

LA ESTRATEGIA DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN

Alicia Langreo

Saborá, Estrategias Agroalimentarias

RESUMEN

En este artículo se plantea una visión general del papel de la gran distribución en el sistema alimentario durante el último tercio del siglo XX y la primera década del XXI, señalando las etapas claves con especial incidencia en España. Se señalan los hitos principales de la gran distribución y de su relación con la cadena de producción de alimentos para comprender adecuadamente la situación y tendencias actuales. Se apuntan los cambios detectados en la estrategia de la gran distribución ante la crisis económica de los últimos años. Y, finalmente, se exponen los efectos de la estrategia de la gran distribución sobre los principales subsectores del sistema alimentario (aceite de oliva, frutas y hortalizas, lácteos, carnes y pescados, quesos y embutidos, y vinos).

SUMMARY

This article introduces an overview over the role of the large supply in the agrifood system during the last third of the 20th Century and the first decade of the 21st Century. The main key periods for Spain are pointed out. Milestones within the large supply and its relationship with the food production chain are studied in order to properly understand current trends and situation. The observed changes in the strategy of the large supply, facing the economic crisis during last years, are highlighted. Finally, the impacts of the large supply strategy on the main subsectors of the food system are shown (olive oil, fruits and vegetables, dairies, meat products, fish and wine).

1. Introducción

Hace algo más de 40 años abrió sus puertas el primer hipermercado español en Barcelona; mucho antes ya se habían instalado diversos tipos de autoservicios, independientes o asociados a las distintas cadenas. Fue unos años más tarde cuando su influencia cambió radicalmente los hábitos de compra de los consumidores y, aunque de forma menos evidente, la forma de trabajar del sistema alimentario. En la actualidad la estrategia de la gran distribución es uno de los factores determinantes del funcionamiento de las cadenas de producción de alimentos, ha jugado a favor de la internacionalización del consumo e incluso juega un papel fundamental en la configuración de las ciudades. La crisis que vivimos desde 2007, que afecta de lleno al consumo, está cambiando su forma de trabajar, lo que obliga a la adaptación del conjunto del sistema alimentario.

En este artículo se plantea una visión general del papel de la gran distribución en el sistema alimentario durante el último tercio del siglo XX y la primera década del XXI, señalando las etapas clave con especial incidencia en España. No se trata de hacer una historia de la gran distribución y de su relación con la cadena de producción de alimentos, pero sí resulta interesante reseñar los hitos principales para comprender adecuadamente la situación y tendencias actuales. Hay que reseñar que el papel de la gran distribución fue relegado durante muchos años por los estudiosos del sector agrario, que rara vez alcanzaban a los sectores comerciales o industriales como tales; igualmente fue ignorado por las políticas agrarias. Las mayores preocupaciones tanto de estudiosos como desde la política contemplaban los efectos sobre el pequeño comercio y la concentración empresarial en esta fase, los efectos sobre el consumo o incluso sobre el deterioro de los centros comerciales históricos de las ciudades europeas. Sin embargo, desde el principio los efectos se dejaron notar en la cadena de alimentación a muchos niveles, como se expone más adelante.

2. El papel de la gran distribución en el sistema alimentario a lo largo del tiempo

En los últimos 25 años la gran distribución ha protagonizado uno de los cambios fundamentales del sistema alimentario mundial, que ha coincidido con un salto adelante en la globalización del conjunto de la producción y distribución de alimentos y con fuertes tendencias a la homogeneización de determinados tipos de consumos y la extensión de marcas a nivel mundial, un enorme incremento de los flujos in-

ternacionales de alimentos, tanto de materias primas, como de alimentos frescos, elaborados y semielaborados, acompañados por los avances logísticos y las nuevas formas de organización y gestión que permiten las tecnologías de la información y la comunicación. Todos estos cambios están fuertemente vinculados entre sí y en ellos hay que situar el papel de la gran distribución.

