pero que hace también estragos en las empresas más serias de España que defienden la calidad, la ética empresarial y unas reglas de juego en el sector.

Y si quieren ejemplos de esta seriedad, me atrevo a poner a Pascual, a Central Lechera Asturiana, a Puleva, a Nestlé cómo ejemplos de esfuerzo y cómo ejemplo de preocupación por lo que viene sucediendo. Y pongo

cómo vergüenza del sector a todos los que venden por debajo de escándalos lógicos de costes; es decir, a los que venden leche entera por debajo de 75 pesetas de precio de venta al público. Tendrán un 3,5% de materia grasa; tendrán un 3% de proteína, posiblemente más lactosa de la cuenta; y que contiene subproductos que no matan; pero que no alimentan.

Si nos dan algo más de cuota, hay que aplicar, sin remisión, las normativas comunitarias (que son las nuestras) al día siguiente de su concesión. Si no nos la dan, no estamos en disposición de cerrar el abastecimiento a las empresas; pero démonos unas reglas de juego entre nosotros, y acabemos con quienes las transgredan excesivamente. Hacienda y salud pública pueden poner mucho orden en esto.

### REGLAS DEL JUEGO

Desde estas páginas propongo a quienes tienen la capacidad de liderar el sector, que los ganaderos profesionales y las empresas solventes fijemos juntos esas reglas de juego para andar por esta casa que actualmente tenemos, donde nos encontramos con la imposible tarea de hacer realidad el tener que soplar y sorber al mismo tiempo.

Hace años lo intentamos con la Confederación Interprofesional Lechera Española. Desde aquí mi reconocimiento a quienes vieron venir todos estos problemas con muchos años de antelación. Ahora estamos a tiempo de empezar de nuevo once años después.

Considero que esas reglas de juego son posibles, igual que lo es ir solucionando ese mercado negro que se está generando. Prestigiar aún más la leche líquida y los productos lácteos, en particular quesos de mezcla. Asegurar que la leche que se vende es, sólo eso, leche. Y que se venda a su precio. A partir de ahí, el sector lácteo tiene capacidad, imaginación y solvencia para cerrar filas y asegurar su futuro y rentabilidad. ■



## DENOMINACIONES DE ORIGEN

### “QUESO DE MURCIA” Y “QUESO DE MURCIA AL VINO”

#### MERCADOS Y PROMOCION

El QUESO DE CABRA DE MURCIA, gracias al gran esfuerzo comercializador que las industrias están llevando a cabo, está ya presente, aunque en pequeño consumo, en casi todo el territorio nacional. La zona de mayor influencia en ventas es el área mediterránea, principalmente las CC AA de Murcia, C. Valenciana y Cataluña, donde ya se vienen comercializando desde hace más de treinta años los QUESOS FRESCOS DE CABRA y posteriormente los QUESOS CURADOS y AL VINO.

Con su presencia en foros de alimentación, ferias, etcétera, y el apoyo divulgativo que tanto la Consejería de Agricultura –a través de ALIMENTOS DE CALIDAD–, como la Dirección General de Consumo y Artesanía y el Consejo Regulador han ido prestando a este sector, los QUESOS DE CABRA DE MURCIA son también conocidos ya fuera de nuestras fronteras nacionales, e incluso se están produciendo ya algunas exportaciones, con visos de seguir aumentando dada la buena aceptación que los quesos están teniendo, principalmente los de maduración (CURADO y AL VINO).

Así, por ejemplo, se está exportando QUESO AL VINO a Estados Unidos, donde ha tenido una muy buena aceptación y existen ya relaciones fluidas de envío de mercancía.

Los canales de distribución son diversos en función de las zonas de comercialización, en la provincia de Murcia y zonas limítrofes son las propias fábricas las que llegan directamente al comercio, tienda tradicional, cadenas de supermercados e hipermercados; para la comercialización en otras provincias se usa generalmente a distribuidores que compran en firme y se encargan de hacer la distribución.

Los QUESOS CURADOS y AL VINO han tenido un considerable tirón en demanda y se está aumentando considerablemente su fabricación. ■

#### DEFINICION DE LOS QUESOS Y PROCESO DE ELABORACION

##### 1.- QUESO DE MURCIA

###### QUESO FRESCO DE CABRA

Producido a partir de leche entera pasteurizada de cabra Murciano-Granadina; de un color blanco intenso, textura consistente, sin ojos ni corteza y tamaños diferentes (2 kg, 1 kg y 300 ó 400 gr), con y sin sal. Por ser un queso sin fermentos su periodo de caducidad es corto (sobre 15 días); su aspecto externo recuerda a los fabricados tradicionalmente con pleitas de esparto.

###### QUESO DE CABRA

Producido a partir de leche entera pasteurizada de cabra Murciano-Granadina; semiduro, graso, con pocos y pequeños ojos; de pasta firme, elástica y un tono muy blanco; con un aroma característico de leche de cabra; con sal y corteza natural. Es un queso de maduración y se comercializa a partir de los 60 días de su fabricación y en piezas de 2 kg (180 x 85) y 1 kg (120 x 80), con corteza lisa. Se clasifica en SEMICURADO (60-90 días de curación), CURADO (90-120 días de curación) y AÑEJO (más de 120 días).

##### 2.- QUESO DE MURCIA AL VINO

###### QUESO AL VINO

Elaborado con leche entera pasteurizada de cabra Murciana; semiduro, graso, con pocos y pequeños ojos; de pasta firme, suave y elástica; con un corte blanco, sal, y corteza lisa macerada al vino tinto de doble pasta de la región. Es un queso de maduración y se comercializa a partir de los 45 días de su fabricación en formato cilíndrico liso y tamaños de 2 kg (180 x 85) y 1 kg (120 x 80). Los baños en vino a los que se somete, aparte del peculiar tono que le confiere a su corteza, provoca en el queso un aroma también diferente. Se clasifica según su curación en SEMICURADO (45-90 días), CURADO (90-120 días) y AÑEJO (más de 120 días). ■

CONSEJO REGULADOR  
PROVISIONAL (C.R.P.) DE LAS  
DENOMINACIONES DE ORIGEN  
“QUESO DE MURCIA” Y  
“QUESO DE MURCIA AL VINO”  
TEL.: (968) 78 38 04  
FAX: (968) 78 37 96

###### QUESERIAS DEL CONSEJO

LORENZO ABELLAN MARTINEZ  
CENTRAL QUESERA DE JUMILLA  
JUMILLA  
QUESOS “MONTESINOS”  
Y “ARESQUES”  
TEL.: (968) 78 12 61  
FAX: (968) 78 12 09

RUFINO MARTINEZ ROBLES  
QUESERIAS VILLAVIEJA, S.L.  
CALASPARRA  
QUESOS “VILLAVIEJA”  
TEL.: (968) 72 12 31  
FAX: (968) 72 00 47

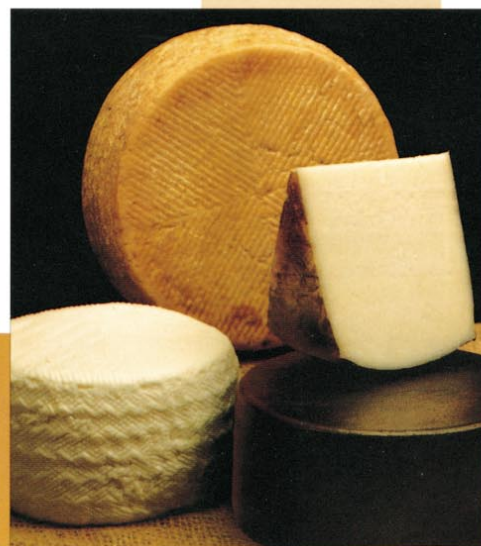
MARIA JESUS QUESADA GEA  
FUENELANQUILLA S.A.T.  
BULLA  
QUESOS “PALANCARES”  
TEL. Y FAX: (968) 68 31 33

MANUEL VIVANCOS NAVARRO  
ALHAMA DE MURCIA  
QUESOS “ALGODONERA”  
TEL. Y FAX: (968) 68 13 26

  
**Queso de cabra**  
**MURCIA**

*Consejo Regulador Provisional (C.P.R.)  
de las Denominaciones de Origen  
“Queso de Murcia” y “Queso de Murcia al Vino”*

AVENIDA DE LEVANTE, 53 - ENTRESUELO - EDIFICIO GEMINIS  
30520 JUMILLA (MURCIA)  
TEL.: (968) 78 38 04 - FAX: (968) 78 37 96





# EL RENACIMIENTO DEL QUESO ESPAÑOL

■ ENRIC CANUT

DIRECTOR DE COMPRAS DE PRODUCTOS GASTRONOMICOS DE VINOSELECCION

En el mes de marzo de 1996, con motivo de la celebración del Salón Alimentaria de Barcelona, se organizó una gran exposición y degustación de quesos españoles, bajo el nombre “España, el país de los 100 quesos”. Esta exposición, que ocupaba 250 m<sup>2</sup> del pabellón Inter-lact, fue un encargo de la propia organización ferial para dinamizar uno de los sectores alimentarios –los lácteos– que más pujanza han tenido en los últimos diez años.

La presencia (y cata) de 127 quesos diferentes, de todas las formas y tamaños, y los datos recogidos en el libro que se publicó con tal motivo, avalaban una realidad incuestionable que, por desgracia, sigue siendo una desconocida. Tanto por el sector distribuidor como por los propios consumidores.

De hecho, los primeros sorprendidos por la oferta apabullante de la quesería española fueron los propios productores y distribuidores que asistían a Alimentaria

Desde el oscurantismo que significaba una producción local y artesanal con una comercialización cercana al centro productor hasta su actual posicionamiento en el mercado, los quesos españoles, en los últimos diez años, han tenido un despegue espectacular.

## COMO MUESTRA UN BOTON

En 1981 se constituía la primera –y durante mucho tiempo, la única– Denominación de Origen de quesos en España: el queso Roncal, cuyo reglamento fue reformado en 1991. Hasta 1985 no aparecen otras dos nuevas Denominaciones de Origen –Mahón y Cantabria– y hubo que esperar hasta 1990 para la consolidación del fenómeno con un desarrollo acelerado de otras Denominaciones de Origen, hasta las 15 existentes en la actualidad y alguna más en trámite o pendiente de ratificación administrativa.

En la actualidad, en España se comercializan casi 7.000 toneladas anuales de diversos quesos amparados con el marchamo de las Denominaciones de Ori-



gen, con una facturación cercana a los 10.000 millones de pesetas.

En paralelo, otros quesos tradicionales (de elaboración artesanal o no) iban adquiriendo carta de identidad entre los consumidores, sin necesidad del amparo y reconocimiento de la Denominación de Origen

Nombres como la Torta del Casar, Servilleta, Garrotxa, Montsec, Tronchón, Cebreiro, Castellano, Pata de Mulo, etc. iban de oreja en oreja y de boca en boca, cantando y probando sus excelencias.

La industria quesera se apuntó al carro imparable y combinaban sus elaboraciones clásicas y/o de origen internacional con otras especialidades autóctonas.

Incluso nuestro inefable “queso de mezcla”, con formato tipo manchego y de 3 kilos de peso medio que colonizaba las vitrinas frigoríficas de nuestras tiendas, sufría un proceso de clarificación, identificación y renovación.

Se crearon tres Denominaciones Genéricas de Calidad para los quesos de mezcla –ibérico, hispánico y

de la mesta– con diferentes porcentajes y tipos de leches empleadas, y se recuperaban formatos pequeños o tipos de curación y presentación que evolucionaban a la baja.

No obstante, más de la mitad de la producción y consumo de queso en España pertenece a esta amalgama confusa y oscurantista. Algo así como más de 100.000 toneladas anuales vendidas.

Era preciso una adecuación y puesta al día de esta gran familia quesera de la cual tanto se había abusado, para lo bueno y para lo malo.

El sector industrial, casi sin pensarlo ni reflexionarlo, se había encontrado con una competencia brutal, tanto en precio (rozando el dumping) como en agresividad comercial, de los quesos de vaca de pasta prensada y de importación y reaccionaron posicionándose en los resquicios de mercado que quedaban: nuestros quesos autóctonos y los quesos de mezcla “tipo manchego” pues somos un país que disponemos de las tres leches prácticamente todo el año.





También el sector exportador se ha animado con nuestros quesos autóctonos, con la creación de consorcios exportadores o acuerdos comerciales, quesería a quesería, para la presencia y distribución de los quesos españoles tanto en Europa como en América.

En la actualidad se exportan cerca de 50.000 toneladas anuales de quesos españoles: una cifra que se ha duplicado en apenas cinco años. Ahora ya no nos sorprende ver un Manchego o un Roncal en Harrod's o un Picón de Valdeón de Kautchof.

#### DEPRISA, DEPRISA

Y todo ello en apenas una década. Un corto periodo de tiempo donde las cifras bailaban a ritmo frenético. El consumo lácteo se ha convertido en el segundo, después de la carne, en el gasto alimentario nacional, con el 13,2% del total.

El promedio del consumo quesero ha aumentado el doble alcanzando los 8 kilos/habitante y año, aún lejos de la media europea pero cada vez más cerca y, desde luego, impensable hace apenas unos años.



Pero, quizás lo más importante desde mi punto de vista, los cambios se constatan en una presencia en el mercado de los quesos españoles, tanto en variedad, calidad e identidad, que ha dinamitado la imagen arcaica y obsoleta del queso español: la famosa trilogía del blanco (el queso fresco), el rojo (el tipo Edam o bola nacional) y el "manchego" (cualquier sucedáneo cilíndrico con la pleita y la espiga marcadas en su corteza).

Nuestros quesos están viviendo una época dorada con un merecido –ya era hora– reconocimiento. Los

quesos más caros y apreciados del mercado ya no son los inefables Roquefort o Vacherin sino la Torta del Casar, el Flor de Guía o el Montsec. Y está de moda el queso español, tanto aquí como fuera de aquí, como un reflejo del Sur, lleno de sol, cultura y sabor, en un renacimiento de la parte más lúdica del consumo.

Un recién nacido (o más bien renacido) fuerte y con energías pero que deberemos cuidar y educar entre todos, desde productores a consumidores, para que llegue a su mayoría de edad con mucho que decir, a propios y extraños. ■

# El Queso Tetilla se viste de etiqueta



Consello Regulador da  
Denominación de Orixe  
Queixo Tetilla

C/ Rodríguez de Viguri, nº 45 - 2º B  
15703 SANTIAGO DE COMPOSTELA (La Coruña)  
Tfno.: (981) 57 79 21 • Fax: (981) 57 77 88



# El consumo de quesos en España

## DATOS BASICOS DEL CONSUMO DE QUESOS EN ESPAÑA

### CANTIDAD COMPRADA EN EL HOGAR Y FUERA DEL HOGAR. KILOS

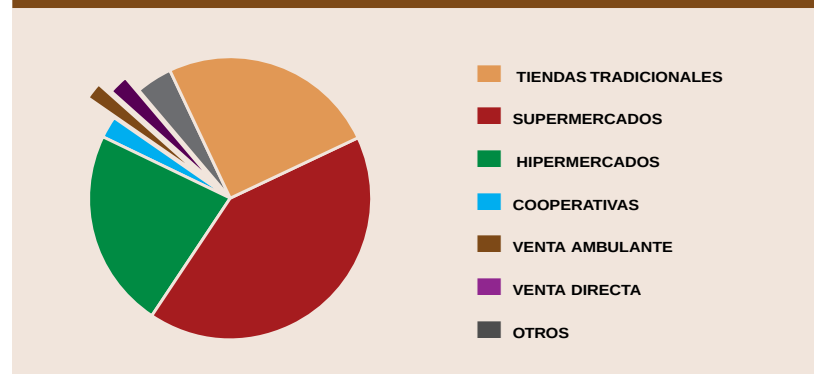
| PRODUCTOS                     | TOTAL CANTIDAD           |                                  |                          |                     | TOTAL PER CAPITA | % HOGAR TOTAL | % HOTEL. TOTAL | % INSTITUCIONES TOTAL |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------------|
|                               | HOGARES TOTAL (MILLONES) | HOSTELERIA Y RESTAUR. (MILLONES) | INSTITUCIONES (MILLONES) | COMPRADA (MILLONES) |                  |               |                |                       |
| <b>TOTAL QUESOS</b>           | <b>227,70</b>            | <b>25,79</b>                     | <b>7,75</b>              | <b>261,24</b>       | <b>6,65</b>      | <b>87,16</b>  | <b>9,87</b>    | <b>2,97</b>           |
| QUESOS FRESCOS                | 58,69                    | 1,83                             | 0,65                     | 61,17               | 1,56             | 95,95         | 3,00           | 1,05                  |
| TOTAL QUESOS CURADOS Y SEMIC. | 169,01                   | 23,95                            | 7,11                     | 200,07              | 5,09             | 84,48         | 11,97          | 3,55                  |

### CANTIDAD COMPRADA PER CAPITA PARA CONSUMO DOMESTICO. KILOS POR PERSONA/AÑO

| PRODUCTOS                     | TOTAL NACIONAL | AREAS METROPOLITANAS | ZONAS GEOGRAFICAS |             |             |             |                 |             |             |             |
|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
|                               |                |                      | NORESTE           | LEVANTE     | ANDALUCIA   | CENTRO/SUR  | CASTILLA Y LEON | NOROESTE    | NORTE       | CANARIAS    |
| <b>TOTAL QUESOS</b>           | <b>5,83</b>    | <b>6,17</b>          | <b>6,10</b>       | <b>6,46</b> | <b>5,56</b> | <b>5,82</b> | <b>5,20</b>     | <b>5,95</b> | <b>5,09</b> | <b>6,11</b> |
| QUESOS FRESCOS                | 1,50           | 1,48                 | 1,39              | 1,63        | 1,41        | 1,60        | 1,66            | 1,59        | 1,62        | 0,89        |
| QUESOS FUNDIDOS               | 0,97           | 1,22                 | 1,03              | 0,97        | 0,85        | 1,03        | 0,73            | 1,05        | 1,12        | 0,82        |
| TOTAL QUESOS CURADOS Y SEMIC. | 3,36           | 3,47                 | 3,68              | 3,86        | 3,30        | 3,19        | 2,80            | 3,31        | 2,35        | 4,40        |

### COMPRAS PARA CONSUMO DOMESTICO

#### CUOTAS DE MERCADO POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS. % VALOR



NOTA: Datos de 1995.

FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

A pesar de la fuerte evolución al alza registrada en los diez últimos años, España sigue siendo uno de los países de menor consumo de quesos dentro de la Unión Europea, con una media nacional por debajo de 7 kilos por persona y año, superando únicamente a Irlanda y muy alejada de Grecia, que es el mayor consumidor de que-

sos –con más de 25 kilos anuales por persona– o Francia, con 22 kilos por persona al año.

El volumen global de consumo de queso en España asciende a unos 260 millones de kilos, con un valor aproximado de 250.000 millones de pesetas. Las compras para consumo en hogares. que representan casi el 90% del total,



ascienden a más de 225 millones de kilos anuales, con un valor superior a 200.000 millones de pesetas. El consumo por persona y año de queso en los hogares es de casi 6 kilos, tras haber aumentado más de medio kilo en diez años; aunque por tipos de quesos la evolución es desigual, ya que disminuyen los quesos fundidos, frescos y otros tipos de quesos y aumenta el consumo de quesos curados y semicurados que son los de mayor calidad.

Canarias, la Comunidad Valenciana, Cataluña y el conjunto de áreas metropolitanas mantienen los mayores niveles de consumo de queso, mientras que Castilla y León, Castilla-La Mancha o la cornisa cantábrica, que son grandes zonas productoras, registran un consumo por debajo de la media nacional. Por el tamaño del hábitat, son las ciudades de más de medio millón de habitantes las mayores

consumidoras y conforme disminuye el tamaño de la población se reduce su consumo.

Por lugares de compra los quesos reflejan las mismas tendencias que el resto de productos lácteos, siendo los supermercados e hipermercados los establecimientos que concentran la mayor cuota de mercado, con más del 70% del total, mientras que las tiendas tradicionales siguen perdiendo porcentaje lenta pero de forma continuada hasta situarse en el 22%. ■



# el MANCHEGO

**LORDI**  
Quesos

QUESO GRASO  
CONTENIDO NETO EN VENTA  
CONSERVESE REFRIGERADO



E  
15.00693/70  
C.E.E.

R.I.A. N° 45/40451  
R.D.G.S. N° 15.693/70  
EXT. SECO 55% MIN.  
MAT. GRASA E. S. 50% MIN.

**ALTOBELLO**  
QUESO MANCHEGO

Elaborado con leche pasteurizada de OVEJA MANCHEGA por  
**LORDI, S.A.**  
Polig. Ind. "La Cañada" Parcela 1 - Tfno: 925/32.07.65  
LOS YEBENES (Toledo)

- Queso Manchego**
- Queso de Oveja**
- Queso de Mezcla Curado**
- Queso de Mezcla Curado en Aceite**
- Queso Semicurado**
- Queso Tierno al Vacío**
- Queso OREADO**
- Queso de Barra Roja**
- Queso de Barra para Sandwich**
- Queso de Barra Tierno**
- Queso Tierno Pequeño al Vacío**
- Queso de Cabra**
- Queso de Cabra al PIMENTÓN**



## Quesos con Denominación de Origen



La producción mundial de quesos es de unos 15 millones de toneladas, de las que 5,7 millones corresponden a la Unión Europea. España, con unas 160.000 toneladas de producción media, ocupa el octavo puesto entre los países de la UE y el número 18 a nivel mundial.

