

LOS RETOS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN

Ignacio García Magarzo*

RESUMEN

En el nuevo contexto económico y tecnológico las empresas de la distribución comercial española se enfrentan a nuevos retos. En el presente capítulo se analizan algunos elementos de incertidumbre a los que se enfrentan las empresas españolas de distribución con base alimentaria y que, teóricamente, comprometen su futuro. En concreto, se presta especial atención a los retos relacionados con el entorno social, económico y normativo al que se enfrentan las empresas españolas. Los índices de rotación de las empresas comerciales sugieren que este problema de los recursos humanos puede agravarse en el futuro. Las dificultades para reclutar y, sobre todo, para retener a los trabajadores formados y motivados serán la clave de éxito de muchas empresas en el mercado. Por otra parte, las relaciones con sus proveedores -agrarios e industriales- presentan también muchas oportunidades de mejora, que algunas empresas están tratando de aprovechar, mediante la conocida fórmula de la integración y de los acuerdos a medio plazo, reeditada hoy para favorecer al máximo la verdadera innovación como variable estratégica. Por último, puede que, en un futuro próximo, la regulación legal deje de ser un elemento de incertidumbre que pese sobre el funcionamiento de las empresas comerciales y se limite a establecer una regulación mínima coherente con las necesidades del comercio español.

ABSTRACT

In the new economic and technological context the businesses of the Spanish commercial distribution are confronted with new challenges. In the current chapter we analyse some uncertain elements which have to be confronted by Spanish businesses, distribution with nutritional based and that may imperil the future. In particular, it gives special attention to the challenges relation with the social, economic and normative environments that the Spanish enterprises have to confront. The rotation levels of the commercial business suggest that this problem of the human resource can get worse in the future. The difficulties to obtain and moreover to keep prepared and motivated workers will be the key in the development of many business in the market. On the other hand, the relationship with their suppliers- agricultural and industrial- also show many opportunities of improvement, that some businesses are trying to use through the known formula of integration and through the short term deals, re-edited today to favour the maximum of the true innovation as a variable strategy. Finally, it can happen that in the near future, the legal regulation may stop being an uncertain element over the way commercial businesses work, to just establish a minimum coherent regulation with the needs of the Spanish commerce.

1. Introducción

La capacidad de los empresarios para llevar a la práctica sus proyectos a pesar de las circunstancias hostiles del entorno está sobradamente contrastada. En la distribución comercial española existen muchos ejemplos de cómo el empuje y el afán de superación contravienen, incluso, las teorías sobre los ciclos de vida o las olas de innovación de los formatos. Precisamente por ello, las dificultades que afronta y supera un modelo de negocio se convierten –a menudo– en las claves de su éxito. Entendidos a través de este prisma, los retos son, por así decirlo, el trampolín en el que apoyarse para conseguir el impulso necesario para competir y, finalmente, tener éxito. En el presente capítulo analizaremos algunos elementos de incertidumbre a los que se enfrentan las empresas españolas de distribución con base alimentaria y que, teóricamente, comprometen su futuro. Aquellos que tienen que ver con los enfoques del marketing son ampliamente tratados en otras partes de esta obra. Por ello, nos centraremos aquí en los retos relacio-

* Administrador Civil del Estado (exc.). Director General de ASEDAS.

nados con el entorno social, económico y normativo al que se enfrentan las empresas españolas. Y, para introducirlos, mencionaremos en primer lugar el contexto general en el que actualmente desarrollan su actividad las compañías de diferentes tamaños que operan en este sector.

Los rasgos predominantes del mercado de la distribución comercial en nuestro país han sido ampliamente analizados por voces muchos más autorizadas, desde diversas perspectivas. En todas ellas se destaca, en primer lugar, la importancia de los cambios sociales y demográficos¹, que han condicionado la evolución de los distintos formatos, para atender a hogares con cada vez menor número de miembros, con menor disponibilidad de tiempo y con mayor edad media. Como resultado de esta adaptación, las empresas de supermercados -que habían comenzado a finales de los años ochenta por ganar dimensión para poder competir en precio con otros formatos-, han hecho valer la proximidad, como factor clave de su crecimiento. Por esta razón, entre otras, lideran el crecimiento en ventas de alimentación en los últimos años. En respuesta a esta presión, los hipermercados han potenciado su surtido de no alimentación y han logrado importantes tasas de crecimiento en otros productos de mayor valor unitario y margen comercial (como los textiles), o mayor capacidad de atracción de consumidores en determinados momentos del año (juguetes u otros productos de temporada). Por su parte, las fórmulas de descuento continúan aumentando paulatinamente su participación en el mercado de la alimentación envasada, aprovechando la sostenida y aparentemente inexorable orientación hacia el precio del los consumidores españoles -que, en esto, comparten cada vez más rasgos con los de otros países europeos-. Por último, el comercio tradicional de alimentación mantiene, contra viento y marea, una cuota de mercado amplísima en la comercialización de productos frescos (Gráfico 1), en lo que constituye uno de los rasgos más característicos del comercio español de antes y de ahora. El resultado de esta evolución es un reparto de cuotas de mercado por formatos más equilibrado -o, si se quiere, más segmentado- que en la mayoría de países europeos (Gráfico 2) y un mercado muy competitivo, que mantiene aún precios de alimentación significativamente más bajos que los de otros países de nuestro entorno (Gráfico 3).

Otro rasgo al que, con frecuencia, se hace referencia al analizar la evolución reciente de la distribución española es el proceso de concentración que viene protagonizando desde hace años. Si bien es cierto que la cuota de los principales operadores aumenta de forma constante, también lo es que estos niveles de concentración están aún lejos de los de otros países europeos (Tabla 1). A este dato no es ajeno el peso que los operadores regionales de distribución alimentaria tienen en nuestro país. Como es sabido, las cadenas de supermercados con presencia en menos de tres CCAA o, incluso, que operan en una sola provincia, son, a menudo, líderes en sus respectivos mercados. La evolución de sus ventas en los últimos años demuestra que la posición que ostentan estas cadenas regionales no se debe solo a las circunstancias históricas de su implantación, sino a su capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda, a que cuentan con sistemas muy eficientes de gestión y a su forma de maximizar el valor en la relación con sus proveedores.