Estos cambios a los que está vinculada directamente la gran distribución coinciden en el tiempo con otros de similar magnitud que han afectado (y continúan haciéndolo) profundamente al sistema alimentario mundial: el ritmo de la innovación en procesos, productos e ingredientes, y su rápida extensión; la continuación de la *revolución verde*, en un proceso que exige enormes inversiones y, por lo tanto, capitales, lo que margina a las primeras fases de la cadena de producción y a buena parte de la producción tradicional salvo que consigan un alto grado de organización; los cambios en las políticas agrarias, en un avance hacia la limitación a las intervenciones y mecanismos de protección; el aumento de la dimensión de las empresas líderes del sistema alimentario mundial; el aumento del comercio internacional; el aumento de la incidencia de las estrategias de los grandes inversores; los cambios en la alimentación de los países emergentes, etc. A todo lo anterior se suman las perspectivas de la FAO para la alimentación futura de la humanidad.

En este entorno, la competitividad se vuelve una palabra mágica sin cuya concurrencia no pueden pervivir los sistemas alimentarios, incluidos los más asentados. Esa competitividad resulta imprescindible tanto en los sistemas de producción de *commodities* como en las producciones dirigidas a nichos de mercado capaces de mayor remuneración a los que aspiran buena parte de los agricultores de los países desarrollados. Esa competitividad debe entenderse de forma global en las cadenas de producción-comercialización, de forma que no puede haber una fase competitiva si el sistema alimentario en el que está inmersa no lo es, lo que determina que una de las claves de la competitividad de los conglomerados productivos sea la capacidad de los sistemas alimentarios y de sus múltiples segmentos para *verticalizarse*; es decir, para producir coordinadamente a lo largo de todas las fases que integran la cadena de producción (suministro de insumos, producción agraria, comercialización mayorista, transformación, distribución), bien sea mediante relaciones de capital, mecanismos contractuales u otras formas de integración vertical. Esto requiere compartir información y métodos de gestión. En todos estos procesos siempre hay una fase que lidera el proceso y que se sitúa bien en el suministro de insumos, en la transformación o en la distribución, alejándose cada vez más de las fases más próximas a la producción agraria y afianzándose en la distribución, que finalmente es la que mantiene las relaciones con el consumidor y debe captar sus mensajes.

Todo esto sucede mientras se ralentiza y sofisticada el consumo de alimentos en los países desarrollados, se mantiene un enorme segmento de la población mundial con una alimentación por debajo de los umbrales del hambre, incluido un segmento creciente de la población de los países desarrollados, y en los países emergentes se está incrementando cuantitativa y cualitativamente (mayor cuota de las proteínas de origen animal) el consumo alimentario.

Las tendencias globalizadoras generalizadas están dejando huecos para el mantenimiento de producciones locales que tienen que adaptarse continuamente a cada entorno y circunstancia y que se mantienen sostenidas por poblaciones locales que aman su gastronomía. En los países desarrollados, con fuertes tradiciones gastronómicas, se mantienen ámbitos de producción y distribución local con gran capacidad para valorizar sus producciones (aunque condicionadas por la magnitud de la crisis) y en algunos países pobres las producciones locales con fuerte componente tradicional, y frecuentemente en manos de mujeres, están permitiendo limitar las hambrunas. En la actualidad los sistemas de producción local, además, colaboran en limitar el consumo de energía y los efectos negativos medioambientales de la producción de alimentos y favorecen la diversidad genética agraria, por lo que se ven favorablemente desde diversas instancias políticas y sociales.

La crisis económica iniciada en 2007 ha alterado algunas de las principales tendencias, ha intensificado otras y está modificando las estrategias de los principales agentes económicos, sin que los poderes políticos por el momento puedan imponer una línea de actuación. Entre los elementos fundamentales detectados desde 2007 de cara a la cuestión que nos ocupa cabe mencionar la enorme volatilidad de los precios de las materias primas y el incremento en ellos del comportamiento de los mercados financieros; la retracción del consumo, en especial de los productos de mayores precios, aunque el comportamiento de la alimentación sea mucho mejor que el de otros sectores manufactureros; la limitación del crédito y un mayor ritmo en la concentración empresarial.