Aunque el volumen de producción no es muy importante, los quesos españoles conforman una de las ofertas más ricas y variadas de todo el mundo, con más de 100 variedades que incluyen toda la tipología de leches de la singular cabaña ganadera de España.

El territorio español insular y peninsular aporta una gama de quesos frescos, semi-curados y curados, de leche de cabra, oveja, vaca y sus mezclas, elaborados con técnicas artesanales o industriales, enraizadas profundamente en la cultura tradicional y popular de la gastronomía española.

La potenciación del consumo a nivel interno y la conquista de los mercados exteriores son los dos grandes retos del sector quesero español, que como carta de presentación dispone de una tabla de quince quesos con Denominación de Origen: Cabrales, Majorero, Cantabria, Tetilla, Roncal, Manchego, Idiazábal, Picón-Bejes-Tresviso, Queso de la Serena, Quesucos de Liébana, Mahón, Zamorano, Arzúa-Ulloa, Ibores y Queso de Cabra de Murcia (estos dos últimos con carácter provisional).

Estos 15 quesos concentran una cabaña ganadera de un millón de cabezas productoras (vacas, ovejas y cabras) que anualmente producen 75 millones de litros de leche, destinados a la elaboración de casi 10 millones de kilos de queso con Denominación de Origen, a través de 360 queserías de carácter industrial y artesano. El valor económico global de la producción de quesos con Denominación de Origen es superior a 10.000 millones de pesetas.

Casi el 90% de la producción de esta gama de quesos españoles se destina al consumo interno, mientras que el resto (en torno a 1 millón de kilos) se exporta, fundamentalmente a la Unión Europea, con más de 700.000 kilos. Entre los principales países de destino destaca Alemania (300.000 kilos), Francia (157.000 kilos) e Italia (146.000 kilos). Fuera de la UE, los principales consumidores de quesos españoles con Denominación de Origen son Estados Unidos (171.000 Kilos), Suiza (22.000 kilos), Argentina (6.200 Kilos) y Japón (3.000 kilos). La aceptación de los quesos españoles con Denominación de Origen en los mercados exteriores es cada vez mayor; en 1989 las exportaciones apenas superaban los 100.000 kilos y en 1996 alcanzan casi el millón de kilos por un valor económico de más de 2.100 millones de pesetas.

Aunque la producción, comercialización y consumo de quesos con Denominación de Origen en España no es muy importante en relación a otros países de mayor tradición quesera, no es menos cierto que en los últimos años se ha producido una tendencia de crecimiento muy acusada en este segmento de quesos de calidad, según se desprende de los datos de evolución histórica publicados en el informe anual que elabora el Ministerio de Agricultura.

El dato más evidente de esta tendencia positiva es que en cinco años se ha pasado de siete a quince Denominaciones de Origen reconocidas, que han sido propiciadas por la política de potenciación y apoyo a los productos de calidad puestos en marcha tanto por la Administración central como por las Comunidades Autónomas, en la idea de que los productos con Denominación de Origen son el escaparate ideal para fomentar la buena imagen del sector agroalimentario español.



### CABRALES

La Denominación de Origen Cabrales ampara la producción de este tipo singular de queso en 18 pueblos del término municipal de Cabrales y otros tres del de Peñamellera Alta, en Asturias. En el Consejo Regulador están inscritas unas 4.300 cabezas de ganado, que producen anualmente 3,5 millones de litros de leche. Hay 82 queserías registradas, que producen una media anual de 360.000 kilos de queso.

### IDIAZABAL

La zona de elaboración y de producción se extiende por el País Vasco y Navarra. En el Consejo Regulador están registradas más de 100.000 ovejas de las razas Carranzana y Latxa que producen una media anual de 5 millones de litros de leche. Esta Denominación cuenta con 37 queserías, que elaboran una media de más de 800.000 kilos de queso.

### MAHON

Este queso se produce en toda la isla de Menorca, sobre la base de 4.650 vacas de raza Frisona, Mahonesa o Menorquina y Pardo Alpina registradas en el Consejo Regulador, que producen una media anual de 20 millones de litros de leche con los que se elaboran más de 2 millones de kilos de queso. Hay inscritas 52 industrias queseras.

### PICON-BEJES-TRESVISO

El queso amparado por esta denominación se elabora en Cantabria, con más de 800 cabezas de ganado inscritas que producen una media anual de más de 325.000 litros de leche, con los que se fabrican unos 33.000 kilos de queso en las 11 queserías registradas en el Consejo Regulador.

### QUESO DE ARZUA-ULLOA

Esta Denominación de Origen ampara los quesos elaborados en la comarca de Arzúa, que incluye 13 ayuntamientos de A Coruña. Hay inscritas unas 500 explotaciones lecheras que producen una media anual de 525.000 litros de leche de vaca de las razas Rubia Gallega, Pardo Alpina y Frisona, que permiten elaborar más de 50.000 kilos de queso a través de 12 queserías inscritas.



### QUESO TETILLA

La Denominación de Origen abarca el territorio de las cuatro provincias gallegas. Hay inscritas casi 7.000 vacas de las razas Parda Alpina, Frisona y Rubia Gallega, que producen una media anual de 1,5 millones de litros de leche, con la que se elaboran casi 170.000 kilos de queso a través de las 28 queserías registradas en el Consejo Regulador.

### QUESO DE CANTABRIA

Ampara la producción de un tipo de queso muy característico, conocido también como queso de nata, que se elabora en casi toda Cantabria. En el Consejo Regulador están registradas más de 2.000 vacas de la raza Frisona que producen una media anual de 3,3 millones de litros de leche con los que se elaboran en torno a 350.000 kilos de queso en las 5 industrias queseras inscritas.

### QUESO DE LA SERENA

Esta Denominación abarca 21 municipios de Badajoz y tiene registradas casi 86.000 ovejas de la raza Merina que producen más de 1,1 millones de litros de leche, de los que un 50% se destina a la elaboración de 215.000 kilos de queso a través de 22 queserías inscritas.

### QUESO MAJORERO

La Denominación de Origen ampara la producción de quesos en toda la isla de Fuerteventura, en Canarias. La base de elaboración de este queso tan característico del archipiélago canario es la leche de cabra de la que existe una importante cabaña en la península de Jandía y el macizo de Betancuría, en Fuerteventura. La producción media anual es de 100.000 kilos de queso elaborados por una cooperativa de productores inscrita en el Consejo Regulador.



## Quesos con Denominación de Origen



### QUESO MANCHEGO

Esta Denominación de Origen se extiende por la región natural de La Mancha, incluyendo una amplia relación de municipios de las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo. En el registro del Consejo Regulador están inscritas más de 1.300 ganaderías, con un censo de más de 532.000 ovejas de la raza Manchega que producen una media anual de más de 30 millones de litros de leche; de los que casi 25 millones de litros se destinan a la producción de 4,5 millones de kilos de queso elaborados en 73

queserías industriales y artesanas amparadas por la Denominación de Origen.

### QUESO ZAMORANO

El ámbito geográfico protegido por esta Denominación de Origen se extiende a toda la provincia de Zamora, en Castilla y León. En el Consejo Regulador están inscritas 60.000 ovejas de las razas autóctonas, Churra y Castellana que producen una media anual de 3,8 millones de litros de leche, de los que tan sólo 700.000 litros se destinan a la elaboración de casi 140.000 kilos de queso, a través de las 16 queserías registradas en el Consejo Regulador.

### QUESUCOS DE LIEBANA

Esta Denominación de Origen ampara la producción y elaboración de un queso de marcado carácter artesanal y tra-

**Queso mahón**  
DENOMINACIÓN DE ORIGEN  
MENORCA

C./ S'ARRAVAL, 44 - 07701 MAHÓN  
Tel.: (971) 36 22 95 - Fax: (971) 36 82 60

COINGA  
DALRIT  
LA PIYESA  
SACANOVA  
TORRALBA  
MARQUÉS  
ALA DE ORO  
Sant Patrici  
SAN CLEMENTE  
RAFAEL FLORIT BOSCH  
SAN JUAN GRAN







dicional en ocho términos municipales de la comarca de Liébana, en la Comunidad Autónoma de Cantabria. El Consejo Regulador tiene registradas 880 cabezas de ganado que producen una media anual de 650.000 litros de leche de los que se elaboran en torno a 100.000 kilos de queso anual en 12 queserías inscritas en la Denominación de Origen.

#### RONCAL

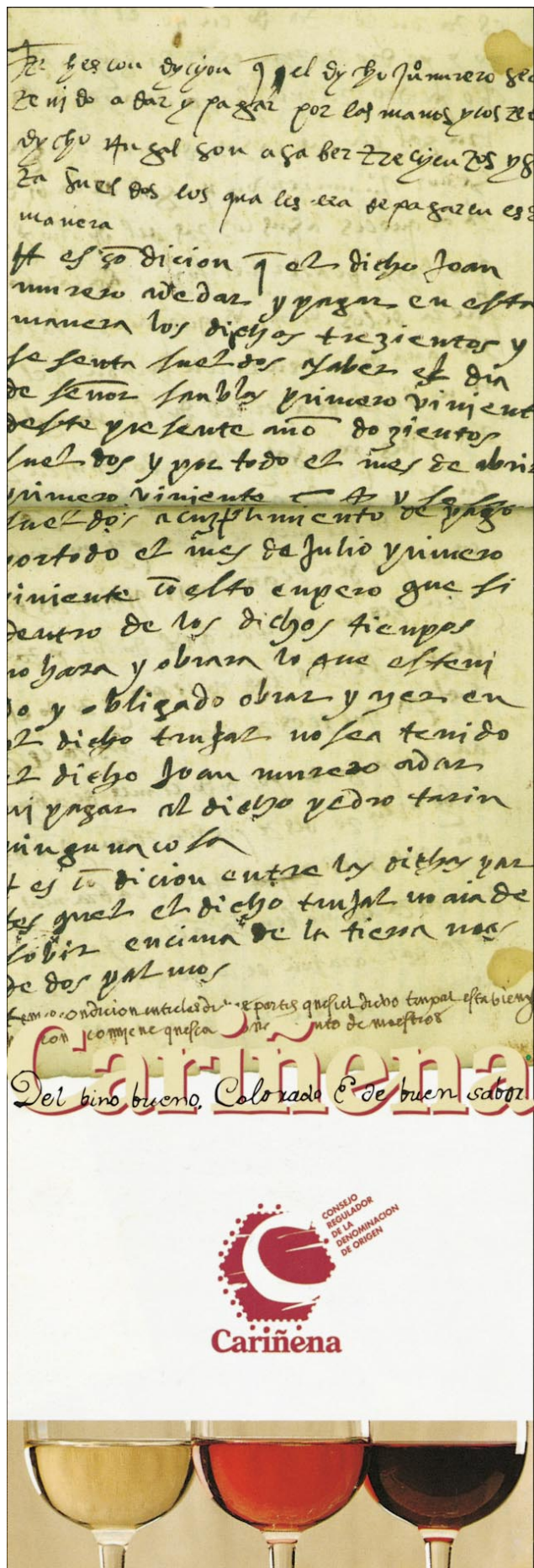
La Denominación de Origen Roncal reconoce como zona de elaboración y maduración del queso protegido a los siete municipios que forman el Valle del Roncal, en Navarra. En el Consejo Regulador están inscritas más de 65.000 ovejas de las razas, Rasa y Latxa que producen una media anual de 3,2 millones de litros de leche, de los que se destinan 2,5 millones de litros a la elaboración de casi medio millón de kilos de queso anuales a través de 5 queserías registradas en el Consejo Regulador.

#### QUESO DE CABRA DE MURCIA

Esta Denominación de Origen (todavía provisional), ampara la producción y elaboración de quesos procedentes de leche de cabra de la raza Murciano-Granadina y sus cruces en todo el territorio de la Región de Murcia. La media anual de producción se sitúa en 140.000 kilos de queso elaborados en tres industrias registradas en el Consejo Regulador.

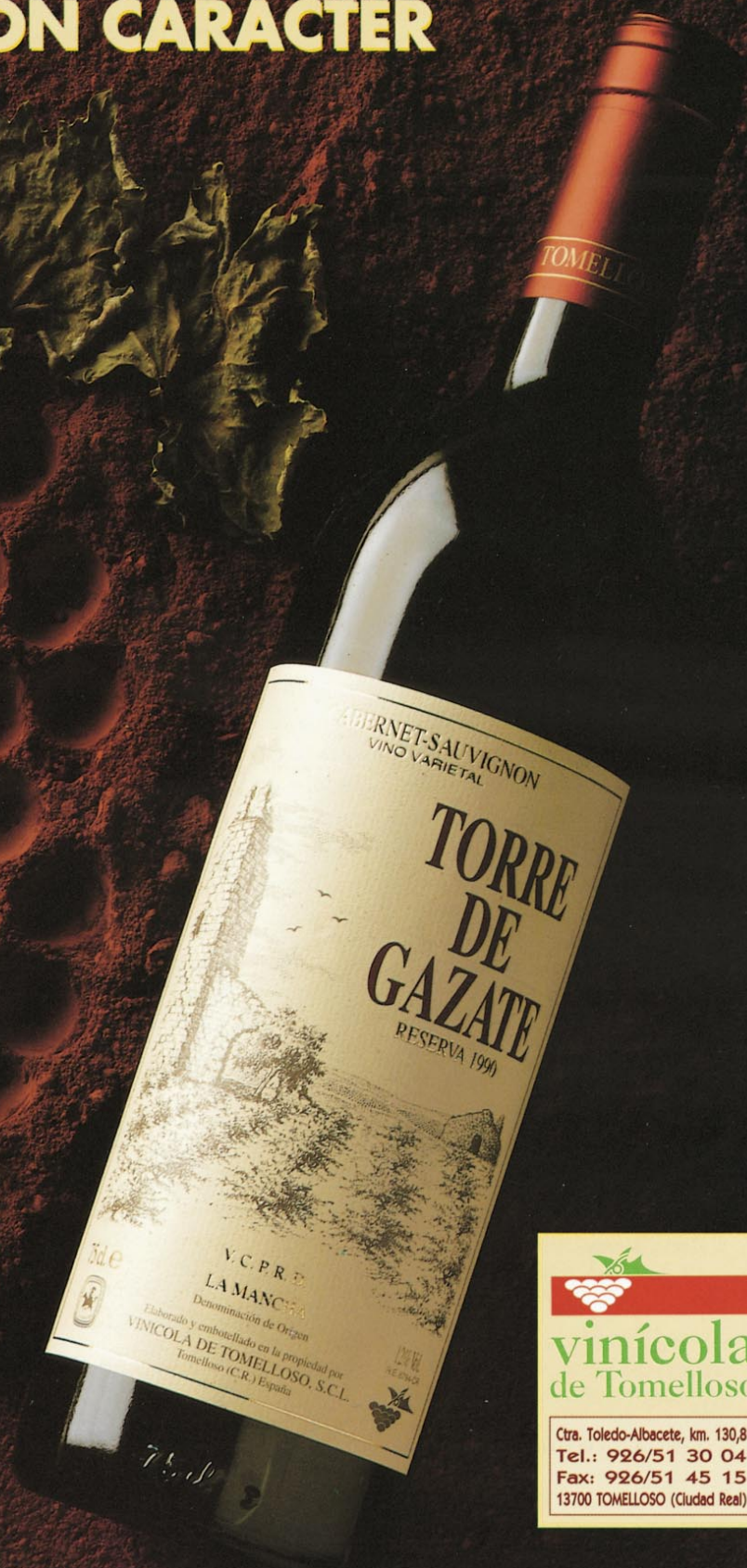
#### QUESO DE IBORES

La Denominación de Origen Queso de Ibores (aún provisional), ampara la producción y elaboración de quesos procedentes de leche de cabra de las razas Retinta y Verata, en la Comarca de los Ibores, en Cáceres, cerca del límite con la provincia de Toledo. En la actualidad existen ocho queserías inscritas en el Consejo Regulador. ■





vinícola de TOMELLOSO  
**VINOS CON CARÁCTER**



**vinícola**  
de Tomelloso

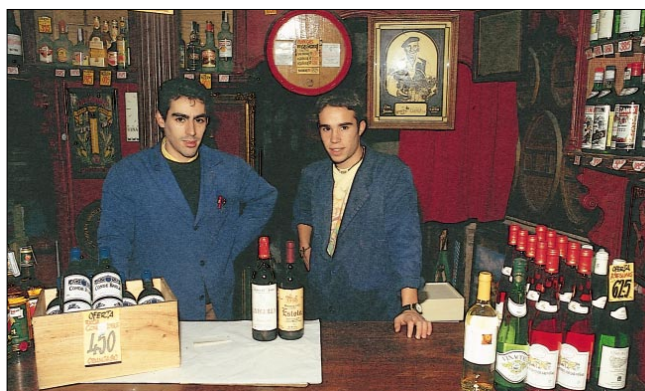
Ctra. Toledo-Albacete, km. 130,8  
Tel.: 926/51 30 04  
Fax: 926/51 45 15  
13700 TOMELLOSO (Ciudad Real)



# EL COMPORTAMIENTO DE LOS JOVENES FRENTE A LOS VINOS DE CALIDAD

## UNA PROPUESTA PARA LA APLICACION DE LA EXPERIMENTACION COMERCIAL

■ CARLOS J. RODRIGUEZ RAD. ANGEL F. VILLAREJO RAMOS



**T**ras el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de técnicas cualitativas en jóvenes estudiantes universitarios que mostraban su claro alejamiento hacia el consumo de vino de calidad, nos planteamos la necesidad de ahondar sobre las posibles causas de dicho distanciamiento con el fin de poder determinar las claves para diseñar efectivas estrategias de marketing que lleven al acercamiento de estos consumidores hacia este producto.

Para determinar la posible relación de causalidad de algunos factores que pudiesen afectar el comportamiento de

compra de los jóvenes universitarios ante los vinos de calidad, aplicamos la experimentación comercial de laboratorio utilizando una situación simulada de compra. El posterior tratamiento mediante el análisis de la varianza de los datos recogidos nos lleva a obtener sorprendentes e interesantes conclusiones acerca de los efectos que un cambio, en las estrategias actuales de comunicación de las empresas del sector, podría derivar.

Los hábitos de consumo en relación a las bebidas de baja graduación, es decir, cervezas y vinos, han experimentando en las dos últimas décadas un

cambio sustancial, provocado entre otros factores por el cambio cultural ocurrido en nuestra sociedad, por la evolución de los canales y métodos de distribución y por las millonarias inversiones en comunicación llevadas a cabo por parte de los fabricantes de cervezas, donde cualquiera de las primeras marcas realiza un esfuerzo en comunicación superior a todo el sector vinícola (1); a pesar de observar en los últimos años un incremento porcentual aunque no absoluto, de la inversión publicitaria del sector que agrupa a los vinos, cavas y sidras, sobre el sector cervecero (2).





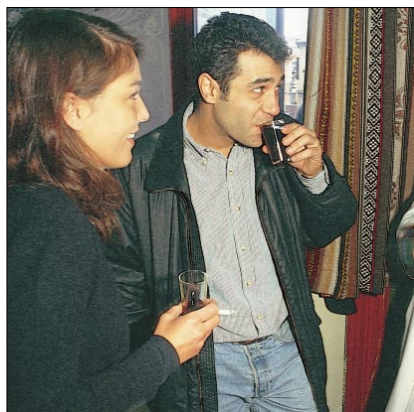
Esta situación ha llevado a que el consumo de vinos, especialmente los vinos de mesa, haya sufrido sobremanera el ataque de los productos sustitutos, de forma que en la actualidad la batalla por la preferencia de los jóvenes en cuanto a las bebidas relacionado con el ocio, ha situado a los refrescos y la cerveza en una situación claramente privilegiada frente al vino (3).

El joven consumidor prefiere bebidas que se asocian más con su tiempo, rechaza estereotipos sociales que considera trasnochados y se identifica con las bebidas refrescantes símbolo de una sociedad sana y moderna y con la cerveza como bebida alcohólica "blanda".

Esta realidad se manifiesta en un claro alejamiento respecto al consumo de vinos de los jóvenes de nuestro país, distancia que se recorta a través del "tinto de verano" (con gaseosa) para el caso de los vinos de mesa, y que en los vinos de calidad (VCPRD: Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada), manifiestan un ligero acercamiento, muy esporádico, al asociarlo a "situaciones especiales, celebraciones, reuniones, o como complemento ideal para una buena comida (4)".

La bibliografía consultada al respecto nos refleja suficiente información como para considerar la situación del sector vitivinícola español, encargado de la producción de vinos de mesa y de calidad, en una encrucijada que debería al menos hacerle reflexionar sobre su momento actual. La presión comunitaria, a pesar de la comprobada calidad superior de nuestros caldos, les obliga al descenso de la producción frente a los vinos chaptalizados del norte de Europa (5).

En relación al sector, las empresas productoras, en buena parte empresas familiares, siguen ancladas en la óptica de producto, lo que les hace producir sus vinos de espaldas al mercado, y más concretamente a su futuro consumidor, los jóvenes, hacia los que no ha tenido hasta el momento, salvo honrosas excepciones, el menor interés por acercarse, ni por transmitirles el mensaje necesario para dar el conocimiento y crear la actitud conveniente para tener



una posibilidad de modificar su comportamiento.

Una realidad manifiesta que nos ha llevado a plantearnos cual puede llegar a ser el distanciamiento real entre los fabricantes y comercializadores de vinos de calidad y el joven universitario como representativo de las clases media y alta de los años venideros, perfil que en esos momentos coincide con el del consumidor actual de vinos de calidad.