1 Cruz Roche, I. (2004).



Gráfico 1. Consumo de Alimentación en hogares

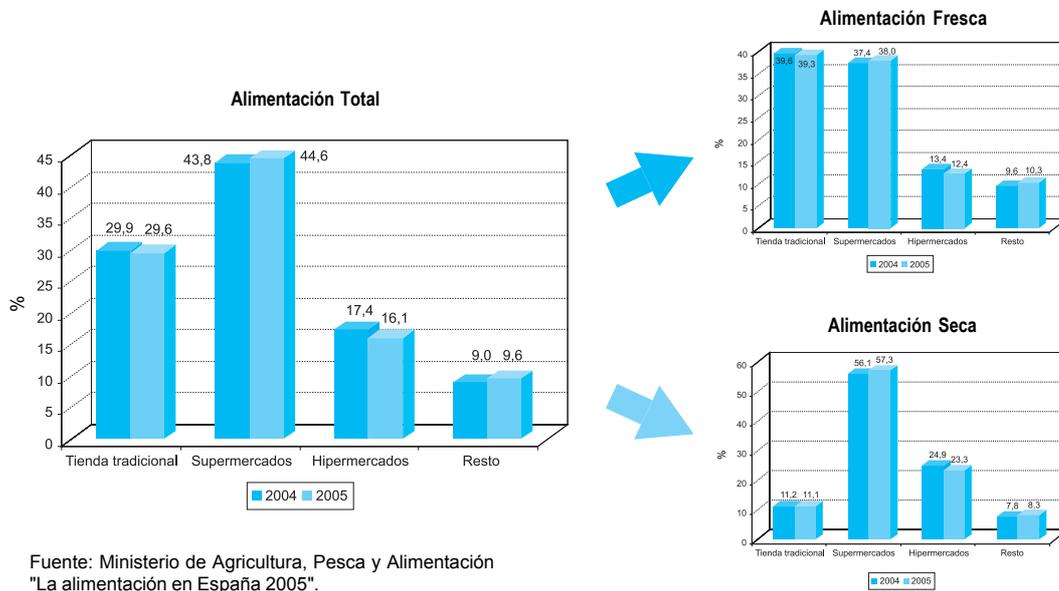


Gráfico 2. Reparto de cuotas de mercado por formatos en Europa

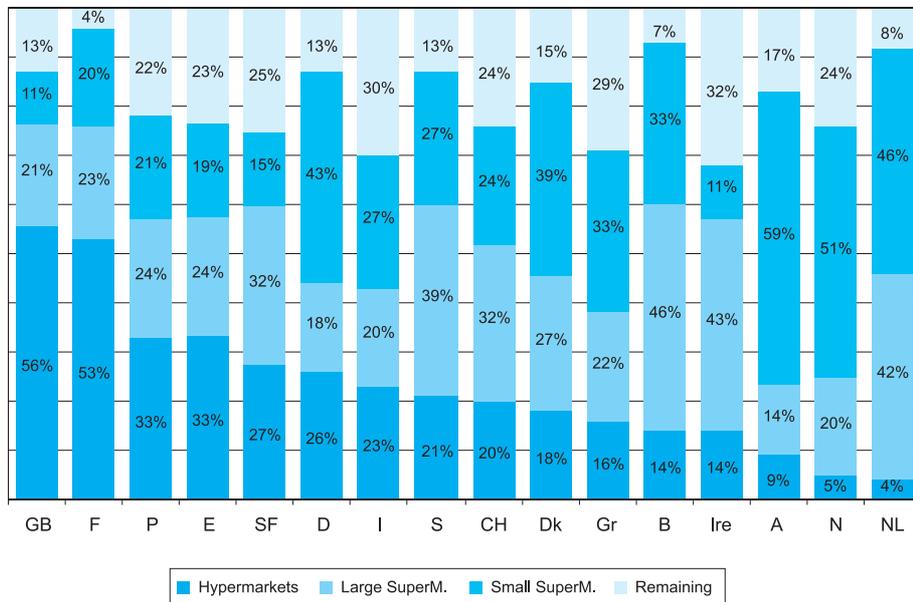
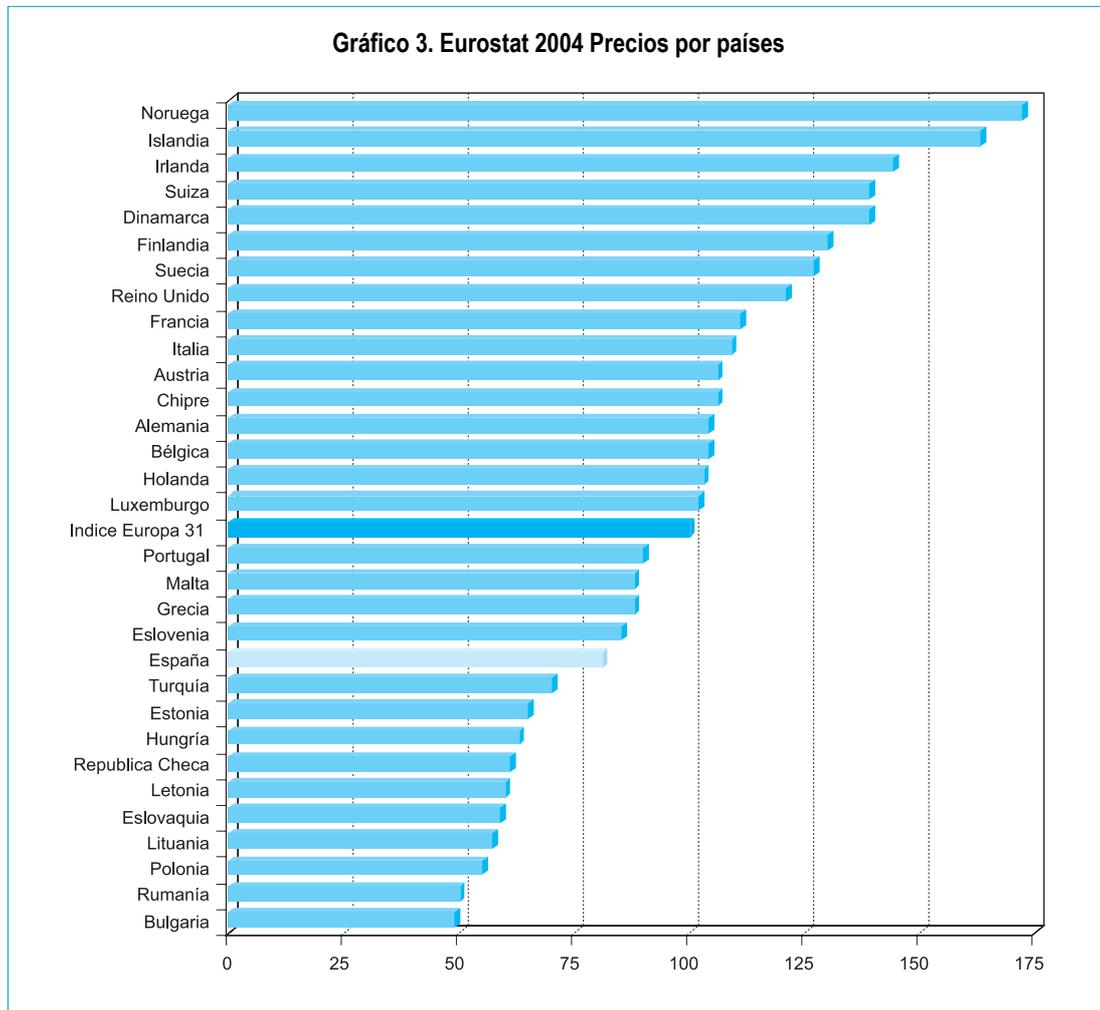


Gráfico 3. Eurostat 2004 Precios por países



Además de la segmentación del mercado entre formatos, de su carácter competitivo con precios bajos y de su baja concentración, otro rasgo definitorio que aparece de forma recurrente en los análisis sobre la distribución española es el de su pérdida paulatina de productividad. A este respecto, el reciente Plan de Actuación en Comercio Interior, aprobado por la Comisión delegada del Gobierno para Asuntos económicos el 29 de diciembre de 2005, realiza un detallado análisis de las causas y del impacto de este hecho sobre las empresas y los mercados. Según el Plan *“un sistema caracterizado por una mayor densidad como es el caso español, puede ofrecer una productividad aparente inferior a la de países con menor equipamiento, pero también está entregando unos productos con un mayor valor en proximidad (...) Una política de incremento de la productividad pudiera pasar por reducir el número de establecimientos, obteniendo ganancias derivadas del tamaño, pero tendría un importante coste en términos de empleo y de desertización (comercial) de las ciudades”*. Por ello el Plan considera más adecuado actuar *“incrementando el valor que genera la distribución y obteniendo ganancias de eficiencia”*².

2 Diagnóstico del Sector: La productividad en el comercio interior. Plan de Actuación en Comercio Interior.



Tabla 1. Nielsen Cuota de los tres primeros operadores por países

	Number 1	Number 2	Number 3	
Sweden	Ica	Axfood	KF	91%
Denmark	Coop	Dansk Supermarket	Supergros	86%
Norway	Norgesgruppen	Coop	Hakon	83%
Finland	Kesko	Sok	Tradeka	80%
Switzerland	Migros	Coop	Denner	77%
Austria	BML-Rewe	Spar	Hofer-Aldi	68%
Belgium	Carrefour	Delhaize	Colruyt	68%
France	Carrefour	Leclerc/Syst U	Intermarche	64%
Netherlands	Ahold	Laurus	TSM	59%
UK	Tesco	Sainsbury	Asda	58%
Ireland	Tesco	Dunnes	Super Value	58%
Germany	Edeka	Rewe	Aldi	55%
Spain	Carrefour	Mercadona	Eroski Group	54%
Portugal	Sonae	JMR	Intermarche	47%
Greece	Carrefour	Alfabet	Sklavinitis	38%
Italy	Coop	Conad	Carrefour	27%

Fuente: AC Nielsen, 2004.

Como parece deducirse de este diagnóstico, el incremento de la densidad comercial mediante la implantación de nueva superficie instalada está influyendo sobre los resultados globales del sector, medidos en ventas por empleado o por metro cuadrado. A este respecto, es importante destacar que, a pesar de lo que a menudo se argumenta, en España todos los formatos crecen en superficie en los últimos años más que en la mayoría de los países europeos. Este crecimiento se ve solo en parte compensado por el incremento de consumidores que representan los nuevos ciudadanos procedentes de la inmigración. Es lógico, por tanto, que la productividad aparente esté sufriendo un proceso de ajuste, que, sin duda, tienen muy en cuenta los empresarios, pero que no parece, de momento, frenar su vocación de crecimiento. Por último, es necesario valorar el papel dinamizador del mercado que están desempeñando los fondos de capital-riesgo que han adquirido activos en compañías españolas. Todos estos elementos confluyen, en fin, para fijar un escenario en el que los empresarios deben operar en circunstancias de fuerte competencia y crecimientos basados en la eficiencia y el valor generado, más que en la apertura de nuevos mercados.

Finalmente para comprender las condiciones en que los empresarios se enfrentan a los retos del mercado, es importante señalar que continúa existiendo una enorme desproporción entre la importancia relativa de la distribución comercial para nuestra economía y la relevancia de las políticas públicas que se proyectan sobre la misma. El comercio no especializado con predominio de alimentación representa una parte sustancial de la aportación del total del sector de la distribución al PIB español³ que, a su vez, tiene más peso que la construcción y multiplica por

3 El comercio al por menor, comercio al por mayor y venta de vehículos representaban, en 2003, el 10% del PIB español. De éstas, las empresas que realizan comercio no especializado suponen solo el 6,8% del total, pero realizan el 37,4% de la facturación. Una importante parte de estas últimas tienen base alimentaria. Cortina, (2006).

tres el de la agricultura, la ganadería y la pesca. Sin embargo, la sociedad parece vivir completamente ajena a esta importancia del comercio. Como veremos a continuación, algunos de los retos externos a los que se enfrentan las empresas en un futuro inmediato son la traslación a las mismas de problemas del conjunto de la sociedad (como, por ejemplo, la deficiente formación profesional). A pesar de esto, hasta la fecha los empresarios deben afrontar estos retos solos.