La crisis económica actual establece un nuevo marco en el que aún es pronto para vislumbrar si lo que parecían tendencias sólidas de la dinámica del sistema alimentario lo siguen siendo, o si, por el contrario, estamos ante un escenario distinto. Esta última idea parece consolidarse ante un nuevo comportamiento del consumo en el que tiene una gran incidencia la estrategia de la gran distribución. Esta estrategia se centra crecientemente en los precios, marginando las estrategias de calidad, amplitud de gama e incluso servicio, provocando una caída en los márgenes de toda la cadena de producción.

3. Los orígenes: el autoservicio y las primeras cadenas

Las primeras formas de la gran distribución surgieron en España en la segunda mitad del siglo XX y muy pronto experimentaron un auge importante y empezaron a condicionar el resto de la cadena de producción de alimentos. El pronto éxito de las nuevas formas de la distribución moderna radica en que ofreció soluciones más eficientes y que se adaptaban mejor a la nueva situación (mayores rentas, incorporación de la mujer a la actividad económica fuera del hogar, menor tiempo para la realización de las compras, nuevas condiciones en los hogares). En aquellos años la producción agraria estaba experimentando cambios importantes de la mano de la *revolución verde*, incentivada de una parte por las empresas suministradoras de insumos, y por la industria transformadora de otra, de forma que el conjunto del sistema productivo estaba en condiciones de ofertar mayores cantidades a precios más bajos; sin embargo, los sistemas tradicionales de distribución minorista se mostraban lentos, largos y caros, a la vez que manejaban la mercancía con serias deficiencias. Las nuevas formas de distribución pronto empezaron a mostrar más eficacia y encajaron mejor con el crecimiento y modernización de la producción de alimentos.

Los modelos de autoservicio, con los que se revolucionó la distribución, habían empezado en la década de los veinte-treinta en países como Estados Unidos, el Reino Unido o Alemania y en todos los casos se vinculó la transformación del comercio minorista a la existencia de un mayorista que a la vez les servía los productos y les asesoraba en la nueva forma de vender. En España se produjeron tanto la transformación de comercios ya existentes como la instalación de otros nuevos ya como autoservicio. Cabe mencionar que estas fórmulas, al igual que pasó con la modernización de la agricultura y de la industria, contaron con el apoyo de los gobiernos, cámaras de comercio y otras entidades. La evolución de todo el complejo nuevo que iba surgiendo fue muy flexible y dio lugar a diferentes fórmulas que básicamente se concretaron en torno a los modelos asociativos y a los sucursalistas, y en todos ellos, los mayoristas, con una u otra forma jurídica, tuvieron mucha importancia.

Desde un primer momento, la entrada de las formas de venta en lineal mediante autoservicio obligaron a cambios en la industria y el comercio suministradores, que se vieron obligados a envasar el producto, alcanzar una cierta homogeneización y desarrollar las marcas. Esto sucedió por ejemplo con las legumbres, el arroz, los huevos, el azúcar, etc. Asimismo, en estos formatos de venta se movían muy bien las conservas y en general la alimentación seca envasada y marquista. Es decir, se favoreció un mayor desarrollo industrial, la identificación de los productos y la incorporación de una nueva actividad, el envasado, a las tareas de comerciantes mayoristas e industriales,

al igual que el crecimiento de la industria y de los suministradores comerciales, que también se vieron obligados a mejorar su logística.

En todo este proceso fue fundamental el hecho de que las cadenas compraban grandes cantidades para suministrar a sus tiendas propias o asociadas, lo que relegaba del proceso al comercio mayorista que no participaba en el mismo, y permitía llegar a acuerdos a medio plazo entre las cadenas y los industriales en cuanto a envasado, presentaciones, formas de entrega y pago, etc. Los ámbitos geográficos de actuación de estas cadenas en términos generales eran limitados, salvo algunas excepciones, y en general los acuerdos con suministradores abarcaban espacios concretos que fueron aumentando. Estos fueron los años de auge de la franquicia SPAR o del nacimiento de empresas regionales de distribución como Vegonsa o Caprabo.