Esta investigación, que parte de los resultados y conclusiones obtenidos en un trabajo previo en el que se utilizaron técnicas cualitativas, se ha centrado en la forma de distribución a nivel minorista, tratando de establecer la relación existente entre los métodos de venta y estímulos en los lugares principales de venta (grandes superficies) y el joven consumidor en una situación simulada de compra en el que la variable controlada era la carga informativa, que les acercaba al conocimiento de los vinos de calidad, frente al desconocimiento generalizado que el universitario tiene sobre ellos, según pudimos comprobar en anteriores investigaciones en las que participamos.

### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El planteamiento inicial de nuestra investigación deriva de las conclusiones obtenidas de un estudio anterior en el que analizamos la percepción de los vinos de calidad en el joven universitario, hallando como una de las conclusiones más relevantes el hecho de que la mayoría de los jóvenes universitarios preferían, en cuanto a sus bebidas de

baja graduación, la cerveza como producto sustitutivo, además de encontrarse en general bastante alejados del consumo de vinos de calidad, si bien atribuían a algunos factores como denominaciones de origen, presentación y envase, el hecho de ser factores diferenciadores de cara a su posible elección en los puntos de venta.

Esta circunstancia nos llevó a plantearnos la posibilidad de investigar sobre los comportamientos de compra de los jóvenes universitarios de cara a su elección por un determinado tipo de vino u otro, siempre que se les plantease la ocasión, en la mayor parte de los casos lejana, de querer utilizar este producto como complemento de una comida organizada.

Significaba para nosotros un reto poder corroborar las conclusiones del estudio anterior sobre la percepción del vino de calidad en el joven universitario, al trasladarlo a una situación de compra, aunque fuese simulada, ya que aun estando alejado de su consumo, el joven asocia el vino de calidad a una celebración especial y, por ello, un acontecimiento como éste era el que debíamos plasmar en la simulación de compra.

Nuestro planteamiento, fruto de la investigación previa, consiste en demostrar que la falta de acercamiento de los productores vitivinícolas al segmento de los jóvenes, provocado por la escasa información que a través de la comunicación comercial les llega desde estas empresas del sector, hace que el consumo de esta bebida se haya estancado, y no se haya incorporado a la lista de preferencias de los jóvenes, que en el futuro serán los consumidores del producto.

El desconocimiento de la mayoría de las denominaciones de origen existentes en España, la desinformación acerca de los tipos de vinos que produce nuestro país, así como la dificultad mostrada en la mayoría de los casos para recordar un nombre de marca, o recordar alguna campaña de publicidad en cualquier medio llevada a cabo por alguna bodega, nos hace pensar que la presencia/ausencia de información





Es del BIERZO. Es mención.  
*Descúbrela*

*Rojo Rubí.*  
Con tonos teja brillante.  
Completa en sensaciones.  
Con aromas  
de maderas balsámicas  
y un recuerdo frutal.  
Muy suave.  
Persistente.  
Con un elegante final de boca.  
Variedad única, selecta,  
autóctona.



CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN BIERZO

Caja España 

 Junta de  
Castilla y León  
Consejería de Agricultura y Ganadería







podría ser un factor clave, en la determinación del comportamiento del joven universitario ante la situación de compra simulada.

Por ello el planteamiento de nuestra hipótesis inicial podría ser el siguiente:

**H1:** El consumidor que ostenta información relativa a las calidades, denominaciones de origen, utilización y tipos diferentes de vinos de calidad, manifestará un acercamiento mayor al consumo de esta bebida, afectando a las posibles preferencias entre tipos, denominaciones e incluso marcas.

Otra consecuencia derivada de la investigación previa acerca de la percepción del vino de calidad en el joven universitario, situaba el precio como un factor de referencia a la hora de determinar qué vino de calidad sería el apropiado para el consumo asociado a una situación especial; ello nos lleva al planteamiento de la segunda hipótesis de partida, enunciada como sigue:

**H2:** El precio del vino (VCPRD) es factor determinante de su calidad y por ello elemento clave en la decisión de compra de este producto considerando su utilización como complemento de una comida especial.

Por tanto, los objetivos de nuestra investigación se centran en conocer cuál sería el comportamiento de compra ante los vinos de calidad de los jóvenes universitarios, si por parte de

las empresas del sector vitivinícola hubiese un acercamiento vía comunicación comercial para dar a conocer no sólo los factores diferenciadores de cada marca o denominación, sino incluso los elementos atrayentes del producto en sí.

Puestas de manifiesto nuestras hipótesis de partida, que engloban los objetivos generales del presente trabajo, sólo resta poder corroborar nuestras premisas a través de la investigación que realizamos según la metodología propuesta en el siguiente apartado.

### METODOLOGIA

El método que hemos considerado más adecuado para contrastar nuestras hipótesis es el de la experimentación comercial, aplicando para la interpretación de los resultados el análisis de la varianza. La filosofía que nos ha guiado en todo el proceso experimental es intentar que las condiciones simuladas, se asemejaran de la mejor forma posible a condiciones reales de compra.

Somos conscientes de las limitaciones que genera el aplicar un experimento de laboratorio, donde el tratamiento experimental es realizado en un ambiente artificial, además de la existencia de un efecto de prueba, por el cual los entrevistados son conscientes de estar sometidos a una prueba y por lo tanto están sensibilizados con los intereses del investigador y tienden a responder en forma falsa (6).

Otra limitación a nuestro experimento la constituye el hecho de que los individuos experimentales, en la mayoría de los casos, nunca se habían enfrentado a la compra de este tipo de productos, por lo que la experiencia, además de simulada resultaba novedosa para ellos.

Por contra, la utilización de estos experimentos suele ser mucho menos costosa, y en nuestro caso se presentaba como la única solución viable para realizar nuestra investigación.

Para eliminar los sesgos que pudieran derivarse de la venta en comercio tradicional debido a la actuación de los vendedores, pensamos que las pruebas debían limitarse a la venta en libre ser-



vicio y, tras el estudio de supermercados e hipermercados de nuestra ciudad, fueron rechazados los primeros como zonas experimentales debido a la estrechez de su surtido, quedando como únicas soluciones viables para nuestro estudio los hipermercados.

Para la recogida de datos se procedió a seleccionar al azar los hipermercados donde iban a realizarse los experimentos, obteniendo en primer lugar los nombres de los mismos y posteriormente se eligió al azar en qué centro específico de cada cadena de establecimientos (7) iban a realizarse las pruebas, pues comprobamos previamente que distintos hipermercados de la misma cadena utilizaban idéntico merchandising y ofrecían un surtido similar en todos sus centros.

La muestra se compone de sesenta alumnos que cursan en la actualidad distintos cursos de cinco titulaciones diferentes en la Universidad de Sevilla, suministrándosele a treinta de ellos información relativa a tipos de vinos, consejos sobre su utilización, denominaciones de origen, marcas, calidades y cosechas. También se eligió al azar a qué alumnos se les daba la información y a cuales no, así como quienes iban a realizar la situación simulada de compra en uno u otro establecimiento.

Una vez que los alumnos se encontraban en el establecimiento, se les







MIX'96

Berberana  
Crianza

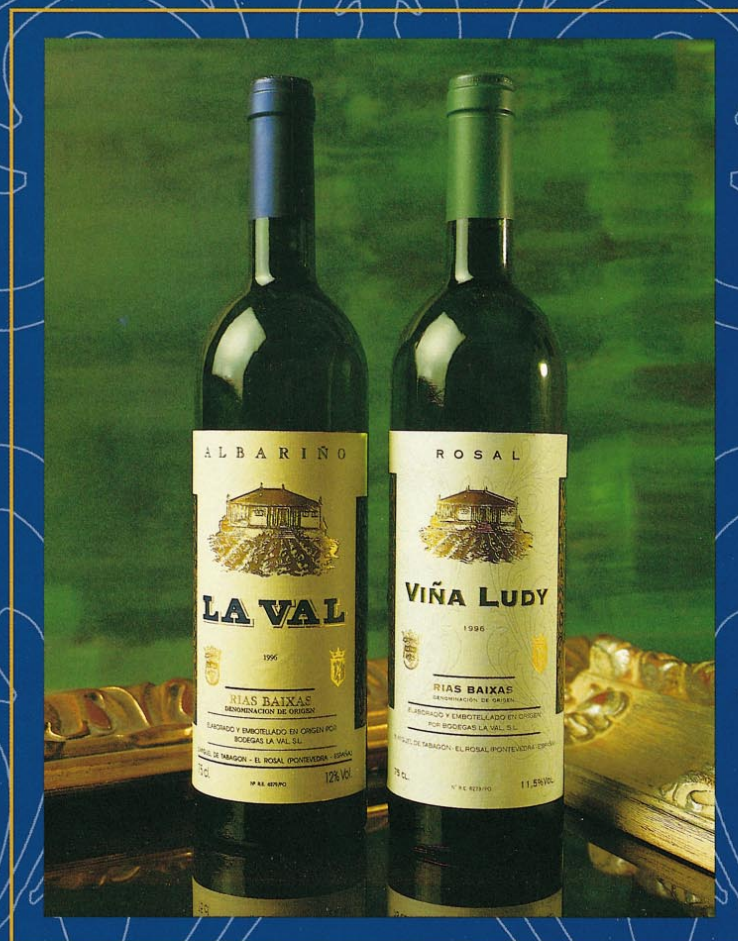


BERBERANA. DESCORCHA Y VERÁS.





# Original...



por su buen gusto  
y calidad.

BODEGAS LA VAL, S.L.  
SAN MIGUEL DE TABAGON  
36778 El Rosal (PONTEVEDRA)  
Tels.: (986) 61 07 28 / 61 40 21 • Fax: (986) 61 16 35





CUADRO Nº 1

## FRECUENCIAS PARA LOS TRES TIPOS DE VINOS DE LOS INDIVIDUOS DE LA MUESTRA SIN Y CON INFORMACION PREVIA SOBRE LOS VINOS DE CALIDAD

| VINO BLANCO     |           |            |           |            |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                 | HIPERCOR  | CONTINENTE | ALCAMPO   | TOTAL      |
| SIN INFORMACION | 49        | 38         | 27        | 114        |
| CON INFORMACION | 22        | 43         | 24        | 89         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>71</b> | <b>81</b>  | <b>51</b> | <b>203</b> |
| VINO TINTO      |           |            |           |            |
|                 | HIPERCOR  | CONTINENTE | ALCAMPO   | TOTAL      |
| SIN INFORMACION | 19        | 25         | 27        | 71         |
| CON INFORMACION | 14        | 17         | 14        | 45         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>33</b> | <b>42</b>  | <b>41</b> | <b>116</b> |
| VINO ROSADO     |           |            |           |            |
|                 | HIPERCOR  | CONTINENTE | ALCAMPO   | TOTAL      |
| SIN INFORMACION | 14        | 19         | 11        | 44         |
| CON INFORMACION | 8         | 11         | 8         | 27         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>22</b> | <b>30</b>  | <b>19</b> | <b>71</b>  |

FUENTE: Elaboración propia.



entregaba un dossier con el mismo caso hipotético que contenía un menú para el almuerzo de ocho personas y otro para una cena del mismo número de comensales (8), teniendo plena libertad para elegir los caldos que habían de regar ambas comidas, con la única limitación de no poder exceder el gasto total de veinte mil pesetas ni ser inferior a cinco mil. Esta restricción fue añadida para evitar, al no tratarse de una situación real, que el factor económico fuese considerado despreocupadamente por parte de los individuos y con ello impedir que el precio jugase su verdadero papel como determinante o no en la decisión de compra.

Cada elemento de la muestra introdujo en su carro de la compra cuantos vinos consideró oportunos para organizar las comidas y después rellenó un cuestionario relativo a algunas características sociodemográficas, los vinos que había adquirido, las cantidades y los motivos que le habían inducido a realizar uno u otro tipo de compra.

Los datos recogidos fueron introducidos en una base de datos y posteriormente tratados en una hoja de cálculo.

El análisis lo realizaremos para un nivel de significación del 0,05, aunque también presentaremos los datos para un nivel de confianza del 99%.

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos se presentan en los cuadros adjuntos. En el cuadro nº 1 se aprecia el comportamiento de compra de los individuos que contaban con información relevante previa así como de los que no habían sido instruidos. En este cuadro se desglosan las compras observadas para los tres tipos de vinos de calidad analizados: el vino blanco, el tinto y el rosado, así como las frecuencias de compra en cada uno de los establecimientos.

Tras la realización del análisis de la varianza comprobamos que el valor de las  $F$  obtenidas son inferiores en todos los casos a las  $F$  de Fisher-Snedecor extraídas de las tablas estadísticas, lo

que nos lleva a refutar nuestra primera hipótesis, es decir, contar con información objetiva sobre tipos de vinos, marcas, denominaciones de origen, calidades, etc... no modifica sustancialmente el comportamiento de compra de los vinos de calidad.

En relación a nuestra otra hipótesis analizamos la segunda de las tablas adjuntadas (cuadro nº 2) en la que se presentan las frecuencias para cada uno de los establecimientos y los distintos niveles de precios establecidos para los diferentes tipos de vinos.

Para la determinación de los intervalos de precios y los caldos adecuados para cada uno de los platos que componían nuestros menús, partimos de la información suministrada por prestigiosos especialistas del sector vitivinícola (9). Al establecer los límites de los intervalos de precios observamos que existen algunas cifras que eran percibidas por los individuos muestrales como niveles de los umbrales psicológicos de precios lo que nos facilitó determinar





los tratamientos. Lógicamente los límites determinados variaron dependiendo del tipo de vino, quedando fijados los mismos en los términos que recoge el cuadro nº 3.

Tras realizar el análisis de la varianza podemos comprobar que la F obtenida es superior a las extraídas de los cuadros; por tanto, el análisis nos lleva a determinar que el precio si ha tenido influencia en la decisión de compra, incluso si realizamos nuestra investigación prefijando un nivel de significación de 0,01.

Al relacionar el precio de los productos con la falta o no de información hemos podido observar que a pesar de no ser la información un factor causal en la elección de los vinos, como se deriva de la contrastación de nuestra primera hipótesis, si han existido algunas diferencias significativas, como es el caso de que aquellos que habían sido instruido gastaron más por término medio, en los vinos blancos y tintos, y menos en los rosados. Este hecho puede venir avalado por la reconocida ambigüedad del rosado, tipología de vino no asociada con la misma claridad que los blancos y tintos a ninguna especialidad gastronómica.

### ALGUNOS ASPECTOS DESTACABLES DE LA OBSERVACION CUALITATIVA

Tras la realización de la experimentación de laboratorio y fruto del análisis de la información recogida en las fichas individuales de cada individuo de la muestra, pudimos llegar a observar ciertas circunstancias que pueden significar para algunos casos una señal de alarma y para otros, aunque éstos muy contados, una confirmación de su buena labor comercial.

Lo más destacable de la investigación a nivel cualitativo se refiere a la múltiple elección que realizaron los individuos de la muestra, tanto los informados como los que carecían de información previa; nos referimos al hecho de haber depositado sobre sus carros de compra, una variedad considerable de vinos de calidad (blancos, rosados, manzanillas, olorosos, finos, tintos, cavas,...) lo que nos hace pensar

CUADRO Nº 2

### FRECUENCIAS OBSERVADAS EN CADA ESTABLECIMIENTO POR LOS INDIVIDUOS DE LA MUESTRA ANTE LA ELECCION DEL PRECIO DE CUALQUIERA DE LOS TIPOS DE VINOS

|              | HIPERCOR   | CONTINENTE | ALCAMPO    | TOTAL      |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| PRECIO BAJO  | 84         | 81         | 32         | 197        |
| PRECIO MEDIO | 213        | 157        | 138        | 508        |
| PRECIO ALTO  | 76         | 81         | 68         | 225        |
| <b>TOTAL</b> | <b>373</b> | <b>319</b> | <b>238</b> | <b>930</b> |

#### ANALISIS DE LA VARIANZA PARA EL CASO DEL VINO BLANCO

| VALOR                | SUMA DE CUADRADOS | GRADOS L. | VARIANZA | TEST DE FISHER | VALOR F 0,05 | VALOR F 0,01 |
|----------------------|-------------------|-----------|----------|----------------|--------------|--------------|
| FACTOR DE CORRECCION | 6.868,18          | —         | —        | 0,30597        | 9,55         | 30,8         |
| DISPERSION TOTAL     | 614,83            | 5         | —        | —              | —            | —            |
| DISPERSION FACTORIAL | 104,16            | 2         | 52,083   | —              | —            | —            |
| DISPERSION RESIDUAL  | 510,66            | 3         | 170,222  | —              | —            | —            |

#### ANALISIS DE LA VARIANZA PARA EL CASO DEL VINO TINTO

| VALOR                | SUMA DE CUADRADOS | GRADOS L. | VARIANZA | TEST DE FISHER | VALOR F 0,05 | VALOR F 0,01 |
|----------------------|-------------------|-----------|----------|----------------|--------------|--------------|
| FACTOR DE CORRECCION | 2.242,668         | —         | —        | 4,15573        | 9,55         | 30,8         |
| DISPERSION TOTAL     | 153,330           | 5         | —        | —              | —            | —            |
| DISPERSION FACTORIAL | 112,660           | 2         | 56,333   | —              | —            | —            |
| DISPERSION RESIDUAL  | 40,660            | 3         | 13,555   | —              | —            | —            |

#### ANALISIS DE LA VARIANZA PARA EL CASO DEL VINO ROSADO

| VALOR                | SUMA DE CUADRADOS | GRADOS L. | VARIANZA | TEST DE FISHER | VALOR F 0,05 | VALOR F 0,01 |
|----------------------|-------------------|-----------|----------|----------------|--------------|--------------|
| FACTOR DE CORRECCION | 840,166           | —         | —        | 1,86853        | 9,55         | 30,8         |
| DISPERSION TOTAL     | 86,833            | 5         | —        | —              | —            | —            |
| DISPERSION FACTORIAL | 48,166            | 2         | 24,0833  | —              | —            | —            |
| DISPERSION RESIDUAL  | 38,660            | 3         | 12,8880  | —              | —            | —            |

#### ANALISIS DE LA VARIANZA PARA EL CASO DEL PRECIO

| VALOR                | SUMA DE CUADRADOS | GRADOS L. | VARIANZA  | TEST DE FISHER | VALOR F 0,05 | VALOR F 0,01 |
|----------------------|-------------------|-----------|-----------|----------------|--------------|--------------|
| FACTOR DE CORRECCION | 96.100,00         | —         | —         | 12,25293       | 5,14         | 10,92        |
| DISPERSION TOTAL     | 24.562,00         | 8         | —         | —              | —            | —            |
| DISPERSION FACTORIAL | 19.732,66         | 2         | 9.866,330 | —              | —            | —            |
| DISPERSION RESIDUAL  | 4.831,33          | 6         | 805,222   | —              | —            | —            |

FUENTE: Elaboración propia.



## ANISADOS CON DENOMINACIÓN GEOGRÁFICA



*Alcoholera de Chinchón*

**Marie Brizard España, S.A.**





CUADRO Nº 3

### VALORACION DE LOS PRECIOS DE LOS VINOS REALIZADA POR LOS INDIVIDUOS DE LA MUESTRA

PESETAS

| TIPO DE VINO | PRECIO BAJO  | PRECIO MEDIO      | PRECIO ALTO  |
|--------------|--------------|-------------------|--------------|
| BLANCO       | MENOS DE 400 | ENTRE 400 Y 800   | MAS DE 800   |
| TINTO        | MENOS DE 500 | ENTRE 500 Y 1.000 | MAS DE 1.000 |
| ROSADO       | MENOS DE 400 | ENTRE 400 Y 500   | MAS DE 500   |

FUENTE: Elaboración propia.

en un acercamiento positivo al surtido de vinos de calidad que se comercializan en nuestro país, siendo de destacar además, que salvo alguna excepción de algún vino blanco portugués y de algún champagne francés, el resto de los vinos elegidos eran de nuestra tierra.

Profundizando en la elección de tipos de vino diferentes, podemos destacar ciertos aspectos relativos a algu-

nas categorías de vinos. El caso de las manzanillas y los finos, aun estando claramente provocado por la zona de procedencia de los individuos de la muestra, ha supuesto uno de los primeros hechos destacables, ya que en gran parte de los casos ha sido considerado como elemento necesario para los aperitivos y entremeses, relacionándolo con la situación de servirse de entrada

al resto de las comidas. En la propia batalla librada entre ambos caldos, la victoria está claramente decantada por la manzanilla de Sanlúcar, dándose además la circunstancia de ser este caso el único donde aparece una clara preferencia por una marca, La Guita, que ha aparecido en más del 50% de los casos como la marca de la elección del consumidor.