2. El reto de los recursos humanos

Los recursos humanos son percibidos hoy por los empresarios españoles de la distribución comercial de base alimentaria como el principal problema al que se enfrentan en un futuro inmediato. La etiología de esta percepción es muy compleja y puede partir, en primer lugar, de la propia estructura del sector, para adentrarse, posteriormente en las circunstancias derivadas de los modelos de negocio imperantes. En la mayoría de estos modelos, para poder competir sirviendo adecuadamente a los consumidores -con el nivel de exigencia que éstos demandan hoy en día- es indispensable realizar un gran esfuerzo por parte de todos los agentes implicados en una compañía y, muy especialmente, de los trabajadores. Este hecho, unido a las circunstancias generales del mercado de trabajo español -fundamentalmente, a la amplia oferta laboral existente en el conjunto de la economía- hace que a la distribución le resulte extremadamente difícil atraer y, sobre todo, retener a los trabajadores. Veamos estas causas -las estructurales y las ligadas a los modelos de negocio- con más detalle.

El comercio minorista en España presenta una estructura laboral muy atomizada, en la que un 60% de las empresas no tienen asalariados. Existen, además, pocas empresas grandes -185 de más de 250 empleados- y medianas -678 de un entre 50 y 249-. Las empresas de más de cincuenta empleados aportan el 28,3% del empleo en el sector (algo más de 460.000 trabajadores)⁴. Y las 50 más grandes -que son las de más de 450 trabajadores- son, en su mayoría, cadenas de implantación regional, ya que tan solo 17 de ellas operan en más de dos CCAA.⁵ El marco de relaciones laborales está, por tanto, sujeto a situaciones contractuales muy heterogéneas derivadas de la dispersión regional, lo que influye, por ejemplo, en la tasa de estabilidad, que presenta unos índices de variación muy importantes entre unas empresas y otras, siendo especialmente baja en las medianas (66,5%).

El sector presenta también un componente muy importante de empleo femenino (59,3% en el conjunto del comercio), que se eleva hasta un 65,5% en las grandes empresas. La incorporación de la mujer al trabajo en el comercio presenta unos rasgos de temporalidad mayores que en el hombre (tasa de estabilidad de 72,9%, frente al 80,4%)⁶ así como una mayor utilización de los contratos a tiempo parcial.

4 Cortina (INE), (2006).

5 Alimarket (2006).

6 Encuesta Anual de Servicios. Año 2003 (INE).



Sobre este mapa heterogéneo del empleo en la distribución, resulta a menudo complejo desarrollar políticas de recursos humanos que den estabilidad a las plantillas y que promuevan la profesionalización de los empleados. Algo que, por lo demás, es absolutamente indispensable para atender las exigencias del sector hoy en día (piénsese, tan solo, en el compromiso por parte de los trabajadores que exige la llevanza de un sistema correcto de trazabilidad y seguridad alimentaria).

Sobre este marco heterogéneo de relaciones laborales se proyectan los problemas de las empresas ligados a las exigencias de sus modelos de negocio. Resulta llamativo que, como resultado de una consulta a directivos de las nueve principales compañías con base alimentaria sobre las causas que inciden en la baja productividad de las empresas, para la elaboración del Plan de Actuación en Comercio Interior, todos identificaron las *“relaciones laborales en el comercio”* como el primero de ellos. Por supuesto, esta valoración incluye múltiples matices, que van desde la falta de motivación de los trabajadores - que es causada por horarios y turnos especialmente exigentes- a las reducidas expectativas de carrera profesional. El absentismo y la falta de formación, completan este diagnóstico de las empresas sobre los recursos humanos en el sector⁷. A partir de estas aportaciones, el Plan se adentra en el diagnóstico de la situación afirmando que *“El mercado de trabajo en las medianas y grandes empresas de distribución se caracteriza por ser de acceso a la primera actividad laboral, con asalariados que disponen de un bajo nivel de formación y una alta rotación y nivel de absentismo”*. Aparecen, por tanto, enumerados los males del sector, bajo el epígrafe genérico de la baja motivación.

En relación con los horarios, es lógico pensar que la concentración de los turnos en fin de semana –viernes y sábado- ligada a las ventas y más aún, la posibilidad de trabajar en festivos, son un factor disuasorio para muchos trabajadores, que tratan de buscar en las condiciones más ventajosas de otros sectores, la posibilidad de compartir su ocio con sus familias o amigos. En torno al debate sobre la apertura en festivos se ha argumentado mucho sobre el incremento teórico de empleo que podía suponer la desregulación, al tener que cubrir las plantillas un mayor horario total. Sin embargo, todo parece indicar que, en las actuales circunstancias, resulta ya difícil incorporar y retener trabajadores con el amplio horario de lunes a sábado. La situación empeoraría, sin duda, con la generalización de aperturas en domingo y festivos. Y si, como hemos dicho, paralelamente la productividad descende por el aumento de la superficie instalada, resultará extremadamente difícil que los costes laborales permitan compensar con mayores retribuciones el esfuerzo adicional que se solicita de los trabajadores para adecuarse a un horario cada vez más exigente. Parece, pues, que responder al reto de los recursos humanos en el sector exige, en primer lugar, hacer compatible la flexibilidad necesaria para adaptarse a los horarios que demandan los consumidores para hacer sus compras con los intereses de los trabajadores. El peso del empleo femenino y de los jóvenes en el comercio, también empuja en esta dirección.

7 Diagnóstico Resultante de la Aplicación de la Técnica de Grupo nominal a distintos Grupos de Expertos. Plan de Actuación...op.cit.

Por su parte, la formación –más bien, la falta de ella- es otro elemento que se sitúa en el origen de los problemas de motivación de los trabajadores. A este respecto, la baja cualificación de de los puestos de trabajo más numerosos en el comercio se suele poner como excusa de su condición de sector refugio para desempleados temporales o de puerta de acceso al mercado de trabajo para jóvenes o inmigrantes. Es necesario volver a incidir aquí en la desproporción existente entre la importancia relativa del sector y el interés que suscita para las políticas públicas que, en teoría, deben promover las condiciones para que mejore la competitividad de nuestra economía. No tiene explicación, en nuestra opinión, que un sector que aporta el 10% del PIB y que da empleo a casi el 14% de la población activa, carezca casi absolutamente de formación reglada adaptada a sus necesidades. La ausencia de programas de formación profesional específicos para el comercio supone, en primer lugar, que los trabajadores que se incorporan al mismo, o bien carecen de formación profesional previa o bien han estudiado para trabajar en otros sectores. Ello da un primer indicio de las enormes dificultades con que se van a encontrar los empresarios para el diseño de carreras profesionales y la mejora de la cualificación técnica de sus empleados. El esfuerzo que han de asumir pasa, necesariamente, por proveer ellos mismos la formación necesaria tanto para la inserción como para la progresión de los trabajadores. Insistimos en el dato: la formación profesional reglada adecuada a la moderna distribución comercial, se caracteriza en España *porque no existe*. A partir de aquí, la llamada formación para el empleo (antes ocupacional) aparece como el único elemento útil en manos de las empresas para crear plantillas motivadas e identificadas con la labor que desarrolla el comercio y el servicio que presta a la sociedad. Pero ésta solo da un cierto margen para actuar sobre plantillas consolidadas y no ayuda, por tanto, a reducir la rotación de los trabajadores que se incorporan a las empresas.

Un elemento más de este mosaico de problemas laborales es la falta de adecuación de la normativa laboral a las necesidades del comercio. En sus propuestas al Plan de Actuación en Comercio Interior, la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), la principal organización empresarial del sector con base alimentaria, reclamaba *“modificar la normativa laboral sobre modalidades de contratación para adecuarla a los requisitos de competitividad del sector de la distribución”* para lo que proponía *“Regular nuevamente el contrato por lanzamiento de nueva actividad y mejorar las condiciones de acceso al contrato a tiempo parcial, mediante la reducción del coste de seguridad social del mismo”*.

En medio de todas estas circunstancias ambientales, las empresas deben orientar sus políticas de recursos humanos. Por ello, a menudo estas políticas se centran más en solucionar problemas inmediatos, que en orientar a las plantillas hacia las mejoras de eficiencia y la creación de valor que, como decíamos al principio, son la clave de la competitividad en el sector. Pero resulta difícil orientar una plantilla hacia la competitividad, cuando su tasa de rotación supera el 20%⁸ o cuando el absentismo es significativamente mayor que en otros sectores.

8 El Plan de Actuación en comercio interior habla de índices de rotación que llegan a alcanzar el 25%.



Éste es, por tanto, el primer reto al que, según su propia valoración, se enfrentan las empresas de distribución alimentaria y para hacerle frente, se plantea estrategias diversas. El carácter más intensivo en empleo de los supermercados les hace especialmente activos e innovadores en esta materia. Un rasgo común de todas sus actuaciones es la apuesta por la formación, como medio no solo de profesionalizar la plantilla sino de reducir los índices de rotación. En este sentido, es especialmente destacable la labor que están llevando a cabo las centrales de compras⁹ en apoyo de sus socios y otras compañías de supermercados, que han puesto en marcha soluciones propias para dotarse de centros formativos que llenen el vacío de la enseñanza oficial. Es de esperar que los responsables públicos tomen conciencia de esta necesidad y colaboren a crear las condiciones para mejorar la formación en el comercio. Dada la situación de partida, cualquier nueva medida será, en este ámbito, un cambio muy relevante¹⁰.