#### BODEGAS INSCRITAS EN EL CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACION DE ORIGEN JUMILLA

##### JUMILLA (MURCIA):

BODEGAS BLEDA, S.L. ....  
ASENSIO CARCELEN, N.C.R. ....  
COOP. AGRICOLA SAN ISIDRO ....  
BODEGAS FERNANDEZ, S.A. ....  
SEÑORIO DEL CONDESTABLE ....  
JOSEFA ABELLAN FERNANDEZ ....  
HROS. PEDRO ANTON ABELLAN FERNANDEZ ....  
JOSEFINA ABELLAN MARTINEZ ....  
JUAN Y ANGEL FERNANDEZ GUARDIOLA ....  
FERMIN GILAR GUARDIOLA ....  
JOSEFA GILAR LILA ....  
MIGUEL GUARDIOLA GARCIA ....  
INDUVASA ....  
MARTINEZ HERRERO, S.A. ....  
PEDRO LUIS MARTINEZ, S.A. ....  
ENCARNACION OLIVARES GUARDIOLA ....  
SANTOS Y TRIGUEROS, S.A. ....  
CRISTOBAL PEREZ DE LOS COBOS ....  
VITIVINO, S.A. ....  
ROSARIO VERA CANDELA ....  
VIÑEDOS AGAPITO RICO, S.L. ....  
JULIA ROCH MELGARES E HIJOS, C.B. ....  
BODEGAS 1890, S.A. ....  
PROINVASA ....  
J. GARCIA CARRION, S.A. ....

##### HELLIN (ALBACETE):

BODEGAS CANTO, S.A. ....

##### ALBATANA (ALBACETE):

BODEGAS SIMON ....  
COOPERATIVA SAN ISIDRO ....  
PASCUAL GARCIA MARTINEZ ....

##### FUENTEALAMO (ALBACETE):

COOPERATIVA SAN DIONISIO ....  
BODEGAS MAINETES, S.L. ....

##### ONTUR (ALBACETE):

COOPERATIVA DEL CAMPO SAN JOSE ....

##### MONTEALEGRE (ALBACETE):

COOPERATIVA SANTIAGO APOSTOL ....  
S.A.T. Nº 8.134, VENTA DE LAS CUEVAS ....

##### TOBARRA (ALBACETE):

COOPERATIVA Nº 5º DE LA ENCARNACION ....







Por su parte, los finos que tienen cierta diferenciación por la marca, tienen más repartidas las preferencias, destacando sobre las demás, marcas de gran notoriedad del marco de Jerez.

En los vinos blancos, podemos destacar la presencia de vinos con denominaciones de origen gallegas como Ribeiras y Albariños-Rias Baixas, a los que se asocia con los platos en los que hay presencia de pescado o marisco, y además se le atribuye en los casos elegidos una calidad extrema.

Es en este tipo de vino, los blancos, donde se ha producido una de las escasas incursiones extranjeras en la cesta de compra, es el caso de los vinos portugueses, elección provocada en algún caso por el conocimiento de la marca y en otros por envase llamativo (botella medallón).

Con los vinos tintos, hemos encontrado una tremenda presencia de vinos de la única Denominación de Origen Calificada en nuestro país, Rioja, si bien la elección se decantaba por la procedencia del caldo, más que por el conocimiento ni la fidelidad a una determinada marca. No obstante, si pudiésemos destacar alguna marca riojana, lo haríamos con Marqués de Cáceres (10), vino que apareció con cierta insistencia en los diferentes carros de la compra de los individuos de la muestra. Otros vinos tintos, elegidos por los compradores potenciales, fueron los procedentes de otras deno-

minaciones de origen como Ribera del Duero, Valdepeñas y, en menos casos, Penedés y Navarra.

Es destacable en la elección de los tintos, asociados en la mayoría de los casos con los platos de carne, la influencia que ejerce sobre su compra la presentación del vino, como así lo manifestó buena parte de la muestra: aspectos como el etiquetado, los nombres de marcas (que eran desconocidos pero sugerentes), los colores utilizados; la presentación como un claro factor diferenciador de los vinos tintos de calidad.

La antigüedad de la cosecha y su catalogación como reserva o gran reserva ha influido en la elección de la botella en bastantes casos, lo que nos acerca a la idea generalizada que los vinos mejoran con el tiempo y ésto lo relacionan en la mayor parte de los casos con el elevado precio que tiene fijado cada botella.

El vino tipo rosado, aun estando presente en casi todos los carros de compra, presenta una posición más ambigua; no se le asocia claramente con algún tipo de alimento, aparece indistintamente con las carnes o los pescados, en el almuerzo o en la cena. La preferencia de denominaciones o sobre marcas no se ha producido, sien-

do los factores más motivantes de la compra, la presentación y la forma de las botellas (botellas más alargadas). La única denominación más aparecida en estos vinos fue Penedés.

### CONCLUSIONES

Suministrar información relativa a denominaciones de origen, marcas, calidades, cosechas, etc. del vino de calidad no supone la modificación del comportamiento de compra de los jóvenes universitarios. Por ello consideramos que el esfuerzo en comunicación comercial por parte de las empresas del sector vitivinícola ha de basarse en criterios alejados de la calidad objetiva del producto y centrarse más en criterios subjetivos y perceptuales adecuados a los jóvenes. Esto debe verse reflejado en el cambio del concepto de comunicación de sus campañas.

El precio del vino, independientemente del tipo del mismo (blanco, tinto o rosado) es un factor causal de diferentes comportamientos de compra. Observamos que existe una relación directa entre el precio y la calidad percibida, aunque podemos determinar la existencia de tres bandas relevantes de precios, diferentes para cada tipo de vino, en las que se contempla el efecto de los umbrales psicológicos.

Podemos destacar otras conclusiones derivadas de nuestro estudio, que nos llevan a constatar tres hechos que consideramos relevantes:



## El comportamiento de los jóvenes frente a los vinos de calidad

- Existe una clara preferencia por parte de los jóvenes hacia los vinos nacionales, e incluso podríamos afirmar que la cercanía territorial afecta positivamente en su selección. La proximidad de las denominaciones andaluzas y la propia cultura de Andalucía, ha decantado la elección de vinos tipo finos y manzanillas del marco de Jerez-Sanlúcar de Barrameda.

- En las elecciones de vinos blancos y tintos, los jóvenes han mostrado una mayor claridad de ideas y criterios, manifestando para los rosados una gran

ambigüedad en cuanto a su procedencia y a su utilización.

- Existe un desconocimiento generalizado de la gran mayoría de las Denominaciones de Origen en nuestro país, así como de las Indicaciones Geográficas, ya que en casi todos los casos, la elección se limitó a vinos de D.O. muy reconocidas.

- Quedan abiertos algunos interrogantes que se escapan a nuestro estudio, como sería el hecho de conocer si realmente el consumidor futuro que hemos considerado no tiene ningún

interés por este producto, debido quizás a factores culturales arraigados, y que por tanto el intento de acercamiento de los productores podría ser válido, y lo que realmente deban buscar sea la segmentación y el mantenimiento de grupos de consumidores conquistados como salida orientada al mercado. □

**CARLOS J. RODRIGUEZ RAD**

Facultad de Ciencias de la Información  
Universidad de Sevilla

**ANGEL F. VILLAREJO RAMOS**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Sevilla

### NOTAS

(1) Barco, E. (1994): "Estrategias de futuro para el mercado del vino" en *Distribución y Consumo*, nº13, dic-ene, p. 90.

(2) El total de inversión publicitaria del sector vinos-cava-sidra pasó de 2.057,86 millones de pesetas en 1994 a 2.922,86 en 1995, lo que supone un incremento de 865 millones (42,03%); mientras que el sector de la cerveza pasó de 5.291,6 millones en 1994 a 6.705,49 millones en 1995, experimentando un crecimiento de 1.413,88 millones (26,72%). Fuente: Informe anual de Fundesco, 1995.

(3) A este respecto véase Roca, P. (1997): "Factores condicionantes de la oferta española de vinos" en *Distribución y Consumo*, nº 32, feb-mar, pp. 8-15.

(4) Caro, F.J.; Garrido, M.; Rodríguez, C.J. y Villarejo, A.F. (1997): "La miopía empresarial del sector vitivinícola frente a sus futuros consumidores: la percepción de los vinos de calidad en el joven universitario" en *Actas XIX Jornadas de Viticultura y Enología de la Tierra de Barros*, mayo, Almendralejo (Badajoz).

(5) La chaptalización consiste en el enriquecimiento de los vinos de baja graduación mediante la aportación de sacarosa, práctica habitual en los países del Norte de Europa, donde las condiciones climáticas y la ausencia de sol propician uvas con poca aporta-

ción de azúcares necesarios en la fermentación para alcanzar la graduación mínima del 7% vol. de alcohol para poder considerarlo como vino legalmente.

(6) Aaker, D.A. y Day, G.S. (1989): *Investigación de mercados*. McGraw-Hill, México, p. 258.

(7) Debemos hacer notar que en nuestra capital existen tres centros de Continente y dos centros de Hipercor.

(8) Los menús estaban conformados con unos entremeses, servidos de pie, tres y dos platos respectivamente para el almuerzo y la cena, así como un postre en cada caso. La elección de los entremeses, platos y postres se realizó con la intención de posibilitar al individuo la elección de cualquier tipo de vino, debido a las diferentes especialidades gastronómicas que se servían así como la hora de la celebración.

(9) Especial agradecimiento a Bodegas Medina, de la localidad de Zafra en Badajoz, por su colaboración en la aclaración de las diferentes especialidades apropiadas para cada especialidad gastronómica y sobre todo por el enriquecimiento en materia de vinos de calidad.

(10) Esta marca riojana realizó un considerable esfuerzo publicitario a finales de la década pasada y en los inicios de la presente.

### BIBLIOGRAFIA

– AAKER, D.A. y DAY, G.S. (1989): *Investigación de mercados*. México, McGraw-Hill.

– BARCO, E. (1994): "Estrategias de futuro para el mercado del vino". *Distribución y Consumo*, nº 13, dic-ene, pp. 74-90.

– CALDUCH, E. y PROENSA, A. (1995): "El nuevo mercado del vino". *Distribución y Consumo*, nº 19, pp. 93-111.

– CARO, F.J.; GARRIDO, M.; RODRIGUEZ, C.J. y VILLAREJO, A.F. (1997): "La miopía empresarial del sector vitivinícola frente a sus futuros consumidores: la percepción de los vinos de calidad en el joven universitario" en *Actas XIX Jornadas de Viticultura y Enología de la Tierra de Barros*, Almendralejo (Badajoz).

– DIEZ DE CASTRO, E. y LANDA BERCEBAL, F.J. (1994): *Investigación en Marketing*. Madrid, Civitas.

– GRANDE ESTEBAN, I. y ABASCAL FERNANDEZ, A. (1994): *Fundamentos y técnicas de Investigación Comercial*. Madrid, Esic.

– LOUDON, D.L. y DELLA BITTA, A.J. (1995): *El comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones*. México, McGraw-Hill.

– ORTEGA MARTINEZ, E. (1995): *El nuevo diccionario de Marketing*. Madrid, Esic.

– ROCA, P. (1997): "Factores condicionantes de la oferta española de vinos". *Distribución y Consumo*, nº 32, feb-mar, pp. 8-15.

– SANCHEZ GARCIA, M.; GIL ROIG, J.M. y DELSO ARANAZ, M.D. (1996): "Estudio de la preferencias en el consumo de vino mediante el análisis de componentes principales no lineal y el análisis conjunto" en *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, Esic.

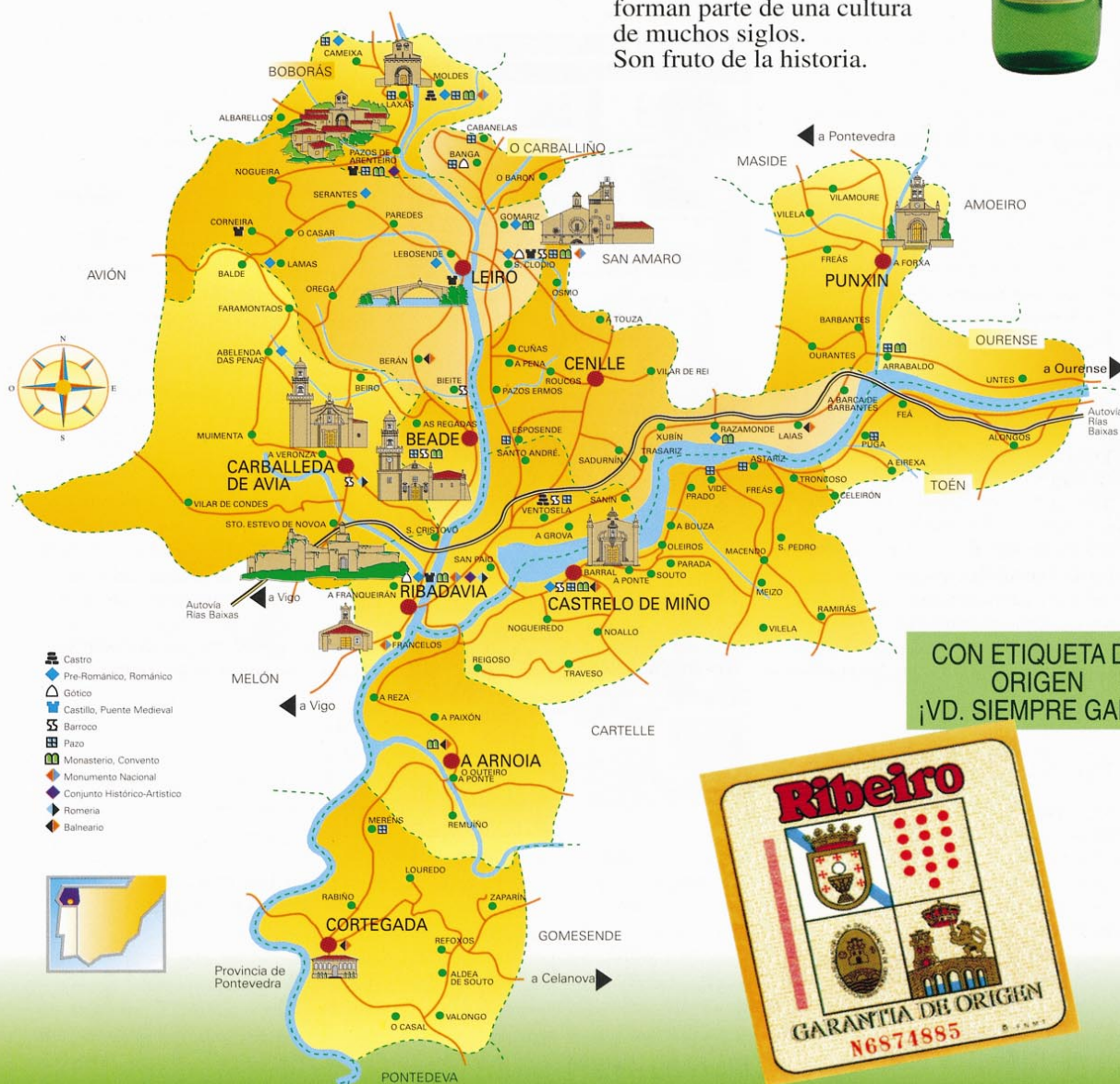




# RIBEIRO

fruto de la historia  
único y universal

Los vinos del Ribeiro  
son ligeros y gráciles...  
Elaborados por expertas manos  
a través de muchas  
generaciones,  
forman parte de una cultura  
de muchos siglos.  
Son fruto de la historia.



Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribeiro  
Bajada de Oliveira, s/n - 32400 Ribadavia-Ourense - España  
Telf. (988) 47 10 15 - Fax (988) 47 13 52  
<http://www.aica.es/crribeiro> E-mail: [crribeiro@aica.es](mailto:crribeiro@aica.es)





# PRODUCTOS CONSUMIDORES VERSUS PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO

## UN ESTUDIO EXPLORATORIO

■ CARLOS FLAVIAN BLANCO. EVA MARTINEZ SALINAS. YOLANDA POLO REDONDO

**E**n las últimas décadas se ha producido una serie de cambios sociales en España que han motivado que el comportamiento de los consumidores haya variado de forma importante. Nos encontramos ante una sociedad en la que el consumo de productos y servicios es cada vez mayor y más diverso. El consumidor ya no se preocupa tanto de cubrir sus necesidades básicas, sino que trata de adquirir aquellos productos y servicios que le permitan obtener una calidad de vida mejor.

La incorporación de la mujer al mundo del trabajo ha sido uno de los factores más determinante de estos grandes cambios en el consumo. En la sociedad tradicional había sido la esposa la que se ocupaba de las tareas del hogar y del cuidado de los hijos, pero en la actual el hecho de que la esposa trabaje ha llevado a adquirir productos y servicios que sustituyan de alguna forma esa dedicación exclusiva de la mujer al hogar. Además, la incorporación de la mujer (esposa/madre) al trabajo ha provocado un incremento en la renta familiar, lo que propicia un mayor consumo.

El consumo del que estamos hablando no está referido sólo a la adquisición de productos y servicios que ayuden en la realización de las tareas diarias del hogar, sino que se refiere también al consumo de productos y servicios que se utilizan en momentos de ocio. Cada vez va a ser mayor el consumo de productos, como las cámaras de vídeo y los equipos de música; y el de servicios, como comer fuera del hogar o viajar.

De igual forma, las familias adquirirán tanto productos que les proporcio-



nen un ahorro de tiempo como otros que suponen invertir en mantenimiento y que, por tanto, consumirán tiempo.

Por tanto, a la hora de analizar los productos adquiridos por los hogares, podríamos hablar de productos de dos tipos: los que ahorran tiempo, bien porque realizan alguna tarea que antes tenía que realizar una persona, o bien porque su mantenimiento requiere menos tiempo que el producto al que

sustituye; y aquéllos que consumen tiempo, bien porque son productos que se utilizan para el ocio, o bien porque disponer de ellos supone realizar alguna tarea que no se haría caso de no tenerlos.

Dentro de los primeros se encontrarían productos como la lavadora, la secadora, el lavavajillas, etc., y en el apartado de productos consumidores de tiempo estaría la televisión, el vídeo, el equipo de música, el ordenador (cuando se utiliza para jugar o pasar el tiempo), etc.

Tomando a la familia como unidad de referencia, ya que va a ser ella la que realizará un consumo importante de productos y servicios, el presente trabajo trata de recoger las conclusiones más relevantes desprendidas de la literatura sobre distribución del gasto de los hogares en productos y servicios. Además, se presentan los primeros resultados, de carácter descriptivo, obtenidos de un estudio de campo realizado en la ciudad de Zaragoza, dónde se estudia a la familia como unidad de consumo. El objetivo último que se pretende cubrir es conocer las variables que llevan a un determinado nivel de equipamiento en los distintos hogares.

### GASTO DE LOS HOGARES EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los hogares van a ser unidades de consumo que disponen de un presupuesto distribuido en función de sus necesidades de gasto y ahorro. Gran parte de ese presupuesto se utiliza para adquirir los productos y servicios que se necesitan o que son de interés para los miembros de la unidad familiar. Pero, como



es lógico, no todas las familias disponen del mismo presupuesto, ni tienen las mismas necesidades; por tanto, sus preferencias en cuanto a productos y servicios serán distintas.

No sólo el presupuesto de que dispone un hogar va a ser el determinante del consumo de determinados productos y servicios. Puede ocurrir que factores como el ciclo de vida familiar, el tipo de vivienda de que se dispone, el estatus de trabajo de la esposa, etc., influyan también en las decisiones de compra.

No obstante, de todas las variables mencionadas va a ser la renta familiar la que se afianza como más significativa a la hora de estudiar el nivel de equipamiento de los hogares. (Strober y Weinberg, 1980; Weinberg y Winer, 1983; Nickols y Fox, 1983; Bellante y Foster, 1984). Este resultado es lógico si pensamos que unos mayores ingresos determinan una mayor capacidad adquisitiva, la cual se traducirá en un mayor gasto en productos.

Además de utilizar productos como sustitutos de la realización de las tareas del hogar se acude también a determinados servicios que en muchas ocasiones son más interesantes ya que a la vez suponen una actividad de ocio.

Las categorías de gasto en servicios que más se han utilizado en la literatura son las siguientes: comer fuera del hogar, cuidado de los hijos, servicio doméstico, cuidado de la ropa y cuidado personal. Al igual que en el caso de los productos, también en los servicios se piensa en aquellos que ahorran o proporcionan más tiempo a los miembros del hogar. Bellante y Foster (1984) encuentran que los ingresos es la variable más determinante para diferenciar el gasto de los hogares en todas las categorías de servicios, no ocurriendo lo mismo con variables como el estatus de trabajo de la esposa, donde los resultados no están claros.

Como es de esperar, las familias con hijos menores de seis años gastan más en el cuidado de los hijos y en servicio doméstico, disminuyendo su gasto en comer fuera del hogar y en el cuidado personal.

En esta línea de trabajo, Soberon-Ferrer y Dardis (1991) estudian los factores que influyen en el gasto en servicios considerando únicamente aquellas familias en la que ambos cónyuges trabajan, buscando diferencias dependiendo de si la esposa trabaja a tiempo completo o a tiempo parcial, y encontrando discrepancias únicamente para el gasto en su cuidado y en comer fuera del hogar, no siendo relevantes las encontradas en relación con el gasto en el cuidado de la ropa, cuidado personal y servicio doméstico (1).



Como se ha visto existen diferencias en la distribución del gasto de las familias en productos y servicios en función de distintas variables como ingresos, ciclo de vida familiar, etc. En general, estas diferencias van a poder ser explicadas por distintas características de tipo socioeconómico y demográfico.

### **INFLUENCIA DEL ESTATUS DE TRABAJO DE LA ESPOSA EN LA ADQUISICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Al estudiar los determinantes de la adquisición de determinados productos y la utilización de algunos servicios, gran parte de la literatura ha puesto énfasis en analizar si el hecho de que la mujer trabaje o no fuera del hogar influye en la compra de productos que proporcionen un mayor tiempo libre.

Si se revisa la literatura sobre este tema se encuentran teorías contradictorias respecto a la relación que se esta-

blece entre adquirir productos de consumo duradero y trabajar o no fuera del hogar. Galbraith (1973) plantea que para hogares con el mismo nivel de ingresos las familias cuya mujer trabaja fuera de casa gastan menos en productos de consumo duradero que las familias en que la mujer no trabaja, ya que las mujeres que trabajan disponen de menos tiempo para la utilización y mantenimiento de estos productos. Por otro lado, Mincer (1960) proponía la idea contraria: las mujeres que trabajan fuera del hogar gastan más en estos productos. Esta idea considera que el trabajo de la mujer es transitorio y que, por tanto, al percibir más ingresos durante un período de tiempo, éstos se utilizan para el consumo en lugar de para el ahorro.

Durante los años ochenta aparecen una serie de investigaciones que tratan de analizar la relación entre el estatus social de la esposa y el consumo de productos y servicios de conveniencia, que ayuden en el trabajo del hogar o lo sustituyan (Anderson, Douglas, Reynolds, Crask y Well...). En ninguno de estos trabajos llega a encontrarse relaciones positivas entre ambos aspectos. Sin embargo, Reilly (1982) afirma que los ingresos están relacionados con la adquisición de productos de consumo duradero y éstos van a estar correlacionados con el estatus de trabajo de la esposa.

Las mujeres que trabajan fuera de casa, además de aumentar el equipamiento del hogar con productos que ahorren tiempo, pueden adoptar distintas estrategias a la hora de realizar las tareas. Strober y Weinberg (1980) proponen cinco estrategias: la primera, sería sustituir la realización de las tareas del hogar, manteniendo la calidad y la frecuencia de las mismas mediante un alto nivel de equipamiento en el mismo; la segunda, supondría sustituir la realización de las tareas del hogar, manteniendo la calidad y la frecuencia de las mismas, mediante la ayuda de otras personas (marido, hijos o servicio doméstico); en tercer lugar, se podría reducir la calidad y la frecuencia de realización de las tareas y/o llevarlas a



cabo de manera más intensiva y eficiente; en cuarto lugar, se puede optar por disminuir, si es el caso, el tiempo dedicado a actividades voluntarias; y, por último, se podría disminuir el tiempo libre y/o el dedicado a descansar. En este trabajo se demuestra que no existen diferencias entre el equipamiento del hogar de las mujeres que trabajan fuera de casa de las que no lo hacen.

En la misma línea de estudio, Lovin-good y McCullough (1986) afirman que casi no se aprecian diferencias en el tiempo dedicado a las tareas del hogar, entre los domicilios que disponen de determinados productos del hogar y los que no los tienen. Serán factores económicos y características familiares los que influirán en la adquisición de los mismos.

En los últimos años encontramos algunos trabajos que continúan profundizando en este tema. Así, Bryant (1988) critica los estudios anteriores afirmando que existe relación entre el trabajo de la mujer y el gasto realizado en productos de consumo duradero, indicando que éstos no son sustitutos del tiempo que la mujer dedica al hogar, sino complementarios.

Kim (1989) concluye que se encuentran diferencias en la adquisición de algunos de los productos que ahorran tiempo, entre las familias en que la mujer trabaja fuera del hogar y en las que no lo hace, llegando a la misma conclusión con respecto a la utilización de productos de alimentación de fácil preparación.

En los últimos años encontramos trabajos como el de Oropesa (1993), en el cual se analiza la adquisición de un producto considerado como ahorrador de tiempo en los hogares, el microondas. De los resultados se puede deducir que el estatus de trabajo de la esposa es un buen predictor del consumo de productos que ahorran tiempo.

Lavin (1993) encuentra que existe una relación entre el número de horas trabajadas por la esposa y la sensación de restricción de tiempo de ambos cónyuges. Por otro lado, Flavián, Martínez y Polo (1994) demuestran la influencia del estatus de trabajo de la esposa para

CUADRO Nº 1

### PRODUCTOS CONSIDERADOS

● LAVAVAJILLAS

● CONGELADOR

● VITROCERAMICA

● ROBOT DOMESTICO ("VAPORETA")

● SECADORA

● LICUADORA

● SANDWICHERA

● VIDEO

● CAMARA DE VIDEO

● REPRODUCTOR DE  
DISCOS COMPACTOS (COMPACT-DISC)

● ORDENADOR

productos considerados ahorradores de tiempo.

Como se ha podido ver, los resultados son contradictorios; en la mayor parte de las ocasiones no se encuentran relaciones positivas directas entre el estatus de trabajo de la esposa y la adquisición de productos o servicios; esto es debido, probablemente, a que la mayoría de las mujeres reduce su tiempo libre para dedicarlo a realizar las tareas del hogar.

Bellante y Foster (1984) afirman que el hecho de que las semanas y las horas trabajadas no influyan en el gasto en servicio doméstico nos está indicando que en aquellas familias en las que la esposa trabaja fuera del hogar, ésta

reduce su tiempo libre, disminuye la realización de tareas o utiliza la ayuda de otros miembros de la familia antes de contratar a alguien para que las realice. Soberon-Ferrer y Dardis (1991) corroboran esta afirmación ya que en contraposición a lo que cabía esperar, el servicio doméstico complementa más que sustituye el tiempo dedicado al hogar.

A continuación se presentan los resultados de un estudio de campo que se realizó en la ciudad de Zaragoza en el cual entre otros aspectos referidos a la familia como unidad de consumo, se analizaba el nivel de equipamiento de los hogares.

### OBJETIVO Y OBTENCION DE INFORMACION

El objetivo planteado era conocer el nivel de equipamiento de los hogares, así como conocer cuales eran los factores que determinaban la adquisición de unos u otros productos.

La información necesaria para alcanzar este objetivo la obtuvimos de un trabajo de campo que tenía como objeto de estudio la unidad familiar. Dentro de una serie de cuestiones se pedía a los encuestados que indicaran si poseían o no, en su hogar, algunos de los 11 productos de consumo duradero que se recogen en el cuadro nº 1.

Como puede observarse, se incluyen todo tipo de productos: productos ahorradores de tiempo y de alto desembolso económico relativo (lavavajillas, congelador, vitrocerámica, robot doméstico, y secadora de ropa), de bajo desembolso económico relativo (licuadora y sandwichera); y productos consumidores de tiempo o dedicados al ocio (vídeo, cámara de vídeo, equipo de alta fidelidad, compact-disc y ordenador).

La encuesta realizada iba dirigida a una muestra aleatoria de 600 hogares de la ciudad de Zaragoza, y se desarrolló durante el mes de abril de 1994.

De las 600 encuestas completadas se recuperaron un total de 557, de las que tras un proceso de eliminación de las no válidas, se dispuso de 527 encuestas para la realización de los





CUADRO Nº 2

## CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS Y SOCIOECONOMICAS DE LA MUESTRA ESPOSAS Y MARIDOS

| VARIABLES               | ESPOSAS |    | MARIDOS |    |
|-------------------------|---------|----|---------|----|
|                         | NUMERO  | %  | NUMERO  | %  |
| <b>TRABAJO</b>          |         |    |         |    |
| NO                      | 283     | 54 | 68      | 13 |
| SI                      | 245     | 46 | 460     | 87 |
| <b>HORAS DE TRABAJO</b> |         |    |         |    |
| MENOS DE 20             | 37      | 16 | 3       | 1  |
| ENTRE 20 Y 30           | 154     | 64 | 227     | 50 |
| MAS DE 30               | 50      | 20 | 222     | 49 |
| <b>RENTA INDIVIDUAL</b> |         |    |         |    |
| MENOS DE 1 MILLON       | 49      | 21 | 6       | 1  |
| ENTRE 1 Y 2,5 MILLONES  | 123     | 51 | 168     | 38 |
| ENTRE 2,5 Y 4 MILLONES  | 53      | 22 | 170     | 38 |
| MAS DE 4 MILLONES       | 14      | 6  | 102     | 23 |
| <b>EDAD</b>             |         |    |         |    |
| MENOS DE 25 AÑOS        | 22      | 4  | 5       | 1  |
| ENTRE 25 Y 35 AÑOS      | 149     | 28 | 131     | 25 |
| ENTRE 36 Y 45 AÑOS      | 159     | 30 | 149     | 28 |
| ENTRE 46 Y 55 AÑOS      | 124     | 24 | 145     | 27 |
| MAS DE 55 AÑOS          | 72      | 14 | 97      | 19 |



análisis. El porcentaje de encuestas válidas resultó ser del 88%.

Las cuestiones planteadas al final del cuestionario recogían aspectos demográficos y socioeconómicos de la unidad familiar. Los cuadros nº 2 y 3 presentan de forma detallada las características de la muestra de hogares encuestada.

No vamos a entrar a detallar de forma exhaustiva todas las características de la muestra, únicamente destacaremos las más relevantes. La primera diferencia que podemos señalar entre esposas y maridos, es que, como cabía esperar, el porcentaje de maridos que trabajan es cercano al 90%, siendo el de esposas de un 46%. En cuanto a las horas de trabajo, mientras que casi ningún hombre trabaja menos de 20 horas a la semana, más de un 15% de las mujeres trabaja menos de estas horas.

Se encuentran diferencias importantes en los niveles de renta de ambos cónyuges; mientras que el 21% de las esposas tienen una renta individual inferior a un millón de pesetas, tan sólo un 1% de los maridos se encuentra en este nivel, ocurriendo lo contrario en el tramo de renta alto: el 23% de los maridos cobra más de cuatro millones, frente al 6% de las esposas.

Con respecto a las variables referidas a la unidad familiar (ver cuadro nº 3), destacaríamos que la mayor parte de los hogares (71%) presenta un tamaño de entre tres y cinco miembros; tan sólo un 24% dispone de servicio doméstico, y la mayoría tiene casa propia (90%).

La distribución de frecuencias de los años de matrimonio refleja que tan sólo un 11% de las parejas llevan más de 30 años de matrimonio, repartiéndose el resto de forma prácticamente

idéntica en las otras tres categorías. Por último, podríamos decir que el 31% de los hogares tienen una renta familiar baja (menos de 2,5 millones), el 56% media (de 2,5 a 6,5 millones) y el 13% alta (más de 6,5 millones).

Antes de entrar a comentar la influencia de las variables socioeconómicas y demográficas en la posesión de los productos considerados, vamos a comentar el porcentaje de hogares encuestados que poseen cada uno de ellos (ver cuadro nº 4).

Comenzando con los productos que hemos considerado como ahorradores de tiempo podemos decir que cerca del 50% de los hogares encuestados cuenta con productos como el lavavajillas y la vitrocerámica, el 26% dispone de congelador y tan sólo un 19% y un 10% tienen en su hogar robot doméstico y secadora, respectivamente. Estos resul-



## Productos consumidores versus productos ahorradores de tiempo

CUADRO Nº 3

### CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS Y SOCIOECONOMICAS DE LA MUESTRA

#### UNIDAD FAMILIAR

| VARIABLES                             | UNIDAD FAMILIAR |    |
|---------------------------------------|-----------------|----|
|                                       | NUMERO          | %  |
| <b>TAMAÑO UNIDAD FAMILIAR</b>         |                 |    |
| MENOS DE 3 PERSONAS                   | 116             | 22 |
| DE 3 A 5 PERSONAS                     | 371             | 71 |
| MAS DE 5 PERSONAS                     | 37              | 7  |
| <b>DISPONER DE SERVICIO DOMESTICO</b> |                 |    |
| NO                                    | 400             | 76 |
| SI                                    | 127             | 24 |
| <b>TIPO DE VIVIENDA</b>               |                 |    |
| ALQUILADA                             | 52              | 10 |
| PROPIA                                | 472             | 90 |

| VARIABLES                    | UNIDAD FAMILIAR |    |
|------------------------------|-----------------|----|
|                              | NUMERO          | %  |
| <b>AÑOS DE MATRIMONIO</b>    |                 |    |
| MENOS DE 10 AÑOS             | 173             | 33 |
| ENTRE 10 Y 20 AÑOS           | 139             | 27 |
| ENTRE 21 Y 30 AÑOS           | 155             | 30 |
| MAS DE 30 AÑOS               | 55              | 11 |
| <b>RENTA UNIDAD FAMILIAR</b> |                 |    |
| MENOS DE 1 MILLON            | 8               | 2  |
| ENTRE 1 Y 2,5 MILLONES       | 146             | 29 |
| ENTRE 2,5 Y 4 MILLONES       | 176             | 35 |
| ENTRE 4 Y 6,5 MILLONES       | 102             | 20 |
| ENTRE 6,5 Y 8 MILLONES       | 36              | 7  |
| MAS DE 8 MILLONES            | 30              | 6  |

CUADRO Nº 4

### DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS PORCENTAJES

| PRODUCTOS       | NO POSEEN | POSEEN | NUMERO DE RESPUESTAS |
|-----------------|-----------|--------|----------------------|
| LAVAVAJILLAS    | 56        | 44     | 526                  |
| CONGELADOR      | 74        | 26     | 521                  |
| VITROCERAMICA   | 54        | 46     | 527                  |
| ROBOT DOMESTICO | 81        | 19     | 525                  |
| SECADORA        | 90        | 10     | 524                  |
| LICUADORA       | 57        | 43     | 523                  |
| SANDWICHERA     | 49        | 51     | 524                  |
| VIDEO           | 15        | 85     | 525                  |
| CAMARA VIDEO    | 72        | 28     | 525                  |
| COMPACT-DISC    | 53        | 47     | 522                  |
| ORDENADOR       | 56        | 44     | 525                  |

cido en los canales de distribución habituales para la compra de electrodomésticos, además de que supone un desembolso económico importante; y la secadora no parece muy necesaria en países como el nuestro en el cual el clima no es excesivamente húmedo (por otro lado, las viviendas no suelen disponer de un espacio reservado para la colocación de la misma).

En relación con los dos pequeños electrodomésticos considerados, la licuadora y la sandwichera, podemos decir que encuentran en un porcentaje importante de los hogares encuestados. Ambos productos suponen un desembolso económico bajo en relación con los anteriores. A pesar de esto tenemos que decir que no tienen un carácter de estrictamente necesarios en el hogar.

Con respecto a los productos considerados como consumidores de tiempo destacaríamos que el 85% de los hogares encuestados tiene vídeo. Este producto parece casi tan necesario en los hogares actuales como la televisión, siendo cada vez más frecuente su uso. Además, la disminución en el precio de los últimos años ha provocado que su adquisición ya no dependa tanto del poder adquisitivo de las familias.

tados tienen sentido si pensamos que el lavavajillas y la vitrocerámica son electrodomésticos que en la actualidad se encuentran en la mayoría de las viviendas nuevas. Sin embargo, los otros tres

productos van a tener un carácter distinto; el congelador será un opción que dependerá en gran medida de los hábitos de consumo del hogar, el robot doméstico no está todavía muy introdu-







# LAS CARRETILLAS ELEVADORAS ELECTRÓNICAS "SERIE EU"

Las carretillas más productivas, seguras y ecológicas.



EU 15 - 17,5  
Capacidad: 1.500 - 1.750 Kg.



EU 3/12 - 3/15 - 3/17,5  
Capacidad: 1.200 - 1.500 - 1.750 Kg.



EU18 - 20 - 22  
Capacidad: 1.800 - 2.000 - 2.200 Kg.  
EU25 - 28 - 30  
Capacidad: 2.500 - 2.800 - 3.000 Kg.

La **serie EU** representa una nueva concepción de la carretilla elevadora. Un corte con el pasado por su tecnología y funcionalidad del más alto nivel. La solución a todas sus necesidades:

- Mayor autonomía
- Menores costes de mantenimiento
- Máxima seguridad
- Maniobrabilidad total
- Múltiples prestaciones



Si quiere más información,  
llame al **Tel. 900 200 469** llamada gratuita.





## Productos consumidores versus productos ahorradores de tiempo

Por el contrario, la cámara de vídeo tan sólo se encuentra en el 28% de los hogares encuestados. Este resultado tiene sentido si pensamos que es producto que en principio se adquiere si existe una afición al uso del mismo. Por otro lado, la compra de una cámara de vídeo supone un desembolso económico importante por lo que puede considerarse un producto de "capricho".

Por último, casi el 50% de los hogares dispone de compact-disc y ordenador. La compra del compact-disc parece habitual cuando alguien se plantea hoy en día la adquisición de un equipo de música. El ordenador, se adquiere en muchas ocasiones por motivos de trabajo o de estudio, pero a pesar de esto cada vez es más frecuente su utilización en momentos de ocio, o como medio de comunicación en sustitución del teléfono o el fax.

### FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE EQUIPAMIENTO

A lo largo de este epígrafe trataremos de conocer cuales son las variables, tanto demográficas como socioeconómicas, que determinan el distinto nivel de equipamiento de los hogares.

#### • VARIABLES REFERIDAS A LA UNIDAD FAMILIAR

Como ya se ha comentado anteriormente la mayoría de los trabajos han llegado a la conclusión de que la renta de la unidad familiar es la variable más importante a la hora de distinguir si los hogares poseen o no determinados productos de consumo duradero.

El cuadro nº 5 recoge el porcentaje de hogares que disponen o no de los 11 productos de consumo duradero considerados, en función del nivel de renta (bajo, medio o alto) de las familias encuestadas.

Al analizar dicho cuadro la primera conclusión que destaca es que el porcentaje de familias que disponen o no de la mayoría de los productos considerados varía considerablemente según el nivel de ingresos de la unidad familiar. En el nivel de renta bajo podemos observar como los productos se encuentran en un porcentaje de hogar

CUADRO Nº 5

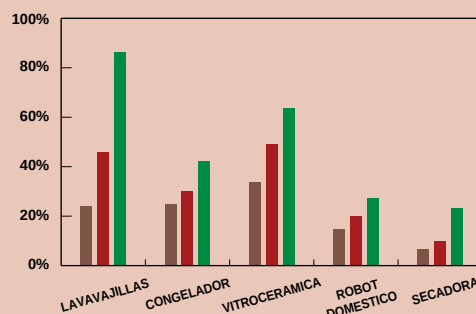
### DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS EN FUNCION DE LA RENTA DE LA UNIDAD FAMILIAR

#### PORCENTAJES

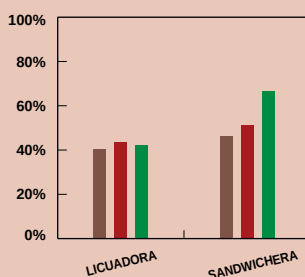
| PRODUCTOS       | MENOS 2,5 MILL. |      | 2,5/6,5 MILL. |      | MAS 6,5 MILL. |      |
|-----------------|-----------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                 | NO              | SI   | NO            | SI   | NO            | SI   |
| LAVAVAJILLAS    | 75,8            | 24,2 | 54,2          | 45,8 | 13,6          | 86,4 |
| CONGELADOR      | 75,2            | 24,8 | 69,9          | 30,1 | 57,6          | 42,4 |
| VITROCERAMICA   | 66,2            | 33,8 | 50,9          | 49,1 | 36,4          | 63,6 |
| ROBOT DOMESTICO | 85,1            | 14,9 | 80,0          | 20,0 | 72,7          | 27,3 |
| SECADORA        | 93,5            | 6,5  | 90,2          | 9,8  | 76,9          | 23,1 |
| LICUADORA       | 59,5            | 40,5 | 56,4          | 43,6 | 57,6          | 42,4 |
| SANDWICHERA     | 53,9            | 46,1 | 48,6          | 51,4 | 33,3          | 66,7 |
| VIDEO           | 22,9            | 77,1 | 13,4          | 86,6 | 10,6          | 89,4 |
| CAMARA VIDEO    | 82,5            | 17,5 | 71,3          | 28,7 | 48,5          | 51,5 |
| COMPACT-DISC    | 62,3            | 37,7 | 53,1          | 46,9 | 24,2          | 75,8 |
| ORDENADOR       | 65,4            | 34,6 | 54,0          | 46,0 | 33,3          | 66,7 |

### INFLUENCIA DE LA RENTA A LA HORA DE DISPONER DE LOS PRODUCTOS CONSIDERADOS

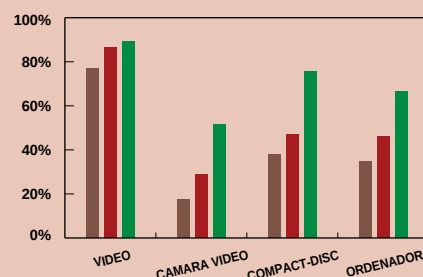
#### PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO



#### PEQUEÑOS ELECTRODOMESTICOS



#### PRODUCTOS CONSUMIDORES DE TIEMPO



## Productos consumidores versus productos ahorradores de tiempo

CUADRO Nº 6

### DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LA UNIDAD FAMILIAR

#### PORCENTAJES

| PRODUCTOS       | MENOS 3 PERSONAS |      | 3/5 PERSONAS |      | MAS 5 PERSONAS |      |
|-----------------|------------------|------|--------------|------|----------------|------|
|                 | NO               | SI   | NO           | SI   | NO             | SI   |
| LAVAVAJILLAS    | 58,6             | 41,4 | 55,3         | 44,7 | 54,1           | 45,9 |
| CONGELADOR      | 70,4             | 29,6 | 71,9         | 28,1 | 52,8           | 47,2 |
| VITROCERAMICA   | 53,4             | 46,6 | 54,6         | 45,4 | 59,5           | 40,5 |
| ROBOT DOMESTICO | 89,7             | 10,3 | 78,5         | 21,5 | 81,1           | 18,9 |
| SECADORA        | 93,1             | 6,9  | 90,2         | 9,8  | 78,4           | 21,6 |
| LICUADORA       | 59,5             | 40,5 | 56,0         | 44,0 | 59,5           | 40,5 |
| SANDWICHERA     | 49,1             | 50,9 | 48,5         | 51,5 | 54,1           | 45,9 |
| VIDEO           | 23,3             | 76,7 | 13,0         | 87,0 | 13,5           | 86,5 |
| CAMARA VIDEO    | 83,5             | 16,5 | 68,3         | 31,7 | 73,0           | 27,0 |
| COMPACT-DISC    | 51,7             | 48,3 | 52,7         | 47,3 | 52,8           | 47,2 |
| ORDENADOR       | 66,4             | 33,6 | 54,3         | 45,7 | 37,8           | 62,2 |

CUADRO Nº 7

### DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS EN FUNCION DEL TIPO DE VIVIENDA

#### PORCENTAJES

| PRODUCTOS       | ALQUILADA |      | PROPIA |      |
|-----------------|-----------|------|--------|------|
|                 | NO        | SI   | NO     | SI   |
| LAVAVAJILLAS    | 57,7      | 42,3 | 56,0   | 44,0 |
| CONGELADOR      | 62,7      | 37,3 | 71,2   | 28,8 |
| VITROCERAMICA   | 71,2      | 28,8 | 52,7   | 47,3 |
| ROBOT DOMESTICO | 94,2      | 5,8  | 79,5   | 20,5 |
| SECADORA        | 88,5      | 11,5 | 90,2   | 9,8  |
| LICUADORA       | 61,5      | 38,5 | 56,5   | 43,5 |
| SANDWICHERA     | 36,5      | 63,5 | 50,6   | 49,4 |
| VIDEO           | 13,5      | 86,5 | 15,6   | 84,4 |
| CAMARA VIDEO    | 80,8      | 19,2 | 70,6   | 29,4 |
| COMPACT-DISC    | 44,2      | 55,8 | 53,4   | 46,6 |
| ORDENADOR       | 59,6      | 40,4 | 55,9   | 44,1 |

res inferior al de los niveles de renta más alto. Tan sólo en el caso del vídeo parece que no existen diferencias apreciables en función de la renta.