Junto a la formación, la apuesta por la estabilidad en la contratación -reduciendo el número de contratos temporales- está dando importantes frutos en algunas compañías. Lo mismo cabe decir de la adecuación en lo posible de los horarios a las necesidades de los trabajadores, que lleva a algunas empresas de supermercados a renunciar a abrir en días festivos, aún cuando esté autorizada la apertura.

Es evidente que la respuesta al reto de los recursos humanos no puede venir de una sola dirección y que no existe, en absoluto, un solo modo de afrontar este reto de forma exitosa. Pero parece claro que la empresa de distribución que sea capaz de consolidar plantillas profesionales, formadas y motivadas, contará con un elemento clave para poder competir en el futuro.

3. El reto de optimizar las relaciones con los proveedores

239

Utilizando la cifra de negocio como indicador del peso de los sectores sobre los canales de distribución, se podría afirmar que el “cambio de liderazgo” que ha permitido a las compañías distribuidoras suceder a la industria a la hora de fijar, con carácter general, las condiciones de comercialización en el mercado de la alimentación y de bienes de gran consumo, se produjo hace ya quince años. Sin embargo, la posición de la distribución sigue siendo fuertemente cuestionada, tanto por los sectores de la producción primaria, como por los industriales, hasta el punto de que si, *“las relaciones entre los componentes de un canal de distribución son el termómetro que mide la temperatura sobre el funcionamiento y los resultados del canal”*¹¹, podría pensarse que los canales de distribución en España tienen un largo camino por recorrer en busca de la eficiencia. Lo cierto es que, a menudo, la tensión que aflora en dichas relaciones no

9 Euromadi y el Grupo Ifa.

10 El Plan de Actuación en Comercio Interior incluye entre las medidas de su Objetivo 3 (Incrementar la Eficiencia de los procesos de distribución) el “Análisis de las vías para promover programas de formación reglada adaptados a las necesidades del comercio” (3.4.1) y el “Análisis de las vías para mejorar la eficacia de los programas de formación continua” (3.4.3.).

11 Díez de Castro y Navarro García, (2004).

tiene tanto que ver con el propio funcionamiento de los canales, sino con circunstancias de mercado, que los operadores tratan de condicionar poniendo en cuestión el funcionamiento del canal en su conjunto. Sin embargo, la influencia que estas relaciones tienen en los modelos de negocio de las compañías de distribución hace que estas relaciones deban plantearse también como un reto para el futuro. Para tratar de aclarar en qué medida condicionan la actividad de las empresas, es preciso que distingamos entre las relaciones con los proveedores de alimentos frescos –agricultores, ganaderos y productos de la pesca- y las relaciones con la industria de fabricación de alimentos.

3.1. Relaciones con los proveedores de productos frescos

En el estudio realizado en 2004 por Capgemini para ASEDAS sobre *Análisis de la Cadena de Valor y de la formación de precios en los productos frescos*¹², se pone de manifiesto que “*existe un gran desconocimiento sobre cómo se forman estos precios, qué actores intervienen en los procesos de producción y comercialización de estos productos y qué aporta cada uno de estos actores al consumidor final*”. Fruto de este desconocimiento, los precios de los productos frescos de alimentación son objeto casi permanente de atención por los medios de comunicación y la opinión pública, trasladándose, con frecuencia, la percepción de que se trata de cadenas de valor ineficientes, en las que algunos actores se benefician indebidamente de su posición de dominio, en perjuicio de los productores. En fechas no muy lejanas, esta impresión llegó a calar en los responsables públicos, preocupados por los efectos que estas posibles ineficiencias pudieran tener sobre el IPC. Incluso las autoridades de Defensa de la Competencia se hicieron presentes en este debate y analizaron el funcionamiento de estos mercados¹³. El resultado de este análisis –igual que del más profundo encargado por ASEDAS- ha puesto de manifiesto que la cadena de valor de los productos frescos en España es, en general, eficiente y que el modelo de relación de los distribuidores con sus proveedores de productos frescos se basa en la aportación de valor y en la flexibilidad que exige atender hoy en día a las demandas de los consumidores. Para comprender cuales son los retos que éste sistema de relaciones plantea, comentaremos algunos de los hechos que describen estos trabajos.

Las actividades de producción de frescos han evolucionado mucho en los últimos años, hacia un enfoque a la comercialización que antes no tenían. Ello ha sido consecuencia, fundamentalmente, del impulso de la distribución, que, para competir en el mercado, trata de mejorar la calidad de los productos y su oferta de los mismos (homogeneidad en calibres, presentación, prolongación de vida, etc.). Este nuevo enfoque exige una serie de nuevas y complejas actividades en origen, entre las que destacan el funcionamiento de sistemas de trazabilidad,

12 Capgemini para ASEDAS (2004).

13 Estudio del Servicio de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía sobre el mercado de frutas y hortalizas frescas. Enero de 2004.



los tratamientos post-cosecha, o la cada vez más importante manipulación del producto (lavado y secado, destrío, clasificación automatizada por calibres comerciales, envasado y confección, enmallado etc.). También cobra una importancia vital el más eficiente transporte a destino, que se realiza -tras un pre-enfriamiento- siempre con temperatura controlada y, normalmente, a largas distancias.

Por su parte, en las actividades en destino logístico y en punto de venta -que asumen los distribuidores y son en las que éstos se juegan buena parte de su eficiencia- la tendencia impone incrementar al máximo la rotación de los productos y desarrollar una logística cada vez más especializada. Aquí se trabaja siguiendo la misma orientación al consumo a la que nos hemos referido, que influye decisivamente, por ejemplo, en la presentación -hoy ya absolutamente generalizada- de las frutas y hortalizas en “libre servicio” o la utilización de lotes de consumo y, por tanto, de envases cada vez más pequeños. Estas actividades en destino son también muy complejas e incluyen sistemas de control de calidad en la recepción, de transporte capilar refrigerado o de embalaje en punto de venta (en bolsas, barquetas o film). En consecuencia, la distribución ha impulsado importantes cambios en este tipo de productos que se basan en la velocidad de rotación y que hacen que el promedio de stocks de almacenamiento logístico sea hoy de 1 día y que sean muy frecuentes, en todas las empresas modernas, los ciclos de 20 horas entre el campo y la tienda.

Como es lógico, el papel de los operadores que realizan estas actividades ha cambiado mucho en los últimos años. Ello hace que convivan las cadenas de valor tradicionales (que implica a más actores, con un menor grado de integración con los productores), con otras más modernas, que tienden a acortar el canal e integrar verticalmente a los participantes. Es aquí donde residen buena parte de las tensiones aparentes que aquejan a estas relaciones entre los distribuidores y los productores primarios, ya que solo un porcentaje aún no mayoritario de los productores -los que se han integrado- alcanza un volumen de producción suficiente para trabajar con la gran distribución. Solo éstos, por tanto, pueden beneficiarse de la estabilidad que una relación consolidada con las empresas de distribución proporciona y que indispensable para asegurar el suministro de estos productos en las condiciones en que demandan los consumidores. En el otro lado, los productores que se sitúan fuera de este marco de relaciones -muchos de ellos con explotaciones que no constituyen su actividad principal- tratan de mantener sus expectativas de rentas, año a año, utilizando el viejo sistema “especulativo” de colocar sus productos a través de los canales tradicionales al precio más ventajoso posible. Estos pequeños productores están, pues, sujetos a circunstancias de mercado extraordinariamente volátiles, lo que está en el origen de muchos de sus problemas¹⁴. Son, como se ve, problemas estructurales que se agravan en un mercado abierto a las importaciones, pero que no tienen que ver con el papel de la

¹⁴ A la pregunta realizada en un reciente foro público a un empresario agrario proveedor de una empresa de supermercados sobre las quejas de otros agricultores por los precios percibidos por sus productos, este respondió ¿Cómo se puede hoy plantar algo sin conocer de antemano el precio al que se va a vender? Obviamente, esta reflexión no es válida para todos los productos ni para todos los productores, pero da una visión de la diferencia existente entre un tipo y otro de proveedores del sector primario.

distribución comercial organizada. Podría decirse, para resumir, que los productores que cuestionan los márgenes y los precios de la distribución son, por regla general, los que no son sus proveedores.

Conocidos los canales de aprovisionamiento de las empresas de distribución alimentaria, la cuestión de los costes, los márgenes y la formación de precios es, aparentemente, más sencilla de resolver que la anterior, si se dispone de la información adecuada¹⁵. Así, en los supermercados de ASEADAS estudiados por CapGemini, la sucesión de las actividades antes descritas añaden valor y tiene un coste evaluable que determina la formación del precio final. Tomando, una vez más, como ejemplo las frutas y hortalizas se da la circunstancia de que este coste se reparte aproximadamente por tercios: Producción (1/3), Manipulación en origen (1/3) y Actividad de Distribución (1/3). El coste de producción varía dependiendo de tipo de producto y tiene dos características peculiares que influyen en la formación del precio: está sometida a una gran variabilidad dependiendo de las circunstancias de la producción (climatología, ciclos estacionales, relación con otros cultivos, etc...) y no se fija en relación con los costes de producción sino con los mercados de referencia. Por ello, en este precio influyen decisivamente la demanda, las importaciones, la capacidad de exportar, etc.

El coste de manipulación en origen supone aproximadamente otro tercio del coste final y es el que se ha incrementado más en los últimos años, como consecuencia del interés por satisfacer las nuevas demandas de calidad y seguridad del consumidor y de hacer de ello un factor de competitividad de todo el sector.