Si entramos en los distintos tipos de productos, dentro de los electrodomésticos ahorradores de tiempo vemos que se observan diferencias claras en función del nivel de renta. Por el contrario,

cuando el desembolso económico es pequeño estas diferencias son casi inexistentes. Este sería el caso de la licuadora y la sandwichera. Teniendo en cuenta que ninguno de los siete productos considerados es estrictamente necesario en el hogar parece lógico pensar que los que suponen un desembolso económico mayor se encuentren

con mayor frecuencia en las familias con renta alta.

De los cinco electrodomésticos considerados en este grupo, el lavavajillas se encuentra en casi el 90% de los hogares con renta alta, y la vitrocerámica en más del 60%.

Estos altos porcentajes demuestran una mayor preferencia de los consumidores, a la hora de distribuir el gasto en la compra de productos, por estos dos frente al resto (congelador, robot doméstico y secadora). Probablemente este hecho se justifica por el claro ahorro de tiempo que proporcionan el lavavajillas y la vitrocerámica.

Con respecto a los cuatro productos que se utilizan en momentos de ocio, ya hemos comentado que no se observan diferencias muy grandes en el caso del vídeo. El hecho de que su gama de precios sea amplia y que su uso se haya generalizado provoca que se encuentre en gran número de hogares tanto de renta alta como media y baja. Sin embargo, las diferencias son claras para la cámara de vídeo, el compact-disc y el ordenador. El porcentaje de hogares que posee dichos productos es aproximadamente el doble en el nivel de renta alto que en el bajo.

Cabría pensar que cuantas más son las personas que componen la unidad familiar, mayor debería ser el equipamiento de la misma, sobre todo en lo que se refiere a productos que ahorran tiempo. Además, como es lógico, el número de tareas del hogar se va a incrementar conforme el mismo crece en número de miembros. El cuadro nº 6 presenta el porcentaje de hogares encuestados, que poseen o no los productos, en función del tamaño de la unidad familiar. Al observar dicho cuadro no podemos llegar a la conclusión que hemos planteado al comienzo de este párrafo para los siete electrodomésticos que ayudan en las tareas del hogar. Curiosamente no parecen existir diferencias en los hogares que poseen lavavajillas, vitrocerámica, robot doméstico, secadora y los dos pequeños electrodomésticos, en función del tamaño de la unidad familiar. Tan sólo encontramos diferencias para dos pro-



ductos: el congelador y la secadora. El congelador se encuentra en casi el 50% de los hogares de más de cinco personas frente al 29% de menos de cinco personas. Y la secadora está disponible en más del 20% de las familias numerosas frente al 7% de las que están formadas sólo por la pareja. Este resultado tienen sentido ya que la utilización de ambos electrodomésticos está asociada a un mayor número de personas viviendo en el mismo hogar.

Como era de esperar, no existen diferencias para los productos que se utilizan en momentos de ocio, en función del tamaño de la unidad familiar. Tan sólo se observa en el ordenador, que se encuentra con mayor frecuencia en las familias numerosas entre 3 y 5 personas –el 45,7% de hogares–, y más de cinco personas, el 62,2%. Este resultado se explica por la presencia de hijos con edad de poder utilizar el ordenador en el hogar, tanto como instrumento de estudio como de juego.

El carácter de la vivienda, propia o alquilada, podría parecer en principio un buen indicador del nivel de equipamiento del hogar sobre todo en el caso de productos que requieren instalación.

Esta afirmación sólo parece manifestarse para el caso de la vitrocerámica que se encuentra en cerca de un 50% las viviendas que son propias frente al 28% de las que son alquiladas (ver cuadro nº 7).

El resto de productos se encuentra tanto en familias con vivienda propia como alquilada ya que la mayoría de ellos pueden ser cambiados de casa si la familia tiene que mudarse. Por otro lado, cada vez es más frecuente el número de familias que vive en régimen de alquiler durante un número de años importante, debido al elevado coste de la vivienda.

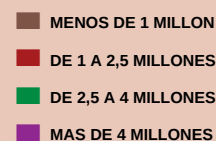
Hasta el momento hemos analizado qué características de la unidad familiar podían determinar un nivel de equipamiento u otro. Pero parece que tiene sentido considerar aquellas que se refieren a uno de los miembros, la esposa, ya que tradicionalmente ha sido ella la que se ha ocupado de las tareas del hogar.

CUADRO Nº 8

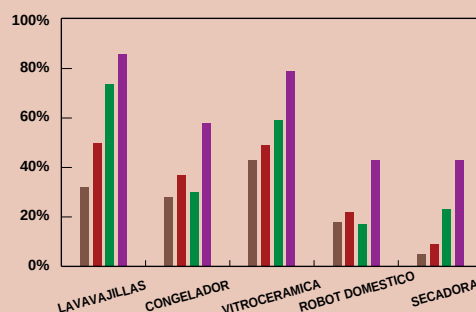
### DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS EN FUNCION DEL TRABAJO DE LA ESPOSA PORCENTAJES

| PRODUCTOS       | NO TRABAJA FUERA DEL HOGAR |      | SI TRABAJA FUERA DEL HOGAR |      |
|-----------------|----------------------------|------|----------------------------|------|
|                 | NO                         | SI   | NO                         | SI   |
| LAVAVAJILLAS    | 65,0                       | 35,0 | 45,7                       | 54,3 |
| CONGELADOR      | 74,9                       | 25,1 | 65,3                       | 34,7 |
| VITROCERAMICA   | 60,4                       | 39,6 | 47,5                       | 52,5 |
| ROBOT DOMESTICO | 83,0                       | 17,0 | 78,6                       | 21,4 |
| SECADORA        | 92,5                       | 7,5  | 87,3                       | 12,7 |
| LICUADORA       | 57,7                       | 42,3 | 56,6                       | 43,4 |
| SANDWICHERA     | 50,0                       | 50,0 | 48,4                       | 51,6 |
| VIDEO           | 19,9                       | 80,1 | 10,2                       | 89,8 |
| CAMARA VIDEO    | 77,7                       | 22,3 | 65,0                       | 35,0 |
| COMPACT-DISC    | 57,9                       | 42,1 | 46,7                       | 53,3 |
| ORDENADOR       | 57,8                       | 42,2 | 53,5                       | 46,5 |

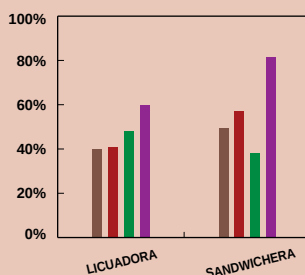
#### INFLUENCIA DE LA RENTA DE LA ESPOSA A LA HORA DE DISPONER DE LOS PRODUCTOS CONSIDERADOS



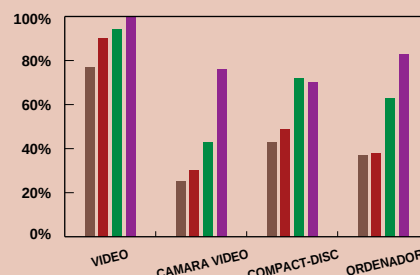
#### PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO



#### PEQUEÑOS ELECTRODOMESTICOS



#### PRODUCTOS CONSUMIDORES DE TIEMPO





## Productos consumidores versus productos ahorradores de tiempo

GRAFICO Nº 1

**INFLUENCIA DE LAS HORAS DE TRABAJO DE LA ESPOSA FUERA DEL HOGAR A LA HORA DE DISPONER DE PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO**  
PORCENTAJES

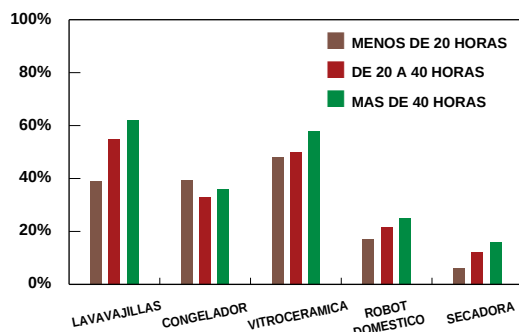
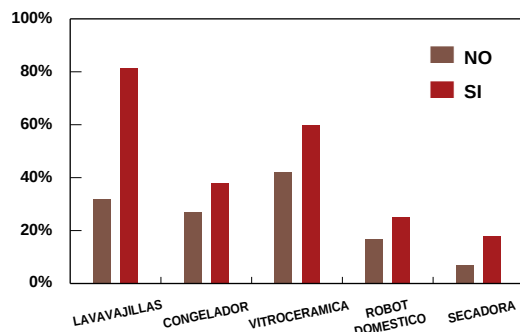


GRAFICO Nº 2

**INFLUENCIA DE CONTAR CON SERVICIO DOMESTICO A LA HORA DE DISPONER DE PRODUCTOS AHORRADORES DE TIEMPO**  
PORCENTAJES



CUADRO Nº 9

**DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS HOGARES ENCUESTADOS EN FUNCION DE LOS AÑOS DE LA ESPOSA**  
PORCENTAJES

| PRODUCTOS       | MENOS 35 AÑOS |      | 35/45 AÑOS |      | 46/55 AÑOS |      | MAS 55 AÑOS |      |
|-----------------|---------------|------|------------|------|------------|------|-------------|------|
|                 | NO            | SI   | NO         | SI   | NO         | SI   | NO          | SI   |
| LAVAVAJILLAS    | 56,1          | 43,9 | 42,4       | 57,6 | 60,2       | 39,8 | 77,8        | 22,2 |
| CONGELADOR      | 71,4          | 28,6 | 74,5       | 25,5 | 63,4       | 36,6 | 70,4        | 29,6 |
| VITROCERAMICA   | 43,3          | 56,7 | 51,9       | 48,1 | 61,3       | 38,7 | 75,0        | 25,0 |
| ROBOT DOMESTICO | 80,7          | 19,3 | 79,1       | 20,9 | 76,2       | 23,8 | 93,1        | 6,9  |
| SECADORA        | 89,5          | 10,5 | 90,5       | 9,5  | 89,3       | 10,7 | 91,7        | 8,3  |
| LICUADORA       | 64,9          | 35,1 | 51,3       | 48,7 | 55,7       | 44,3 | 52,8        | 47,2 |
| SANDWICHERA     | 43,3          | 56,7 | 50,0       | 50,0 | 47,1       | 52,9 | 63,9        | 36,1 |
| VIDEO           | 12,3          | 87,7 | 6,3        | 93,7 | 17,2       | 82,8 | 40,3        | 59,7 |
| CAMARA VIDEO    | 68,2          | 31,8 | 65,2       | 34,8 | 76,4       | 23,6 | 86,1        | 13,9 |
| COMPACT-DISC    | 47,4          | 52,6 | 49,7       | 50,3 | 56,2       | 43,8 | 66,2        | 33,8 |
| ORDENADOR       | 63,7          | 36,3 | 45,2       | 54,8 | 52,0       | 48,0 | 66,7        | 33,3 |

### • VARIABLES REFERIDAS A LA ESPOSA

Teniendo en cuenta que la esposa ha sido tradicionalmente la encargada de la realización de las tareas del hogar parecería lógico pensar que aquellas mujeres que trabajen fuera del mismo deberían disponer de un equipamiento mayor sobre todo en lo que se refiere a productos que ahorren tiempo. El cuadro nº 8 recoge el porcentaje de hogares

encuestados que poseen y no poseen los 11 productos considerados en función del hecho de que la esposa trabaje o no.

Se observa claramente como el porcentaje de hogares que posee los cinco electrodomésticos primeros es superior en el caso de que la esposa trabaje frente a que no trabaje. El lavavajillas es el producto donde las diferencias son mayores, un 54,3% frente a un

35%. Este elevado porcentaje viene justificado por el importante ahorro de tiempo que supone dicho producto. Por el contrario, no se observan diferencias para los pequeños electrodomésticos, ni para el vídeo, la cámara de vídeo, el compact-disc y el ordenador. La adquisición de estos últimos tres productos dependerá más de variables como la renta que del hecho de que la esposa trabaje o no fuera del hogar.





Una cuestión que nos planteamos es conocer la influencia de las horas de trabajo que supone la jornada laboral de la esposa en la compra de aquellos electrodomésticos que ayudan en las tareas del hogar. El gráfico nº 1 recoge dicha información y nos permite comparar los hogares que disponen de esos cinco productos en función de si la esposa trabaja, menos de 20 horas, entre 20 y 40 y más de 40.

Las diferencias son claras para todos los productos excepto para el congelador. Podemos afirmar que cuando la esposa tiene una jornada de trabajo semanal de 40 horas se rodea de con mucha frecuencia de productos como lavavajillas, secadora, vitrocerámica, etc., que le ayudan a realizar en menos tiempo las tareas del hogar.

En este punto podemos observar la influencia de que los hogares posean servicio doméstico en su nivel de equipamiento. En un principio se podría esperar que al disponer de servicio doméstico el hogar estuviese equipado con menos productos.

Sin embargo, el gráfico nº 2 demuestra lo contrario. Vemos como para los cinco electrodomésticos considerados como ahorradores de tiempo el porcentaje de hogares encuestados que posee dichos productos es mayor cuando estos disponen también de servicio doméstico.

La explicación a este hecho es que normalmente el servicio doméstico complementa el nivel de equipamiento de los hogares, ya que normalmente se acude a él cuando la esposa trabaja.

Ya hemos visto en el apartado anterior que la renta de la unidad familiar era uno de los determinantes más importantes a la hora de valorar el

equipamiento del hogar. Por tanto, tienen sentido que estudio la influencia de la renta individual de la esposa a la hora de valorar los productos que se adquieren en el hogar (cuadro nº 8).

Las conclusiones que se desprenden del análisis esta información son muy similares a las que obteníamos al analizar la renta de la unidad familiar. De forma general se observa que en el intervalo de mayor renta encontramos un mayor número de hogares que posee todos los productos.

Las diferencias en porcentaje mayores si comparamos los niveles de renta inferiores con los superiores se producen para productos como el lavavajillas, el robot doméstico y la secadora, en el caso de productos ahorradores de tiempo; y para la cámara de vídeo y el ordenador, en el caso de los utilizados en momentos de ocio.

La última variable que vamos a estudiar para analizar las diferencias en el nivel de equipamiento de los hogares es la edad de la esposa. El cuadro nº 9 demuestra como para la mayoría de los productos el porcentaje de hogares que los posee es mayor cuando la esposa es más joven. Esto se observa de forma clara en el caso del lavavajillas, la vitrocerámica, el robot doméstico, la cámara de vídeo y el ordenador. En general son productos con un cierto carácter innovador que puede provocar una reticencia a las personas mayores porque les resultan difíciles de manejar.

### CONCLUSIONES

Los hogares son unidades de consumo que se plantearán la adquisición de productos y servicios en función tanto de sus necesidades como de sus preferencias.

Los cambios sociales que se han producido en las últimas décadas han llevado a cambios en los hábitos de consumo. Uno de los más importantes ha sido la incorporación de la mujer al mundo del trabajo lo que ha provocado: por un lado, que las esposas hayan disminuido el tiempo que pueden dedicar a la realización de las tareas del hogar; y por otro, que la renta familiar ha aumentado.



Así, en las últimas décadas se ha observado un incremento en el consumo de productos y servicios que se utilizan en el hogar. Este incremento en la compra de productos se ha producido tanto en aquellos que ayudan a realizar las tareas del hogar porque ahorran tiempo, como en aquellos que se utilizan en los momentos de ocio, y por tanto consumen tiempo.

Como hemos visto a lo largo de este artículo, la renta es la variable que mejor permite distinguir el distinto nivel de equipamiento de los hogares. A mayor nivel de renta, mayor es el consumo de todo tipo de electrodomésticos. Pero además de la renta hemos visto como el hecho de que el tamaño de la unidad familiar sea mayor también provoca un incremento del porcentaje de hogares que poseen electrodomésticos que ahorran tiempo.

Como es lógico esperar, cuando la esposa trabaja el equipamiento del hogar también va a ser mayor, aumentando éste conforme lo hace la renta de la misma.

El servicio doméstico se suele utilizar como complemento al equipamiento del hogar, ya que principalmente se contrata cuando la esposa trabaja.

En un futuro próximo cabe esperar que se sigan produciendo incrementos en los niveles de equipamiento de los hogares, así como en la adquisición de servicios que sustituyan alguna tarea del hogar o que se utilicen en momentos de ocio. □

**CARLOS FLAVIAN BLANCO**  
**EVA MARTINEZ SALINAS**  
**YOLANDA POLO REDONDO**

Universidad de Zaragoza

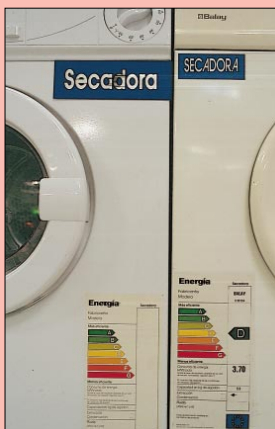


## NOTAS

(1) Estos autores utilizan para su análisis una aproximación del modelo de producción del hogar propuesto por Becker (1965).

## BIBLIOGRAFIA

- BECKER, G. (1965), "A theory of the allocation of time", Economic Journal, 75 (september), 493-517.
- BELLANTE, D. AND FOSTER, A. C. (1984), "Working wives and expenditure on services" Journal of Consumer Research, 11 (september), 700-707.
- BRYANT, W. K. (1988), "Durables and wives' employment yet again", Journal of Consumer Research, 15 (2), 37-47.
- FLAVIAN, C.; MARTINEZ, E. Y POLO, Y. (1994), "Factores determinantes del nivel de equipamiento doméstico. Un contraste empírico" ESIC Market, (julio-septiembre), 145-155.
- GALBRAITH, J. K. (1973), "Economics and the public purpose", Boston: Houghton Mifflin.
- KIM, CH. (1989), "Working wives' time-saving tendencies: Durable ownership, convenience food consumption, and meal purchases", Journal of Economic Psychology, 10, 3 (november), 391-409.
- LAVIN, M. (1993), "Husband-dominant, wife-dominant, joint. a shopping tipology for baby boom couples?" Journal of Consumer Marketing, vol. 10, nº 3, 33-42.



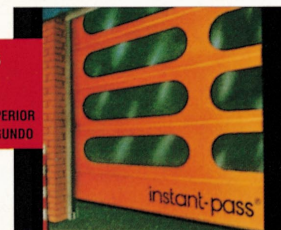
- LOVINGOOD, R. P. AND MCCULLOUGH, J. L. (1986), "Appliance ownership and household work time" Home Economics Research Journal, 14, 3, (march) 326-335.
- MINCER, J. (1960a), "Employment and consumption", Review of Economics and Statistics, 42, 20-26.
- NICKOLS, S. Y. AND FOX, K. D. (1983), "Buying time and saving time: strategies for managing household production" Journal of Consumer Research, 10 (september), 197-208.
- OROPESA, R. S. (1993), "Femila labor force participation and time saving household technology: A case study of the microwave from 1978 to 1989", Journal of Consumer Research, 19 (march), 567-579.