Finalmente, el coste de la actividad minorista supone el último tercio, en el que pesa, sobre todo, la actividad en tienda. De acuerdo con los datos de los asociados a ASEADAS, el beneficio neto de los supermercados por la venta de este tipo de productos se situaba, en 2004, entre los 0,02 y 0,05 euros por kilogramo de frutas y hortalizas frescas o docena de huevos, y los 0,06 y 0,18 euros por kilogramo de carne, lo que equivale a un margen neto comercial, descontados los costes logísticos y de tienda, que se sitúa en torno al 3% del precio final de venta al público.

La principal conclusión de este análisis es que los supermercados y otras empresas de distribución alimentaria están liderando el proceso de comercialización de productos frescos y, con ello, han reforzado la seguridad alimentaria, la calidad de los productos y el grado de satisfacción de los consumidores. Los proveedores que trabajan con las empresas de distribución alimentaria más importantes están integrados y tienen, en general, un alto nivel técnico. Las actividades de transporte, almacenaje y comercialización detallista garantizan la calidad de manera eficiente. Y, finalmente, los incrementos que se dan entre los precios de origen y el precio de venta al público, se deben a una logística que aporta valor al producto (frescura, calidad, homogeneidad, etc).

15 El Observatorio de Precios de los Alimentos dependiente del MAPA ha comenzado a difundir en su web información detallada sobre formación de precios en la cadena de valor de 32 productos frescos.



A partir de aquí, los principales retos del sector en cuanto las relaciones con los productores primarios se pueden resumir en los dos siguientes:

1. Continuar avanzando en los procesos de integración que eviten que las condiciones de variabilidad del precio en origen de estos productos, impacten de forma negativa en toda la cadena. Para responder a las necesidades de los consumidores es preciso acometer procesos de modernización que requieren fuertes inversiones y éstas solo se pueden afrontar sobre la base de una estabilidad en las relaciones comerciales –y en los precios percibidos por cada eslabón de la cadena de valor- que exige relaciones a medio y largo plazo. Para ello, los distribuidores deben promover procesos de agrupación, que les aseguren proveedores que dispongan de productos con el volumen, la calidad y la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que exigirá el mercado en el futuro.
2. Transmitir a los consumidores, de forma efectiva, la complejidad de la cadena de actividades de los productos frescos, del valor que éstas aportan y de sus costes. El valor añadido en los últimos años, por la orientación hacia la comercialización de todas estas actividades, solo podrá ser retribuido adecuadamente si es conocido por el consumidor y si éste valora las inversiones que, por ejemplo, supone garantizar la seguridad, la calidad o la frescura de este tipo de productos. Para ello, se debería abandonar el uso –tan extendido hoy entre algunos representantes de los agricultores-, de tratar de influir en los responsables políticos “denunciando (falsos) abusos” de la distribución –sin distinguir, deliberadamente, entre canales ni tipos de empresas-. El mensaje, desgraciadamente tan frecuente, de que la cadena de valor de este tipo de productos no es eficiente y que el precio venta al público de estos productos no se corresponde con su valor real de mercado, está causando un enorme deterioro de la imagen de los productos frescos y puede implicar, a medio plazo, que el consumidor les de la espalda, como ha ocurrido en otros países. El reto es, pues, informar correctamente del valor que cada eslabón aporta.

3.2. Relaciones con la industria

El “trasvase de poder” de los fabricantes a los distribuidores que, como hemos señalado, viene produciéndose en España en los últimos quince años, ha obligado a establecer un nuevos modelos de relaciones entre ambos que, a menudo, no están exentos de tensiones. También aquí los procesos de integración han desempeñado un papel muy importante en el desarrollo de nuevas formas de acceder al mercado. Sin embargo, continúan abiertas algunas cuestiones que, en conjunto, suponen un reto de cara al futuro de la cooperación entre los distribuidores y sus proveedores industriales. Mencionaremos las dos que, en nuestra opinión, son más importantes: el establecimiento de las condiciones de negociación y pago y el debate en torno al crecimiento de la marca del distribuidor y su efecto sobre la innovación en la industria alimentaria.

En relación con las condiciones de pago y negociación, la aprobación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, que traspone la Directiva 35 de 2000, ha venido a fijar una nueva regulación del aplazamiento de pago a proveedores en este sector. La situación de partida sobre la que esta Ley pretende incidir nos dice que nuestro país cuenta con unos plazos medios de pago superiores a los de la Unión Europea y que ello perjudica no solo a la industria y a los productores, sino al conjunto de la actividad económica. Ello se debe, entre otras causas, a algunas circunstancias ajenas al funcionamiento del mercado¹⁶, pero también, sin duda, a que algunas grandes empresas han operado, durante años, con plazos de pago muy superiores a los que hoy la Ley considera abusivos. Es conveniente aquí hacer un matiz relevante sobre la distinta posición de distintos tipos de empresas distribuidoras. Así, ya antes de la entrada en vigor de la misma, los aplazamientos medios de las empresas españolas de supermercados se situaban por debajo de los sesenta días, en niveles próximos a la media de la UE. Otras empresas, sin embargo, han operado con plazos muy superiores, por encima, incluso, de los ciento veinte días.

La nueva Ley viene a equiparar aplazamiento con morosidad cuando aquél es *abusivo* o, lo que es lo mismo, cuando se dan unas circunstancias objetivas de falta de justificación o perjuicio para una de las partes, que desequilibran la relación comercial. Pero se limita a esto, sino que, además, modifica los plazos de pago máximos del comercio¹⁷ fijados por la Ley de 1996.

El nuevo régimen establece tres grandes categorías de productos que, en atención a las circunstancias de su comercialización, están sometidos a distintos plazos máximos de pago. Para los productos frescos, el plazo máximo es de 30 días –que estaba vigente desde 1999-. Y para el resto de productos de alimentación y gran consumo, el plazo es de 60 días, ampliables a 90 si se dan contrapartidas económicas equivalentes a este mayor aplazamiento.

El Gobierno ha desarrollado la Ley por vía reglamentaria para definir los productos que corresponde a cada tipología. La norma de desarrollo (el Real Decreto 367/2005, de 8 de abril) ha utilizado para ello una técnica normativa especialmente compleja, al establecer un listado exhaustivo de categorías, familias y productos de cada tipología. Aquí se han presentado algunos problemas para las empresas de distribución, entre los que destaca la inclusión de los congelados entre los productos frescos y perecederos. Ello tiene su origen en la propia definición legal, que habla de “*Los productos que conservan sus cualidades aptas para la comercialización y consumo durante un plazo inferior a treinta días y o los que precisen condiciones de temperatura regulada para su comercialización y transporte*”.

Es obvio que entre los productos frescos y los congelados hay diferencias evidentes a estos efectos. Se trata de productos cuya caducidad, vida comercial, capacidad de almacena-

¹⁶ Así, por ejemplo, en varios países europeos el derecho mercantil simplemente impide desde siempre el aplazamiento, al exigir el pago para que se perfeccione el contrato de compraventa.

¹⁷ Podía no haberlo hecho –la Directiva no obligaba a ello- y lo ha hecho para el comercio y no para otros sectores –por ejemplo, no ha fijado los plazos en los que los industriales deben pagar a sus proveedores las materias primas-.



miento, condiciones y coste de conservación son muy diferentes. También lo es su rotación y, por tanto, las circunstancias que permiten valorar si está o no justificado un mayor aplazamiento en el pago. Las verduras ultra-congeladas, por ejemplo, se consideran, desde la entrada en vigor de esta regulación, frescas a los solos efectos del plazo de pago, lo que está requiriendo una adaptación por parte de las empresas distribuidoras y repercutiendo en sus relaciones con los proveedores de estos productos. Algo semejante ocurre con la consideración de la fecha de entrega de la mercancía como inicio del cómputo del plazo de pago, que modifica el régimen anteriormente vigente, que admitía la recepción de la factura como fecha de inicio. Esta nueva regulación está obligando a hacer ajustes a los sistemas más modernos de facturación y cobro que, precisamente para agilizar el pago a los proveedores, utilizan facturaciones periódicas que agrupan a una serie de entregas diferidas en el tiempo.

Junto a estas novedades legislativas, cuya implantación progresiva está generando algunas disfunciones, pero que representan también una oportunidad para introducir mejoras en las relaciones con los proveedores, las condiciones de negociación entre las empresas industriales y las de distribución tienen otras facetas en las que es previsible que se produzcan cambios. Así, de todos los elementos de las plantillas comerciales que, especialmente algunas empresas de las que operan en formatos de mayor tamaño, mantienen con sus proveedores (Pagos atípicos por nuevas aperturas, aniversarios o remodelaciones, cánones por referenciación, etc.)¹⁸ es lógico pensar que, en el futuro, pervivirán solo las que se justifiquen por el beneficio compartido que permitan imputar. Existe, por tanto, en éste y en otros elementos relacionados con las condiciones de negociación, una oportunidad de mejora que muchas empresas están ya afrontando y que, sin duda, producirá cambios en sus relaciones con sus proveedores.

Pero, como decíamos al inicio de este apartado, además de las condiciones de negociación y pago, las relaciones entre la industria y la distribución están fuertemente influidas por la presencia y el peso de la marca del distribuidor. Se trata, aparentemente, de una realidad que no tiene vuelta atrás. Los datos de penetración en nuestro mercado¹⁹, la sitúan en el 30% en volumen. El 42% de los consumidores la compran y suponen aproximadamente el 25% de la cesta de quienes la compran. Aún más relevante es que los jóvenes (los consumidores de menos de 25 años) las aceptan plenamente, lo que da una idea de su potencial de crecimiento en el futuro. España es, finalmente, el país de Europa donde más ha crecido en los últimos cinco años.

Este crecimiento es visto por la industria como una amenaza, por lo que implica de aumento de la capacidad de negociación de los distribuidores frente a las marcas tradicionales. Contar con un producto competidor en los lineales cuyo coste marginal tienda a ser próximo al de producción, con menos gastos de marketing y con presencia en todo el establecimiento, puede ser una fuente de pesadillas para cualquier *product manager*. Por su parte, los distribuidores le dan una importancia muy variable, según su modelo de negocio, pero en casi todos los

¹⁸ Cruz Roche, (2004).

¹⁹ Nielsen, (2006).

casos son conscientes y tratan de potenciar al máximo su capacidad de ser un elemento clave de fidelización del cliente. Así las cosas, este debate sobre la MDD se plantean deliberadamente por la industria en términos de viabilidad del mercado ya que, según ésta, la MDD está terminando con la innovación y, por tanto, terminará con cualquier posibilidad de creación de valor en el futuro. Veamos lo que da de sí esta polémica.

Según la visión catastrofista²⁰ la MDD, es responsable del acortamiento del ciclo de vida comercial un producto, al transformarlo en un *commodity* a los ojos del consumidor. Ello afectaría a la línea de flotación de los fabricantes, que tienen en la innovación su principal baza para competir y que no tendrían tiempo ni capacidad para rentabilizar sus inversiones en investigación básica o innovaciones de marketing, por el seguimiento implacable al que las sometería la MDD con el simple afán de replicarlas. En el extremo de este razonamiento, la distribución se limitaría a hacer de piratería industrial²¹, copiando productos y códigos de mercado propiedad de los fabricantes, vulnerando sus derechos y frustrando sus expectativas de ganar el favor de los consumidores. Es obvio que, salvo quizá la de la gravedad, no hay ninguna ley que esté a salvo de ser vulnerada, pero resulta difícil de creer que, hoy en día las empresas de cualquier sector moderno puedan hacer de ello un elemento de sus modelos de negocio. Dejando aparte esta circunstancia, la visión catastrofista de la MDD nos pone en contacto con la pregunta clave de este debate *¿qué es innovación en la alimentación y el gran consumo?*

Teóricamente, en nuestro mercado se dan las condiciones óptimas para que aparezcan nuevos e innovadores productos²². Se trata de un mercado de dimensiones importantes, con muchos consumidores, de poder adquisitivo alto y con nuevas necesidades que cubrir (formación de hogares por los *baby-boomers*, incorporación de la mujer al trabajo, aumento de la esperanza de vida). Los productos de alimentación y de gran consumo se benefician también de importantes avances científicos y tecnológicos y de la disponibilidad de materias primas procedentes de todos los rincones del planeta. Sin embargo, el resultado es bastante decepcionante.

Los lanzamientos de nuevos productos son escasos y suponen un aún más escaso porcentaje de los incrementos de ventas en sus familias de productos. Se concentran en muy pocas categorías (refrescos, zumos, snacks, galletas, lácteos, congelados...), con mínimos aumentos de referencias (si tienen éxito, desplazan a otros productos) y se dirigen muy especialmente a niños, lo cual es extraordinariamente significativo. Más aún, los nuevos productos que se lanzan al mercado, en la mayoría de los casos, son innovaciones de marketing (extensiones de marca, tamaños, sabores...). La innovación tiene, en fin, muy poco peso sobre el volumen de negocio del sector. Pero, ¿es esto causa o consecuencia de la posición de la distribución? ¿Son las estrategias de marca propia de las empresas de distribución las responsables de este bajo nivel de innovación de la industria o son una forma de responder a la misma, añadiendo valor a un merca-

20 Nuño, (2005).

21 Véanse a este respecto los mensajes que difunde la industria a través de PROMARCA.

22 Nuño, (2005).



do que demanda este otro tipo de productos? Más que contestar a estas preguntas de forma categórica, creemos que es interesante plantear en qué términos este debate puede servir para mejorar las relaciones entre la industria y la distribución en el futuro y, de esta forma, responder al reto que nos hemos planteado.

Situemos, entonces, el debate en otros términos. La distribución necesita de la industria para ganar competitividad allí donde sólo es posible: en la creación de valor. Para ello, puede ser su mejor aliada, precisamente utilizando como palancas los retos a lo que ésta se enfrenta. Por ejemplo, el escaso número de nuevos lanzamientos anuales y su concentración en determinadas categorías, hacen pensar en una cierta falta de creatividad en la industria alimentaria en estos momentos. Por otra parte, la escasísima presencia de institutos tecnológicos especializados en el sector agroalimentario, en un país gran productor de alimentos como es España, nos habla de un bajo nivel de aprovechamiento de la investigación básica por el sector. También el peso que mantienen los productos frescos en la cesta de la compra nos da una idea de las dificultades de introducir nuevos hábitos de compra de los consumidores españoles. Pues bien: frente a todos estos retos –los de la “auténtica innovación”, por diferenciarla de la innovación (con perdón) de marketing- la distribución y la industria están y deben estar, en el futuro, absolutamente alineadas.

Es evidente que la estructura de la distribución comercial española, que comentábamos en el apartado introductorio, presenta una serie de peculiaridades que condicionan la forma de trasladar al mercado las innovaciones (menor concentración, peso de los operadores regionales, más competencia en precios, etc.) Pero si, digamos, alcanzar el éxito inmediato es aquí más difícil que en otros países, es posible pensar que, de la mano de nuestra distribución, el éxito puede ser más duradero. La distribución española es –ya lo hemos visto- muy competitiva. Para competir en productos de alimentación unas empresas –los hipermercados- hacen valer el gran espacio disponible en sus lineales lo que permitiría, en teoría, favorecer la innovación, al dar entrada fácilmente a nuevos productos²³. Pero, junto a estas empresas, otras han desarrollado en los últimos años formatos que han de competir en mucho menos espacio de lineal.

Para los supermercados, que actualmente lideran el crecimiento en alimentación, la “auténtica innovación” es un elemento más valioso, si cabe, de sus modelos de negocio que para otros formatos. La explicación es sencilla de formular, pero muy difícil de llevar a la práctica. Las empresas de supermercados, al disponer de menos metros cuadrados de superficie de venta, debe optimizar el uso del espacio disponible para satisfacer las demandas de sus clientes. El diseño adecuado de surtidos –igual que la ausencia de roturas de stock- es un elemento clave de su capacidad para atraer y retener a los consumidores. Las categorías en las que trabajan los supermercados modernos deben contar con “todos” los productos que demandan los consumidores, para evitar, simplemente, que éstos opten por otro establecimiento, lo cual es especialmente sencillo en el comercio de proximidad. Por ello, estas empresas deben estar especial-

23 Esta es la posición que mantiene en torno a este debate la patronal de las grandes superficies, ANGED.

mente atentas a la innovación, para incorporar a su oferta comercial los nuevos productos que vienen a satisfacer nuevas necesidades o aporta nuevo valor añadido. Pero no solo deben franquear el acceso a sus canales a los productos auténticamente innovadores, sino que los deben buscar, promover y cooperar para su desarrollo. Las empresas de alimentación se juegan, por tanto, en la capacidad de incorporar la innovación –insistimos, si es que es verdadera-, buena parte de su propia competitividad. Este es el punto, en nuestra opinión, en el que confluyen las necesidades de industriales y distribuidores en torno a la innovación. La lucha por el liderazgo en el canal de productos envasados –escenificada en la dialéctica marca del fabricante/marca del distribuidor- debe dar lugar al liderazgo de la innovación, que será el fruto de la cooperación entre ambos, para que sea sostenible en el futuro.

4. El futuro papel de la regulación

Desde la perspectiva de los empresarios –que es la que aquí tratamos de analizar- la regulación jurídica de la actividad económica debe tener unos rasgos de objetividad, previsibilidad y estabilidad, que permita planificar la actividad empresarial y que, a ser posible, no incremente el coste del negocio propiamente dicho. A partir de aquí, los distintos intereses en presencia juegan, es cierto, para que las autoridades presten atención a las necesidades de unos u otros sectores a la hora de fijar sus políticas de apoyo a las empresas o de disciplina de los mercados. Pero muy raramente las compañías pueden basar su capacidad para competir en razones derivadas de su influencia política –salvo, claro está, que el regulador tenga en su mano los precios sometidos a tarifa o que la actividad empresarial se financie fundamentalmente con fondos públicos-. Como hemos dicho ya, la posición de los poderes públicos respecto del comercio en España no suele ir más allá de la simple ignorancia. La falta de una actuación sistemática²⁴ y planificada sobre este sector, solo admite algunas excepciones cuando, por cualquier motivo, los precios de los productos de alimentación suben más de lo esperado y el Gobierno de turno se moviliza para –entonces sí- detectar posibles ineficiencias o, más bien, buscar *culpables*. Pero este interés, desgraciadamente, suele durar muy poco y deja paso, de nuevo, a una evidente falta de intención reformadora o, de simple curiosidad por los problemas de un sector que, insistimos una vez más, aporta el 10% al PIB español.