- REILLY, M. D. (1982), "Working wives and convenience consumption" Journal of Consumer Research, 8 (march), 407-419.
- SCHARY, P. S. (1971), "Consumption and the problem of time", Journal of Marketing, 35(2), 50-55.
- SOBERON-FERRER, H. AND DARDIS, R. (1991), "Determinants of household expenditures for services" Journal of Consumer Research, 17 (march), 385-397.
- STROBER, M. H. AND WEINBERG, CH. B. (1980), "Strategies used by working and nonworking wives to reduce time pressures" Journal of Consumer Research, 6 (march), 338-348.
- WEINBERG, CH. B. AND WINER, R. S. (1983), "Working wives and major family expenditures: Replication and extension" Journal of Consumer Research, 10 (september), 259-263.



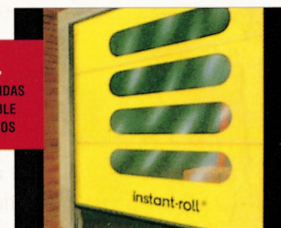
### INSTANT PASS

LA PUERTA RÁPIDA  
DE GRAN RENDIMIENTO  
PUERTA DE LONA PLEGADO SUPERIOR  
VELOCIDAD 2 METROS POR SEGUNDO



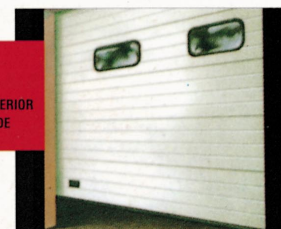
### INSTANT ROLL

PUERTAS INDUSTRIALES RÁPIDAS  
PUERTA DE LONA ENROLLABLE  
IDEAL PARA SUPERMERCADOS



### PUERTAS SECCIONALES

PUERTA DE CERRAMIENTO EXTERIOR  
INYECTADA CON ESPUMA DE  
POLIURETANO



### PUERTAS FLEXIBLES DE P.V.C.

BATIENTES Y CORTINAS



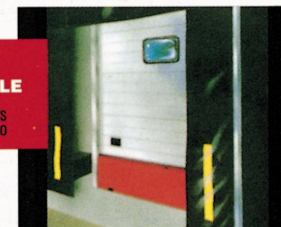
### MUELLES DE CARGA

MANUALES Y AUTOMÁTICOS



### ABRIGO DE MUELLE FLEXIBLE

GALVANIZADO Y REMATES  
EXTERIORES EN ALUMINIO



REPRESENTACIONES EN TODAS  
LAS PROVINCIAS ESPAÑOLAS

FACTORIA Y TALLERES: Ctra. Cruilles, km. 1  
TELÉFONO: (972) 64 06 20/FAX: (972) 64 24 51  
LA BISBAL (GIRONA)





**E**l hombre de la edad urbana se comporta en un moderno supermercado como un cazador y recolector primitivo". E. W. Heine (1988:17)

"Luego debemos admitir que en el consumo se construye parte de la racionalidad integrativa y comunicativa de una sociedad". N. García Canclini (1995: 45).

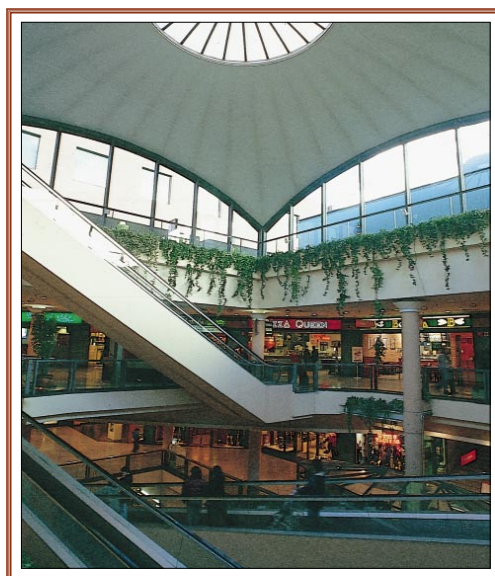
Son muchos los motivos que han hecho de las grandes superficies comerciales uno de los factores más habituales y reiterados en nuestro entorno cotidiano. Auténticas máquinas de acumulación económica, su relación con la nueva estructura urbana, con el mercado inmobiliario, con la nueva distribución de tiempos del consumidor medio, así como con el grado actual de diversidad y profusión de mercancías o con su adaptación a formas de vida especialmente dinámicas, han creado un espacio socioeconómico absolutamente original para la cultura de consumo europea. De tal forma que han confluído una compleja red de circunstancias triunfantes que han contribuido a hacer, en último término, que la gran superficie sea un elemento plenamente asumido por el consumidor postmoderno tipo y haya tomado carta de naturaleza en nuestra vida cotidiana.

Pero, además de circunstancias macroeconómicas y macrosociales, hay también mecanismos y dispositivos sociológicos, simbólicos y psico-sociológicos ligados a las nuevas circunstancias asociadas al acto mismo de compra en ese ámbito que se demuestran especialmente potentes, hasta tal punto

## LA IRRESISTIBLE ATRACCION DEL CENTRO COMERCIAL

LUIS ENRIQUE ALONSO

PROFESOR TITULAR DE SOCIOLOGIA  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID



que han hecho que estas formas comerciales se incrusten rápidamente en nuestros modos y estilos de vida, dándole al sentido mismo de consumir un significado hasta ahora inédito en formas de distribución y venta más tradicionales.

De esta manera, el primer rasgo a señalar es la introducción de significados y evocaciones en el acto de compra que se añaden al comportamiento estricto del consumidor, como actor económico. Significados cada vez más cercanos al ocio y el juego. Se crea así una compleja red de relaciones de factores emocionales que acaban por conformar un espacio muchas veces lúdico, especialmente ligado a la fascinación que el acto mismo de compra crea en el consumidor actual.

La sensación de abundancia, los colores, la libre circulación por el local, la ruta aleatoria por los laberintos de la opulencia hacen que uno de los factores actuales de la cultura del consumidor postmoderno convierta muchas veces el hecho mismo de adquirir el producto en

un elemento de compensación psicológica más importante que su utilización y uso final.

Si la sociedad de consumo puede definirse cada vez más como sociedad adquisitiva, los grandes centros comerciales han hecho de este factor una de sus grandes bazas, comprar es en sí mismo un juego que entretiene, desdramatiza la realidad, consume tiempo, genera esperanzas de satisfacción y bienestar, realiza y anticipa nuestra esencia de ciudadanos opulentos.



No es de extrañar así que el vínculo entre consumo y ocio se estreche en los centros comerciales hasta muchas veces difuminarse, construyendo un conjunto difuso difícil de separar y desentrañar. Una compleja red de usos del tiempo entremezcla ya el tiempo de descanso con el tiempo de compra, los consumos culturales con los consumos corrientes, el entretenimiento familiar con las necesidades de aprovisionamiento. Ocio y negocio, producción y consumo, necesidad y deseo se mezclan en un espacio especialmente complejizado de usos y significados sociales.

### **EL MEDIO ES EL MENSAJE**

La otra cara de la racionalidad burocrática y económica de los servicios comerciales –la introducción de férreos mecanismos de cálculo económico para la previsión de ventas, para la reposición de stocks, para el uso rentable de las diferentes formas de contratación laboral, etc.– son, sin embargo, compensados por una presentación de los espacios y locales de ventas especialmente coloristas. Salas decoradas hasta la infantilización, constantes señales de facilidad, simpatía y despreocupación. Este fenómeno, denominado por el sociólogo norteamericano Georges Ritzer como "McDonalización" de la sociedad mercantil, indica la tendencia a situar la racionalidad económica en medio de una recargada presentación icónica y funcional que precisamente tiende a hacer sustituir en el consumidor la percepción de cálculo y racionalidad –así como producción en masa fordista– por la de la absoluta facilidad y disponibilidad, cercana a la inocencia infantil, hasta el punto que se convierte en un hecho cosustancial a todo acto de compra en la sociedad de consumo madura. Cuanto más potentes son los aparatos productivos y comerciales que intervienen en el acto mercantil más tienden a poner al consumidor, argumenta también el propio Ritzer, en una situación regresiva, lúdica y acrítica que asocia a la compra la imposible situación de fiesta permanente.

### **EL TIEMPO Y EL ESPACIO**

Las grandes superficies se convierten así en redes, redes de servicios interconectados que asocian posibilidades de compra, ocio y facilidades para el pago (crédito, tarjetas, cajeros automáticos), conformando así un todo especial interno, un conjunto arquitectónico vuelto sobre sí mismo, sin contacto con el exterior, sin referencia al clima, la vida de la ciudad, la estación meteorológica, o la luminosidad natural. Espacios absolutamente artificializados y climatizados donde lo natural sólo aparece como simulacro o recuerdo y donde el tiempo se trata de

hacer desaparecer para que la única referencia en el territorio inmediata sea el consumo y las relaciones a través del consumo.

Estructuras laberínticas, bifurcaciones que hacen circular al consumidor por caminos mil veces trillados, pero permanentemente remaquillados con nuevos productos, sendas repletas de colores, señales, marcas, acumulación de estímulos sonoros. Símbolos de reconocimiento que hacen olvidar el tiempo y el espacio exterior para activar la memoria de consumo y la percepción del consumidor como cazador y recolector de marcas. Las pobres maniobras del consumidor tradicional –llevar una listita de papel con lo que quiere comprar, intentar recordar

una y otra vez que es lo que iba realmente a comprar–, quedan rápidamente sepultadas por el carrusel de objetos y señales en que se sumerge inmediatamente hasta el comprador más racional sacado de los manuales de economía neoclásica de finales del siglo XIX.

La libertad de movimientos dentro del centro, el libre acceso a los productos, la multiplicación de alternativas, la posibilidad de vagar por caminos casi caóticos –en el sentido matemático del término–, la facilidad de dejarse atrapar por los atractores más potentes, por las novedades más sorprendentes, la sensación de una libertad sin trabas ni controles –más que aquellos que voluntariamente se buscan



en dependientes o personal encargado—, son todos ellos factores que realzan esa sensación de paseo urbano dentro de una micrópolis hecha a la medida de los deseos codificados, normalizados y socialmente aceptados; una campana aislada de la necesidad y el peligro urbano.

La sensación de seguridad —de lugar sin tiempo, ni turbulencias, ni conflictos— que presta el espacio de la gran superficie es especialmente potente en una sociedad que, como dice el sociólogo alemán Ulrich Beck, cada vez más se define por la asunción personal e individualizada de riesgos —ya sean riesgos laborales, de salud, de prevención del futuro, de seguridad ciudadana, etc.—, sensación de seguridad también que potencia esa desdramatización del espacio de consumo y que sin embargo es difícil de lograr en otros ámbitos de la vida cotidiana.

#### **LA FAMILIA UNIDA**

Esto nos conecta con otra de las circunstancias más relevantes en el triunfo contemporáneo del gran centro comercial y ésta es su carácter familiar. En una época tan difícil para el ajuste de los tiempos de cada generación familiar —y de las diversas generaciones entre ellas—, las macrosuperficies consiguen estabilizar en su entorno diversificado la idea de un consumo familiar complementario. Se estabiliza así en un espacio-tiempo concreto los ritmos de vida de los diferentes miembros de la familia, el espacio de la compra se vuelve uno de los pocos momentos y lugares en los que la familia, especialmente las familias jóvenes, pueden permanecer unidas, justo cuando a lo largo de la semana trabajos del padre y la madre, guarderías, colegios y actividades extra-escolares mantienen durante casi toda la jornada a la familia en ámbitos externos diferentes y con tiempos difícilmente reconciliables.

En un tiempo en el que, como ha afirmado el autor norteamericano Christopher Lasch, conocemos un regreso de los valores familiares, precisamente porque la familia se convierte en un valor refugio para un mundo cada vez más incierto, deshumanizado e individualizado, el secreto del gran centro comercial es aprovechar su diversidad de productos, servicios y negocios para permitir, atraer y fomentar el consumo familiar.



La aceleración del ritmo de vida de las familias actuales, su escasez de tiempo y su permanente apresuramiento se complementa con la apertura casi permanente de la gran superficie comercial. La voracidad de tiempo para consumir en cualquier combinación familiar (familia completa, madre sola con hijos, padre solo con hijos, etc.) indica la compleja y multidimensional relación entre trabajo, consumo u ocio dentro

del modelo de familia vigente, sometido a la progresiva aceleración del tiempo contemporáneo. Familia movilizada y ultramotorizada que encuentra en el centro comercial la isla donde confluyen en algún momento de la semana sus trayectorias divergentes disparadas —y disparatadas— por ciudades cada vez más expandidas, dislocadas y deslocalizadas.

#### **EDUCACION PARA EL CONSUMO**

Por otra parte, la sensación de ausencia de toda escasez, la facilidad de acceso, el sobresurto de los expositores, la idea casi primitiva de una sociedad absoluta de la abundancia absoluta, la facilidad de pago del dinero de plástico, se pueden combinar y de hecho se combinan, sin embargo, con la idea del cálculo económico, de la sensación de ahorro, del precio ventajoso, de la oferta, de la venta con regalo, de la etiqueta blanca, hasta de la soberanía del consumidor. Síntesis difícil, pero extrañamente gozosa que une la alucinación del consumo sin límites y la fantasía de mantener en todo momento la racionalidad económica, en medio de cantidades explosivas de estímulos sensoriales que empiezan por los mismos productos—marca de las estanterías y acaban por las propias sintonías musicales que se difunden por el ambiente.

El consumidor que aparece en los manuales de la economía puritana y racional derivada de la visión utilitarista y liberal del siglo XIX era un calculador perfectamente informado y no influenciado ni por la envidia, ni por la emulación, ni por el ambiente social; ese preferidor racional individualizado hoy se inscribe —y se disuelve— en un universo supersocializado, así como extremadamente complejizado y segmentado en sus expresiones mercantiles y comerciales. Quizás la visión "neobarroca" del centro comercial mismo nos indica lo lejos que nos encontramos de la posibilidad de utilización de los mode-





los únicamente racionalistas en el análisis del consumo y nos tengamos que mover con esquemas cognitivos e interpretativos interdisciplinares donde cultura, economía, psicología y sociedad se entremezclan de manera compleja. No se trata ahora tanto de simplificar esta complejidad como de convivir con ella, aprovecharla y analizarla en su expresión concreta.

En suma, la imparable ascensión y fascinación del gran centro comercial, con las indudables ventajas para el consumidor medio, no debe impedirnos ver y tratar de corregir sus posibles efectos perversos para los modos y estilos de vida generalizados en nuestra época –dejando aquí de lado su impacto sobre el tejido comercial de la zona–, sobre todo en el uso abusivo del consumo corriente como ocio, lo que a medio plazo puede empobrecer nuestro horizonte cultural y las posibilidades (y obligaciones) formativas del tiempo libre. Una sobresocialización en el consumo o el uso de espacios estrictamente comerciales como espacios de ocio o incluso de "aparcamiento" de colectivos en edades extremas (preadolescentes y tercera edad, principalmente) no puede pasar desapercibido ante nuestros ojos. El centro comercial debe ser eso precisamente: comercial, lugar en el que se ofrezcan las mejores combinaciones en precios-calidades de los productos y el máximo confort al comprador, pero no puede ser un subcentro cívico (porque el ciudadano es mucho



más que el consumidor), ni convertirse en las catedrales laicas de la época postmoderna, porque la cultura es mucho más que la moda y los valores sociales y humanos mucho más que los del homo-oeconomicus.

Educación para el consumo, creación de espacios ciudadanos y sociales alternativos al uso desviado del hipermercado, políticas culturales y sociales activas capaces de

parar ese atractor y sumidero de ocio en el que se está convirtiendo el centro comercial –auténtico agujero negro que absorbe toda la energía cultural de su alrededor–, así como políticas consensuadas que racionalicen la complementariedad de las diferentes formas comerciales con un uso no compulsivo del tiempo por las familias, son iniciativas que pueden marcar la diferencia entre la posibilidad razonable de un centro comercial al servicio de la ciudad o la demencial de una ciudad y una ciudadanía al servicio del centro comercial. ■

#### NOTA

Este trabajo es un primer adelanto de una investigación en curso sobre *"Estilos de vida, consumo y cambio familiar"*, realizada en el seno del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid, con financiación del Ministerio de Educación y Cultura. Programa Dgycit PB950-0166.

#### BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, L. E. Y CONDE, F., (1997), "Historia del consumo en España, Madrid, Debate, 2º ed.
- BECK, U. (1992), "Risk Society. Towards a New Modernity", Londres, Sage.
- BOCOCK, R. (1995), "El consumo", Madrid, Talasa.
- BOURDIEU, P. (1988) "La distinción, criterios y bases sociales del gusto", Madrid, Taurus.
- CALABRESE, O. (1993), "La era neobarroca", Madrid, Cátedra.
- CATHELAT, B. (1993), "Socio-styles sistem", Paris, Editions de L'Organisation, reimp.
- CHANEY, D. (1996), "Lifestyles", Londres, Routledge.
- FEATHERSTONE, M. (1995), "Consumer Culture and Post-modernism", Londres, Londres, Sage.
- FERREIRA, R. (1996), "Centres commerciaux: îles urbaines de la postmodernité", Paris, L'Harmattan.
- GARCIA CANCLINI. N. (1995), "Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización", México, Grijalbo
- HEINE, E. W. (1988), "El nuevo nómada", Barcelona, Circe
- KAIERO URIA A. (ed.) (1996), "Valores y estilos de vida de nuestras sociedades en transformación", Bilbao, Universidad de Deusto,
- LASCH, CH. (1979), "Refugio en un mundo despiadado", Barcelona, Gedisa.
- LASCH, CH. (1996), "La rebelión de las élites y la traición a la democracia", Barcelona, Paidós.
- LURY, C. (1997), "Consumer Culture", Londres, Polity.
- RITZER, G. (1995), "Expressing America. A Critique of the Global Credit Card Society", Londres, Pine Forge Press.
- RITZER, G. (1996), "La McDonalización de la sociedad", Barcelona, Ariel.



## ■ MAS DE 120.000 NIÑOS DE TODA ESPAÑA PARTICIPAN EN UNA CAMPAÑA DE PROMOCION DEL CONSUMO DE PESCADO FRESCO



El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación –a través del FROM– y la Empresa Nacional MERCASA están realizando una campaña, con el apoyo de la Iniciativa Comunitaria "Pesca", de la Unión Europea, para incentivar el consumo de productos pesqueros entre los más jóvenes, en la que participarán directamente más de 120.000 escolares de toda España, a lo largo del curso 1997/98.

Esta campaña, que supone una inversión superior a 80 millones de pesetas, se inició el pasado 25 de noviembre, en un primer acto en Madrid, que contó con la presencia de la Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación, Loyola de Palacio; y el Presidente de la Empresa Nacional MERCASA, Miguel Ramírez.

Entre las actuaciones previstas, se incluye:

- La realización de un vídeo dirigido a la población infantil, que se exhibe en salas de cine de las 15 mayores ciudades españolas, con la participación directa de los niños.



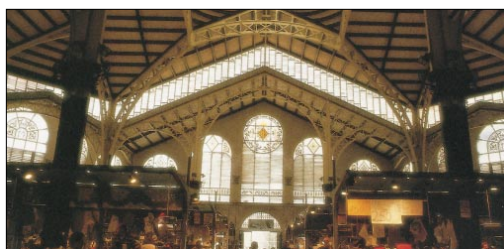
- Junto a la exhibición del vídeo, se imparten charlas a cargo de nutrólogos especialistas que informan a los niños sobre la conveniencia de consumir pescado fresco.

- Realización de un concurso posterior para premiar los trabajos que realicen los escolares participantes en el programa.

- El concurso está basado en la elaboración de un periódico, titulado "El Faro", en el que, sobre una pre-maqueta, los escolares crearán un periódico sobre la pesca y los productos del mar.

- Los trabajos recibidos serán valorados por un Jurado especialista en temas pesqueros y educativos, y en mayo de 1998 se elegirán 15 equipos de 10 niños cada uno, que serán finalistas y ganadores de un premio muy especial. Asimismo, entre los 15 equipos finalistas, el Jurado elegirá un equipo premiado a nivel nacional y ganador de un gran premio final.

Toda una serie de actuaciones, novedosas en España, que inciden de cara a la población escolar en resaltar los beneficios del consumo de productos pesqueros y su importancia para mantener una dieta equilibrada, como mejor garantía de futuro; combinando los tres conceptos básicos de calidad, sabor y salud.



## ■ MERCASA REALIZA EL ESTUDIO DE REMODELACION DEL MERCADO CENTRAL DE VALENCIA

El Ayuntamiento de Valencia y la Empresa Nacional MERCASA han firmado un convenio de colaboración, mediante el que se encarga a MERCASA la realización de un estudio de remodelación y viabilidad del Mercado Central de Valencia, como paso previo al proyecto arquitectónico, que será financiado en parte por el Ministerio de Fomento, dentro del marco de colaboración con MERCASA para la rehabilitación de Mercados Minoristas ubicados en edificios de especial interés histórico o artístico.

## ■ PROMOCION DE LOS ENVASES DE CARTON ONDULADO PLAFORM

La Asociación Española de Fabricantes de Cartón Ondulado (AFCO) ha puesto en marcha una promoción para reforzar la presencia de la Marca de Envases de Cartón Ondulado PLAFORM en las tiendas tradicionales.

La promoción está dirigida a mayoristas y detallistas de frutas y verduras. Incluye regalos directos que se pueden alcanzar por acumulación de puntos, y un sorteo de 10 viajes a Cayo Coco (Cuba) para detallistas. Por su parte, los mayoristas instalados en diferentes MERCAS han recibido un reloj como obsequio de PLAFORM y participan en un sorteo de viajes a la Isla de Bali.