Sin embargo, a pesar del notorio desinterés de los responsables públicos por el sector comercial, el peso de la regulación legal sobre la distribución española ha sido tan debatido en el pasado que, en algunos momentos, se ha querido presentar como el aspecto central de la vida del comercio español. Según algunas versiones presentes en este debate –las más difundidas en los medios económicos, por ejemplo- la actividad de las empresas comerciales en España y su lucha por crecer en este mercado ha tenido en el pasado como simple razón de ser la de

24 CASARES, (2003).



obtener una posición de privilegio, garantizada por las leyes o la actuación administrativa, tras la que sentarse a contemplar el paisaje. El *horror vacui* de las autoridades competentes en la regulación comercial, la “simple razón de existir para el poder” en el ejercicio de estas competencias, o la lucha de los grupos de presión para capturar al legislador parecen haber dado al comercio en dudoso privilegio de ser la tumba de las corrientes liberalizadoras que han soplado por el mundo, para venir a morir en España. Y, al final de esta encarnizada batalla, “*la contienda comercial se traslada al campo político, con resultados asimétricos y cambiantes*”²⁵.

Pero, vista con distancia crítica, lo cierto es que la regulación comercial española no difiere, en lo esencial, de la de la mayoría de los países europeos. En casi todos los países, el comercio es una actividad regulada -lo son los horarios y los días festivos de apertura autorizada y lo es la instalación de los nuevos establecimientos-. En toda Europa se imponen criterios jurídicos -comerciales, urbanísticos o medioambientales- para decidir dónde puede instalarse un gran establecimiento y donde no puede hacerlo. Y en cualquier país las autoridades competentes -centrales, regionales o locales- aplican estos criterios previamente fijados por las leyes para regular el comercio. Esta influencia de la “contienda comercial” en la política no debe ser, por tanto, propia solo de la distribución comercial española. Y si la juzgamos por sus efectos, debe ser tan poco relevante para el progreso del sector español como para el de cualquier otro país de nuestro entorno, ya que en España -gracias a, a pesar de o al margen de- la regulación, el equipamiento por habitante crece desde hace veinte años, ampliando la oferta a los consumidores de forma muy considerable y lo hace en todos y cada uno de los formatos más que en la mayoría de los países europeos, al tiempo que se dan unas condiciones de competencia entre empresas que mantienen los precios de alimentación más bajos de la U.E. a quince (véase apartado 1).

Lo cierto es que, aparte de lo interesantes o divertidas que puedan resultar algunas de las explicaciones de la estructura comercial española como la resultante de un mercado no de productos de alimentación y de gran consumo sino de ofertas y demandas políticas, los grandes debates en torno a nuestra regulación comercial se van cerrando últimamente, dejando tras de sí poco más que *polvareda*²⁶.

Así sucedió, recientemente, con la desregulación de la apertura en festivos. Siendo ésta una medida -por cierto- no demandada por los consumidores españoles, apoyada por escasísimas empresas y a la que se oponían radicalmente los trabajadores (por las razones expuestas en el apartado 2) se mantuvo, durante años, la posibilidad abierta de que la apertura en festivos condicionara de manera decisiva el modelo de negocio de todas las compañías comerciales de nuestro país, empezando, claro está, por las más intensivas en empleo. Al final, la posibilidad de autorizar la apertura en todos los festivos del año, para todas las empresas comerciales, ha sido puesta -de

²⁵ Casares, (2006).

²⁶ Distinta, sin embargo, de la que ve Casares, (2006), para el que el afán intervencionista de las autoridades en materia comercial demuestra que de nuestra nación solo queda, como decía Ortega “la polvareda de un gran pueblo” tras su paso por la ruta de la historia.

forma *definitiva*- en manos de las CCAA por la legislación estatal en 2004. Y, como era previsible, éstas han decidido, finalmente, que tal medida no resultaba ni necesaria ni conveniente.

Tras la aprobación de la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, todas las CC.AA., (con la única excepción de la madrileña) han venido aprobando calendarios anuales con aperturas en festivos autorizadas muy próximas a los mínimos fijados por la legislación estatal (entre 8 y 12). En todas ellas, con independencia del peso de los distintos grupos de presión comerciales, de las asociaciones de consumidores o del color político de los respectivos gobiernos, se ha considerado que una regulación adecuada a los intereses de la mayoría de los ciudadanos, pasaba por hacer definitiva una situación que, durante años, se consideró provisional y fruto de la *captura del legislador* por los grupos representativos de los pequeños comerciantes. Y, aunque la nueva Ley estatal permite –incluso, facilita- la libertad absoluta de aperturas en festivos siempre que lo decidan así las respectivas autoridades regionales, no parece que –con la única excepción de la Comunidad de Madrid- este asunto vaya a condicionar de forma decisiva la actividad de las empresas en el futuro. Nos remitimos, de nuevo, a la reflexión sobre el reto de los recursos humanos contenida en el apartado 2, para explicar porqué, en nuestra opinión, la inmensa mayoría de las empresas de distribución comercial de base alimentaria consideran adecuado este marco normativo y no desean un nuevo cambio regulatorio en esta materia.

Algo similar, aunque con matices, podría ocurrir con la futura regulación sobre la implantación de nuevos establecimientos. También en torno a este asunto se ha producido –durante años- un enconado debate, que puede ahora resolverse con ocasión de la trasposición de la Directiva 2006/123/CE, de 12 de diciembre, relativa a los servicios en el mercado interior. Veamos cuál es el estado de la cuestión y cuál puede ser el papel de la regulación de las licencias comerciales en el futuro.

La vigente Legislación básica estatal en materia de licencias comerciales está recogida en la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del comercio minorista que, al tiempo que consagra el principio de libertad de establecimiento, somete a un régimen de autorización administrativa previa la apertura de “grandes establecimientos comerciales”. Se crea así la llamada “licencia comercial específica”, también conocida como “segunda licencia” por atribuirse a la autoridad autonómica su otorgamiento y coexistir, por tanto, con la licencia municipal de apertura o actividad. La justificación teórica de este régimen de autorización previa se basa en el impacto supra-municipal de los grandes establecimientos sobre el tejido y la estructura comercial, que hace insuficiente el ejercicio de competencias locales para la ordenación del comercio. Así, la definición de gran establecimiento corresponderá al la normativa autonómica, teniendo, en todo caso, la consideración de tales los superiores a 2.500 metros cuadrados de sala de ventas. Se reconoce, así mismo, la capacidad de las CCAA para someter a licencia otro tipo de actividades comerciales y se consagran, como criterios de valoración de las autorizaciones “*la existencia o no de un equipamiento comercial adecuado*” definido como “*oferta (...) conforme a la situa-*

27 Art. 6.



ción y las tendencias de desarrollo y modernización del comercio al por menor” y también por “los efectos que éste pudiera ejercer sobre la estructura comercial”, definidos como “efectos negativos (...) para el pequeño comercio instalado con anterioridad”²⁷.

A partir de esta normativa básica, las Leyes de Comercio de las CCAA han añadido al sistema de autorización administrativa previa algunos rasgos. Así, la definición de “gran establecimiento comercial” sometido a licencia ha ido ampliando su ámbito progresivamente (a partir de 400 metros cuadrados en Asturias, 750 en Madrid, 1000 en la mayoría del resto de comunidades) y ha incluido dentro del mismo algunos formatos que presentan características comerciales propias, independientemente de su tamaño (por ejemplo, las tiendas de descuento). Por otra parte, el régimen de autorización se pone en conexión, casi siempre, con instrumentos de planificación que delimitan la estructura comercial existente y deseada, el mercado relevante sobre el pretenden actuar los operadores, las condiciones de oferta y demanda y la previsión de necesidades futuras, en función de la evolución de la población y el desarrollo urbano previsible. El procedimiento de concesión de las licencias suele incluir, por su parte, la participación de algún órgano colegiado de tipo consultivo, en el que están representadas las asociaciones de comerciantes, consumidores o vecinos, además de las organizaciones sindicales y las distintas administraciones públicas con competencia sobre el territorio.

Sobre este marco regulatorio va a incidir la Directiva 2006/123/CE, cuya génesis parte de un diagnóstico realizado por las autoridades comunitarias, según el cual el mercado interior de los servicios –que incluye, obviamente, el comercio al por menor- se encuentra en una fase de desarrollo muy retrasada en comparación con la libre circulación de bienes, personas o capitales que configuran la Unión Europea. Dicho diagnóstico culpa, en gran medida, a las regulaciones nacionales de los Estados miembros de esta situación y, por ello, la Directiva establece un nuevo marco jurídico que pretende suprimir los obstáculos a la libertad de establecimiento de los prestadores (empresas y profesionales) y a la libre circulación de servicios entre Estados miembros, garantizando al mismo tiempo a prestadores y destinatarios la seguridad jurídica necesaria para el ejercicio de estas dos libertades fundamentales previstas en el Tratado. Los Servicios a los que afecta son todos los no expresamente excluidos (bancarios, de crédito, seguros, jubilación, transportes –salvo de fondos o funerarios-, etc.) y la distribución comercial es, por supuesto, uno de los sectores incluidos en su ámbito material.