(En la foto, entrega de una bicicleta a M<sup>a</sup> del Carmen Sanz, de Frutas y Verduras Sanz, puesto situado en el Mercado de Amparo, de Usera, en Madrid, por parte de Jesús Bóveda, Presidente del Grupo PLAFORM, y Jorge Bodelón, Secretario General de AFCO.)



## ■ MERCAMADRID ORGANIZA UNA JORNADA SOBRE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS PERECEDEROS

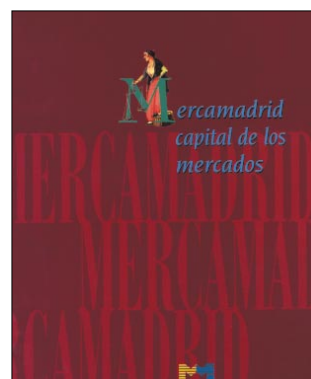
Con motivo de su 15º aniversario, MERCAMADRID organizó el pasado 24 de noviembre una jornada sobre “La Distribución Comercial de Productos Perecederos en la Unidad Alimentaria MERCAMADRID”, durante la que se analizó y debatió la estructura comercial de los productos frescos perecederos.

La Jornada, fue inaugurada por el Presidente de MERCASA, Miguel Ramírez, y clausurada por el Alcalde de Madrid –y Presidente del Consejo de Administración de MERCAMADRID–, José María Álvarez del Manzano; y el Director General de MERCAMADRID, José Ramón Gómez de Barreda Otero.

Las ponencias que se presentaron y debatieron a lo largo de la Jornada se centraron en analizar el papel de MERCAMADRID en la distribución de productos hortofrutícolas, en los productos de la pesca y de la acuicultura; y en los productos y derivados cárnicos; así como en torno a la logística del producto fresco; y el almacenaje, distribución y servicio de frío en la Unidad Alimentaria.

Entre los participantes en la Jornada, además de los máximos responsables de MERCAMADRID, participaron Carlos Gómez García, Presidente de la Asociación de Empresarios Mayoristas del Mercado Central de Frutas de Madrid; José Martín Serrano, Presidente de la Asociación de Empresarios Detallistas de Frutas y Productos Hortícolas de Madrid; Antonio Bruna Valerio, Presidente de la Asociación de Empresarios Mayoristas de Pescados de Madrid; Marcelino Carro Blanco, Presidente de la Asociación de Empresarios Detallistas de Pescados (ADEPESCA), Carlos Calbacho Santos, Presidente de la Agrupación de Industrias Madrileñas Cárnicas (A.I.E.); Constantino González Fuertes, Director Gerente de Suministros Cárnicos “Los Norteños”; José Antonio Valencia López, Director Gerente de Climadís; Jesús Serrano Vallejos, Consejero-Delegado de “Ahorramás”; y José Luis Domínguez Herranz, Director General de Naves Industriales, S.A.

En esta Jornada, se presentó también el libro “MERCAMADRID, capital de los mercados”, recién editado por esta Unidad Alimentaria.



## ■ RESENTACION DEL CIRCULO DEL CERDO IBERICO PURO Y DE BELLOTA

El pasado mes de noviembre se presentó en Madrid El Círculo del Cerdo Ibérico Puro y de Bellota, a iniciativa del Club Vinoselección, cuyo objetivo es proteger la supervivencia futura de esta raza autóctona de porcino, de la que sólo existen en España unos 60.000 animales, debido al cruce entre cerdos ibéricos, cerdos blancos y los importados, sobre todo de Estados Unidos. El Círculo del Cerdo Ibérico Puro y de Bellota propone la compra de un lechón, y después de 24 meses de cebo en montanera y pesando 160 kg., es el momento del sacrificio. Por una cifra muy razonable, que se puede desembolsar al contado o en mensualidades, el socio comienza a recibir por entregas las distintas piezas, según el período de elaboración y curación que necesiten.



## ■ LA IV SEMANA DE LA LECHE Y LA SALUD DESTACA LA IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA DIETA

La leche y los productos lácteos deben ser parte insustituible e indispensable de la dieta de niños, adolescentes, jóvenes, mujeres embarazadas y personas de la tercera edad para prevenir enfermedades derivadas de la carencia de calcio. Esta fue la principal conclusión que se extrajo de la cuarta edición de

la “Semana de la Leche y la Salud”, que se celebró en Barcelona entre los pasados cuatro y nueve de noviembre. Esta Semana, financiado con fondos de la Unión Europea y promovida por las Organizaciones Agrarias ASAJA, COAG y UPA, la Confederación de Cooperativas Agrarias, la Asociación Nacional de Empresas Lácteas y la Federación Nacional de Industrias Lácteas, nació con el objetivo de implantar una mejora en la educación de la población en cuanto al consumo de leche y derivados lácteos.

Para ello, se instaló una carpa abierta al público con el fin de divulgar los efectos beneficiosos para la salud del consumo de productos lácteos. Los visitantes pudieron contemplar todos los aspectos relacionados con la leche a través de paneles didácticos, folletos explicativos y videos.







La gran despensa del valle del Ebro







## ■ LANGOSTINO SALVAJE DE GUAYANA

Se ha realizado en España, por primera vez, una campaña de promoción del consumo del langostino salvaje de Guayana, desarrollada por Sopexa con el apoyo de la UE. El langostino salvaje de Guayana es un producto capturado en alta mar que posee un modo de vida salvaje y que se caracteriza por su gran valor nutritivo. Para garantizar su calidad, se realizan controles de calibre, peso y temperatura, así como distintos e innovadores sistemas de control.

## ■ GELAT'98 APUESTA POR EL FUTURO DEL HELADO

GELAT'98, La XVIII Feria Internacional del Helado Artesano y Afines ha cubierto el 100% de la superficie prevista. Por este motivo, el comité organizador de GELAT'98 ya ha tenido que plantearse la ampliación de la superficie prevista inicialmente.

## ■ SALIMAT'98, SALON DE ALIMENTACION DEL ATLANTICO

El Salón de Alimentación del Atlántico, SALIMAT'98, se desarrollará del 27 al 31 de mayo en el recinto Feria Internacional de Galicia (Silleda-Pontevedra) y reunirá a las empresas de alimentación que ven en el área noroeste de la Península Ibérica un mercado para su expansión. El certamen se desarrolla junto a la 21ª Semana Verde de Galicia, uno de los eventos más importantes en el sector agroalimentario en Europa.

## ■ SOLANO RESCATA RECETAS DE LA FAMILIA REAL

El Consejo Solano de las Tradiciones ha lanzado un recetario denominado "Dulces y Costumbres de la Real Casa" en el que expone, de cara a la Navidad, recetas de los postres tradicionales preferidos por la Casa Real desde 1830. Entre las recetas que se incluyen en esta recopilación destacan las dedicadas a la elaboración de bartolillos de crema, panecillos de San Antón, rosquillas tontas y listas, buñuelos de viento, almendras garrapiñadas de Alcalá o violetas confitadas.

## ■ LENGUAJE METO PARA IMPRESION EN ETIQUETAS

Meto, líder mundial en etiquetaje y especialista en el sector de las impresoras de etiquetas desde hace más de siete décadas, presentó en la última edición del SIMO el lenguaje de control MPDL3. por el que cada usuario aprende rápidamente a imprimir los datos que quiere con una gran operatividad y flexibilidad. Las etiquetas impresas mediante este lenguaje son aplicables a todos los eslabones de la cadena de producción y distribución.



## ■ NUEVOS ARROCES LA CIGALA



Arroz La Cigala ha presentado nuevas modalidades de arroz:

- La Cigala QUICK. Arroz de cocción rápida en bolsitas. Excelente

como guarnición para platos con carne o pescado y como complemento de ensaladas o sopas ligeras.

- La Cigala BASMATI. Arroz Hindú de grano largo con un especial aroma natural, característica propia de esta variedad.

- La Cigala SALVAJE. Es una gramínea acuática que crece de forma salvaje y natural a orillas de los Grandes Lagos de Canadá. Se presenta mezclado con arroz Vaporizado. Es el único en el mercado que se envasa en prácticas y cómodas bolsitas.

- La Cigala INTEGRAL ECOLOGICO. Se cultiva mediante un proceso natural, sin fertilizantes ni herbicidas.



## ■ LA GULA DEL NORTE SE VISTE DE NAVIDAD

La Gula del Norte, el producto estrella de Angulas Aguinaga, cuya cuota de mercado supera el 70%, contará con un pack especial durante estas Navidades, diseñado exclusivamente para su línea de refrigerado. Junto a este cambio de pack, la campaña de Navidad tiene a Alfredo Landa como protagonista.

## ■ ACEITES DEL SUR SE MODERNIZA

La Empresa ACEITES DEL SUR ha invertido más de 200 millones de pesetas para modernizar su planta de Sevilla. ACEITES DEL SUR tendra en 1997 un aumento del 30% en las ventas de sus principales marcas: LA ESPAÑOLA y GUILLEN en aceite de oliva, OROSOL en aceite de girasol, ALTIVO en aceite de orujo de oliva y ANDANTE en semillas.

## ■ FARM FRITES CON EL DEPORTE

Desde hace varios años, la empresa multinacional Farm Frites está esponsorizando al equipo ciclista holandés TVM, que participa en el Tour de Francia, el Giro de Italia y la Vuelta Ciclista a España. Además, este año Farm Frites España ha firmado un acuerdo con el equipo de Hockey-patines C.E. Arenys de Munt, que compite en la División de Honor, para la temporada 97-98. Desde el pasado mes de octubre la denominación de este equipo es FARM FRITES ARENYS DE MUNT.



El puente aéreo más  
grande del mundo.

El mayor número de  
destinos a Europa.

Líderes entre Europa  
y Latinoamérica.



## Tu primera compañía.

Por importancia. Con más de 23 millones de pasajeros. Una de las flotas más modernas. El puente aéreo más grande del mundo. Y más de 70 años volando. Estamos entre las cuatro primeras compañías en Europa y somos líderes entre Europa y Latinoamérica.

Por cercanía. Más de 22.000 personas trabajando en hacerte las distancias más pequeñas.

En ofrecerte 435 vuelos diarios a los principales destinos del mundo.

Todo para llegar a ser la mejor compañía del mundo allí donde vayas.

Donde tú quieras llevarnos.

**IBERIA**  
TU PRIMERA COMPAÑÍA.







MERCADO DE LA PLAZA DE BEJAR (SALAMANCA)

## Tia Feli, dueña de una casquería

JAVIER RICO

**I**r a La Plaza era un ritual que estaba lleno de connotaciones lúdicas y emocionantes. No sólo por lo que te pudiera tocar en gracia, una golosina, una pieza de fruta o un pequeño juguete, sino porque te encontrabas a mucha gente, familiares incluidos, y porque no era un mercado cualquiera.

Yo pensaba por entonces que La Plaza era verdaderamente la plaza de Béjar, el centro administrativo de la ciudad, donde se unen el Ayuntamiento, la oficina de correos y algún que otro edificio con cierto señorío. Lo pensaba porque al oír que todo el mundo en Béjar se refería al mercado central con ese término y de forma tan convencida, con apenas ocho años le quedaban a uno pocos recursos intelectuales o el suficiente bagaje cultural como para andarse metiendo en cábalas quisquillosamente infantiles del tipo de “pues las plazas de los pueblos no son así”. Tan absorto me encontraba yo ante un mercado que tenía escaleras, dos plantas y un techo que dejaba pasar tanta luz exterior que parecía que estabas al aire libre, como para andar embarrando esa imagen con cuestionamientos que no llevaban a ninguna parte.



Pero La Plaza tenía algo más, quizá lo más importante. Allí tenía una carnicería mi tía Feli. Realmente, Feli ni era mi tía, era tía de mis primos, ni era propietaria de la carnicería ni la carnicería era tal, porque era una casquería. Pero a un niño de ocho años nadie debe quitarle las ilusiones que van por buen camino, nadie está autorizado a tamaña tropelía. Es como desvelarle antes de tiempo que los Reyes Magos son los padres. No obstante, de esta particular trinidad formada por Tía, Dueña y Carnicería, la primera pieza se reveló irreal.

Afortunadamente fui yo mismo, escrutador incansable de cada uno de los puestos del mercado, muchos de ellos convertidos en paradas obligadas para comprar género por mis tías o por la abuela, el que descubrió que poco tenía que ver el escueto escaparate de morros, callos o sangre que mostraba mi tía, con los lechales, costillas, filetes, piernas o codillos que engalanaban las carnicerías. Pero, que me enterara que tía Feli tenía una casquería en lugar de una carnicería no menguó una pizca la magia que añadía al conjunto de La Plaza.

La primera visita que rendía una vez que había entrado en el mercado, había subido las escaleras y me había puesto delante de la casquería, era para ella.

Era todo un lujo poder saludar de tú a tú a alguien que estaba más allá del mostrador. Además, yo intuía que Feli me quería de verdad o que al menos le gustaban especialmente los niños, no sólo por la repetida expresión tan típica de los bejaranos hacia los más pequeños, “mi niño”, dicho con suma caricia, sino porque no le importaba quedarse un rato preguntándome por mí, por mis padres, por Madrid o si me quedaba a dormir en casa de los abuelitos o de los primos. Con todo el dolor de mi corazón por los abuelos ya perdidos, por aquel entonces mi elección de partida era siempre la misma: con mis primos.

Con ellos jugaba e intercambiaba cromos, cuando no me engañaban y se quedaban con los mejores y más difíciles, por ser yo más pequeño; curiosamente, Manolín, el hijo de Feli, y primo mío a mi infantil entender, era uno de los más gamberros con los cromos de jugadores de fútbol en la mano. Con ellos, sobre todo con otro primo, Pedro, hasta descubrí la música rock de Status Quo, Rolling Stones o Bob Dylan que tanto me apasiona ahora.

Con ellos, en fin, a falta de hermanos mayores, descubrí nuevos mundos llenos de nuevas cosas. ¡Cómo no me iba a decantar por mis primos por mucho que los tíos me dijeran que no estaba bien que no quisiera quedarme con los abuelitos!. Sin embargo, Feli lo entendía y, como tantas cosas, lo entendía con una larga y colorada sonrisa. Porque mi tía Feli, era, y aún es, una señora muy risueña y guapa, de colores alegres, mejillas sonrosadas y un pelo rubio que colaboran a la perfección para adornar su sonrisa y su carácter afable. Encarnaba, en definitiva, la bienvenida agradable a La Plaza, el motivo que auguraba que



nada malo iba a acontecer mientras estuviera allí. Pasearse por su interior sabiendo que tu tía tenía una carnicería o casquería (daba lo mismo) hacía que me sintiera también un poco propietario de todo lo que veía y tocaba. Recuerdo que cualquier compra culinaria a realizar por mis tías o abuela, de la que yo tuviera conocimiento, se convertía en una excelente excusa por mi parte para defender una excursión hasta La Plaza.

El marido de tía Feli se llama Felipe y tenía un bar a las afueras de Béjar que se llamaba El Gol. Evidentemente, ni Felipe era mi tío ni, ironías de la vida, el bar era suyo. Pero, con un nombre así, y encima un bar, más cosmopolita si cabe que una casquería, de nuevo se convertía en un sacrilegio desterrar de mi entendimiento a mi tío Felipe y su loable propiedad.

Como incansable coleccionador de cromos de fútbol y seguidor de los titulares de los periódicos deportivos que compraba mi padre, no se me escapaba que algo tenía que ver eso de El Gol con la cercanía del bar al campo de fútbol donde jugaba el Béjar Industrial.

Pero volvamos a La Plaza. Pasar las vacaciones infantiles en cualquier sitio, en este caso Béjar, supone conocer con calma y curiosidad muchas cosas y eventos que la rutina de una ciudad como Madrid, de donde procedo, lo impiden. Yo ya conocía un mercado con cierta solera, siempre de barrio, el de Carabanchel Bajo, al que gustaba de acompañar a mi madre por el interés que ofrecían sus soportales llenos de tiendas, las escaleras que comunicaban sus dos pisos y, en fin, una arquitectura que escapaba a la sobriedad de las galerías al uso. Pero, claro, por muy simpáticos que se mostrarán allí los tenderos ninguno era mi tía y, además, La Plaza no emergía como un punto aislado del mundanal ruido, como en el caso del mercado de Carabanchel Bajo.

La Plaza era una escala en el paseo que siempre regala Béjar a sus visitantes y moradores. Aunque te encuentres en las calles más estrechas y recónditas, precisamente en una de ellas tiene su entrada La Plaza, siempre existe un resquicio por el que divisar, hasta muy adentrada la primavera, la nevada sierra de Béjar, o de Candelario, por si se enfadan los habitantes de este hermoso pueblo serrano.

A los ocho años, aún viviendo en Madrid, se puede desconocer perfectamente qué es y dónde está el Retiro, el Madrid de los Austrias o el Palacio de Oriente, pero en Béjar ya conocía el Bosque, el Santuario de la Virgen del Castañar o lo que queda de su muralla medieval.

La Plaza reunía pues demasiadas cosas agradables: vacaciones, compras, tía dueña de un puesto, más familiares o que simplemente tuviera dos pisos como para que no se me quedará grabado en la memoria como algo para recordar.





Y recuerdo especialmente aquellos instantes porque la tía Feli, dueña de una casquería, ocupaba una cúspide que relacionaba empleos con familiares que, a la menor, incluso servían para “tirarte el pisto” entre los amigos. Su marido, dueño de un bar; el tío Cristino, carpintero; el tío Manolo, cartero; o el tío Toñi, tornero... Todos desempeñando trabajos que en la mayoría de los casos pierden aspirantes en un goteo sin pausa. Pero, sobre todo, lo más grande de esta historia es que hace más de veinte años todavía los chavales éramos capaces de alardear de cuestiones tan sencillas, hermosas y hasta limpias como que “mi tía Feli tiene una carnicería en un puesto de un mercado”. Y nos lo creíamos tanto y poníamos tanta vehemencia en defender la cuestión que no nos importaba soñar con ser carniceros, carteros o carpinteros. Más de veinte años después, probablemente estas tres profesiones no se encuentren entre el Top 50 de los trabajos que en el futuro quieran desempeñar los niños de ocho o diez años y mucho menos, que puedan presumir, aunque sólo sea por el simple hecho de ser profesiones venidas a menos, de tener a un familiar metido en estas faenas. Ni Internet, ni Rolnado ni Maastricht se lo permitirían. ■



## LA PLAZA DEL MERCADO DE BEJAR

Béjar es la ciudad de referencia de la sierra del mismo nombre en la provincia de Salamanca. Arte medieval, industrial textil venida a menos, castaños y paisaje serrano son parte de las claves que debe conocer el visitante. La Plaza del Mercado está situada entre la calle Mansilla, donde tiene la entrada principal al público y para carga y descarga, y la calle Ronda de Navarra, donde se ubica otra entrada y el aparcamiento. Como dato a considerar conviene mencionar que está enclavada en pleno casco histórico. Aunque no parece estar muy claro, el mercado es tal desde los años cincuenta, ya que con anterioridad el edificio correspondía a un convento.

En total, La Plaza cuenta con 24 puestos, repartidos en dos plantas. Los doce de la primera planta están dedicados exclusivamente a carnicerías y charcuterías y los doce de la planta baja se los reparten pescaderías, ultramarinos, pollerías y diez mostradores centrales dedicados a fruterías. Aunque el auge y la expansión de los supermercados ha menguado la clientela que acudía a La Plaza, entre sus puestos se encuentran los productos más

frescos y representativos de la comarca, sobre todo patente en carnes y frutas.

En la actualidad se está llevando a cabo una remodelación, cuyo objetivo es potenciar su función intentando cambiar la idea del antiguo mercado de abastos. La inversión prevista en este cambio asciende a 40 millones de pesetas, con los que se mejorarían las condiciones higiénico-sanitarias, las posibilidades de comunicación entre las plantas a través de la entrada de la calle Ronda de Navarra con la instalación de ascensores y la adquisición de carros para facilitar las compras. Esta última mejora se relaciona con la posibilidad de incluir un supermercado dentro de La Plaza.



# Un Mercado Con Identidad Propia



R+A STROCKEN REY



**mercamadrid** es el punto de encuentro de los alimentos más frescos y selectos que se puedan encontrar en Madrid.

Nuestra política de calidad nos permite ofrecer la gama más variada y completa para que usted salga siempre ganando.

Dieciocho mil usuarios diarios en busca de lo mejor para ofrecer a sus clientes, y los precios más competitivos, nos confirman como el "mercado de los mercados", en donde encontrará a los proveedores más especializados en cada sector: pescados, mariscos, frutas y hortalizas..., así como una amplia gama de servicios y actividades complementarias.

## Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid

Carretera de Villaverde a Vallecas (602), km. 3,800 - 28018 Madrid.  
Tel.: 785 50 13 - Fax: 786 00 99 - e-mail: [mercamadrid@ibm.net](mailto:mercamadrid@ibm.net)  
Internet: <http://www.ibm.es/mercamadrid/>



**mercamadrid, s.a.**





# NUEVA PULEVA CALCIO ENTERA



## ENRIQUECEMOS LA GAMA

*El objetivo de PULEVA es siempre satisfacer las necesidades nutricionales de los consumidores.*

*Por eso lanzamos ahora PULEVA CALCIO ENTERA, para completar nuestra gama de leches con calcio única en el mercado.*



*La nueva leche PULEVA*

*CALCIO ENTERA conserva todas las propiedades naturales de la leche, pero tiene como sus hermanas de gama, un 50% más de calcio. Ahora la gama está entera.*

LECHE  
**PULEVA**  
**CALCIO**

**Entera, Semidesnatada y Desnatada**