La Directiva prevé un período de trasposición de tres años, lo que significa que, en ese plazo, tanto la Ley de ordenación del comercio minorista de 1996, como las Leyes autonómicas que regulan actualmente las licencias para establecimientos comerciales, habrán de cambiar para adaptarse a lo previsto en la misma. Centrándonos, simplemente, en los efectos previsibles de este nuevo marco normativo sobre la actividad de las empresas comerciales, mencionaremos los principales elementos que aporta.

En relación con la libertad de establecimiento, la novedad más relevante de la Directiva es la detallada regulación sobre las autorizaciones administrativas a las que los Estados pueden

someter la prestación de servicios (en relación, por ejemplo, con la instalación de establecimientos comerciales). Esta regulación se apoya, en primer lugar en unos principios en los que debe basarse la actividad de las Administraciones competentes para autorizar las actividades sometidas a dicho régimen y que son los de: a) no discriminación, b) justificación del régimen de licencias por una razón imperiosa de interés general, c) proporcionalidad entre los requisitos exigidos y el bien de interés general que se dice proteger, d) precisión y seguridad en la definición de los requisitos, e) objetividad y f) conocimiento público, con la debida antelación, de dichos requisitos.

La Directiva prevé, en principio, que la autorización concedida al prestatario de un servicio o actividad le habilita para ejercerla en todo el territorio de un Estado miembro, pero, al mismo tiempo, autoriza a que esta actividad se limite a una parte del territorio por razones de interés general. De esta regulación podemos extraer ya un primer efecto previsible en la legislación comercial española del futuro: las autoridades regionales –CCAA- podrán seguir ejerciendo la potestad autorizatoria sobre el comercio, como prevé nuestra actual regulación. La Directiva –en contra de algunas versiones que circularon durante su tramitación- autoriza expresamente a que el otorgamiento de las licencias para las actividades de servicios, en el caso de que existan, esté descentralizado en autoridades regionales.

En relación a los procedimientos de autorización, rige el criterio del silencio positivo, transcurrido el plazo señalado para resolver la autorización, habiendo dispuesto que tal regla no se aplique en los supuestos en los que concurran razones imperiosas de interés general (se entiende, por ejemplo, que dichas circunstancias concurren en el caso de los servicios sanitarios). Este principio, unido a los anteriormente citados de justificación por razones de interés general, proporcionalidad, precisión, objetividad y conocimiento previo, convierten el análisis de la normativa comercial –y de otros sectores- al que obliga la Directiva, en una excelente oportunidad para mejorar, desde el punto de vista técnico, la regulación actualmente existente. Esta suerte de declaración solemne de la necesidad de una *mejor regulación* económica es, quizá, la contribución más relevante que podría hacer la Directiva al sector comercial. Porque –dejando a un lado los debates, interesados, sobre su influencia en el reparto de cuotas de mercado entre formatos- lo que resulta evidente es que el conjunto de la normativa comercial española es técnicamente manifiestamente mejorable y que la heterogeneidad con la que las distintas CCAA están tratando de resolver cuestiones similares está incrementando claramente el coste de regulación que soportan los empresarios del sector²⁸. La Directiva es, por tanto, una oportunidad de mejorar la regulación desde el punto de vista técnico, que los responsables de su trasposición no deberían dejar pasar.

28 En sus propuestas al Plan de Actuación en Comercio Interior (2005), ASEDAS solicitó, para “Mejorar la regulación sobre autorización para la apertura de establecimientos comerciales y agilizar los procedimientos administrativos en esta materia: a) Reducir los plazos de tramitación de todo tipo de autorizaciones; b) Simplificar los procedimientos y eliminar trámites innecesarios y c) Lograr una mayor coordinación entre las diversas administraciones competentes.”



Finalmente, en relación con los posibles requisitos aplicables a las autorizaciones, la Directiva parte de la distinción entre *requisitos prohibidos y requisitos evaluables*, sobre los principios que ya hemos enunciado. Para analizar el impacto de ambos sobre la normativa comercial, debemos referirnos especialmente a los primeros. Además la discriminación por razón de nacionalidad, en los procedimientos de autorización de actividades de servicios la Directiva prohíbe *“La aplicación, caso por caso, de una prueba económica consistente en supeditar la autorización a la existencia de una necesidad económica o de una demanda de mercado, a evaluar los efectos económicos potenciales o actuales de la actividad o a apreciar la adecuación de la actividad a los objetivos de programación económica fijados por la autoridad competente”*²⁹ Mediante esta prohibición quedan proscritos, por tanto, los planes territoriales de comercio basados en una cuantificación económica de la oferta y la demanda a los que nos hemos referido y, por tanto, la utilización de dichos planes y estudios como condición o requisito previo para el ejercicio de una determinada actividad comercial. Sin embargo, el precepto anterior se matiza al afirmar que *“Esta prohibición no se refiere a los requisitos de planificación que no persigan fines económicos, sino que están al servicio de razones imperiosas de interés general”*. Y estas razones están definidas en el propio texto normativo como *“La protección del orden público, la seguridad pública (...) la protección de los consumidores (...) la protección del medio ambiente, incluido el entorno urbano”*³⁰.

En consecuencia, en relación con los requisitos exigibles para la concesión de licencias, la Directiva 2006/123/CE relativa a los servicios en el mercado interior va a tener un impacto seguro en la vigente regulación comercial española, que se va a traducir en la modificación de la Ley de Ordenación del comercio minorista de 1996 y de las respectivas leyes autonómicas que regulan esta materia. Dicha modificación consistirá en la sustitución de algunos de los actuales criterios económicos que sirven de base para la actuación administrativa en esta materia, por otros –igualmente basados en el interés general- de protección del medio ambiente, del entorno urbano o de la planificación del territorio. Es pronto para valorar si este cambio va a tener efectos relevantes sobre la actuación de los empresarios de la distribución alimentaria y sus diferentes modelos de negocio pero, si atendemos al espíritu de la Directiva que se incorporará a nuestro Derecho, solo cabe esperar de ella beneficios, en términos de reducción del coste regulatorio y simplificación del sistema de actuación administrativa. No debemos olvidar, en todo caso, que las posibles trabas a la libre circulación de empresas de servicios entre los Estados miembros que esta norma viene a remover, o no existen en la vigente regulación española, o no tienen efectos sobre el mercado de la distribución. De otra forma no podría explicarse el hecho de que las empresas procedentes de otros países comunitarios ostenten en España la posición de liderazgo que actualmente tienen. Por ello, quizá cuando se despeje la *polvareda* de este nuevo debate regulatorio que afronta el sector comercial español, podremos comprobar que otros países han tenido que hacer mayores esfuerzos que el nuestro para adaptarse a los requisitos impuestos por la Directiva de servicios. Esperemos que este hecho pueda ser aprovechado por nuestros empresarios para aumentar su presencia en otros mercados.

²⁹ Artículo 14.5.

³⁰ Artículo 4.8.

5. Conclusión

Sin duda, igual que han hecho en el pasado, los empresarios de la distribución comercial con base alimentaria van a convertir los retos que afrontan en el futuro inmediato, en un factor para competir entre sí y, sobre todo para ganar el favor de los consumidores españoles. Además de las incertidumbres derivadas del mercado y de la estructura del sector comercial español –la principal de las cuales, es la productividad descendiente- las compañías operan en un entorno muy difícil para el desarrollo de sus modelos de negocio. Según ellos mismos, el principal problema derivado del entorno al que se enfrentan hoy los empresarios es el de los recursos humanos. Los índices de rotación de las empresas comerciales sugieren que este problema puede agravarse en el futuro. Las dificultades para reclutar y, sobre todo, para retener la trabajadores formados y motivados serán la clave de el desenvolvimiento de muchas empresas en el mercado. Por otra parte, las relaciones con sus proveedores –agrarios e industriales- presentan también muchas oportunidades de mejora, que algunas empresas están tratando de aprovechar, mediante la conocida fórmula de la integración y de los acuerdos a medio plazo, reeditada hoy para favorecer al máximo la verdadera innovación como variable estratégica. Por último, puede que, en un futuro próximo, la regulación legal deje de ser un elemento de incertidumbre que pese sobre el funcionamiento de las empresas comerciales y se limite a establecer una regulación mínima coherente con las necesidades del comercio español.

Bibliografía

- CRUZ ROCHE, I. (2004): Situación y tendencias en la evolución de la Distribución comercial en Distribución Comercial. McGraw-Hill. Madrid. pág 450)
- Plan de Actuación en Comercio Interior. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid, 2006.
- FERNANDO CORTINA (INE) (2006): La Distribución Comercial Minorista: una actividad atomizada. Economistas. Nº 107. CEM. Madrid. pág 36.
- Ranking de Empresas según su Cifra de Empleados en 2005, Revista Alimarket. Octubre 06. pág. 142.
- DÍEZ DE CASTRO y NAVARRO GARCÍA (2004): Relaciones Internas en el Canal de distribución. Distribución Comercial. Ed. MacGraw-Hill. Madrid. pág 252
- Estudio del Servicio de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía sobre el mercado de frutas y hortalizas frescas. Enero de 2004.
- CAPGEMINI para ASEDAS (2004): Análisis de la Cadena de Valor y de la formación de precios en los productos frescos. Madrid.
- CASARES y REBOLLO (2003): Distribución Comercial. Ed. Madrid.
- CASARES, (2003): Regulación Comercial Rev. Economistas. Nº 107. CEM. Madrid.