El desarrollo de las nuevas formas de distribución tuvo un componente nacional muy fuerte: las empresas de la distribución mantuvieron su actividad durante mucho tiempo en su país de origen y, como mucho, se expandieron a los vecinos dentro de Europa; en este punto las diferentes normativas legales que regían el comercio colaboraron en la limitación de la expansión. Si en todos los países la venta en lineal fue una de las señas de identidad de las nuevas formas comerciales, los tipos y dimensión de los comercios fueron muy diferentes, mientras en Estados Unidos o en Francia surgieron los hipermercados al principio de los sesenta, en Alemania o en Italia se desarrollaron tiendas de menor dimensión, supermercados más integrados en las ciudades. Conceptualmente el hipermercado tiene un significado diferente, ya que obliga a usar el coche y desplazarse para la compra, cosa habitual en Estados Unidos pero no así en Europa.

En España, hasta la llegada de los grandes hipermercados franceses en los años setenta y su auge en los noventa, la moderna distribución en lineal estaba protagonizada por empresas españolas con sucursales en territorios limitados o bien por cadenas asociativas siguiendo el modelo alemán.

4. De los años setenta al final de los ochenta: el auge de los hipermercados

El mensaje básico del hipermercado es “compre una sola vez por semana y compre barato” y se adapta muy bien a los productos marquisitas de larga duración, pero no parece adecuado para los productos frescos, que más tarde han mostrado su importancia estratégica para el negocio de la distribución. Estos años fueron los de mayor crecimiento de la fórmula de hipermercado, aunque también existían super-

mercados, incluso algunas cadenas estaban especializados en ellos. Desde muy pronto los supermercados fueron mejorando sus cuotas de mercado y lograron situarse en los productos frescos, que nunca funcionaron bien en los hipermercados. Cabe mencionar que los supermercados mantienen la ventaja de la proximidad de las tiendas de barrio y con ella, la mayor frecuencia de visitas, por el contrario sus costes logísticos son significativamente mayores y su gestión de suministro más complicada.

Efectivamente, hasta los años ochenta y principios de los noventa el gran negocio de la distribución eran los productos de larga duración; ellos fueron el objeto de las grandes batallas por ganar clientes, consistentes en una reducción de los precios (PVP) bajando los márgenes y presionando a los suministradores, bien en estrategias globales o en operaciones de ofertas puntuales. En España uno de los mejores ejemplos fue la leche líquida para el consumo, en el que también se desarrollaron muy pronto las marcas de la distribución. También el pan, un producto considerado fresco y caracterizado por su peso en la pequeña distribución minorista, la inexistencia de marcas y la presencia de un número muy alto de tahonas, fue objeto de importantes ofertas por parte de las grandes empresas de la distribución, aunque ésta ha tardado mucho en alcanzar una cuota de mercado significativa. En ambos productos los efectos sobre los precios de venta al público fueron mayores a los correspondientes a la cuota que manejaban por entonces los hipermercados, poniendo de manifiesto la gran capacidad de arrastre de estos modelos comerciales.

Ambas ramas industriales se vieron obligadas a responder a la situación creada por la gran distribución para mejorar sus resultados: las industrias lácteas iniciaron el desarrollo de otras gamas que les permitían subir los precios (batidos, desnatadas, semidesnatadas y más tarde la gama de funcionales) y la industria panadera por un lado adecuó la calidad del pan a los precios y por otro, poco a poco, al amparo de la liberalización de los precios, empezó a sacar productos más sofisticados y a diversificar su producción.

Ambos subsectores se vieron obligados a afrontar los efectos de la estrategia de la gran distribución a la vez que sufrían los efectos de cambios legislativos básicos:

- En el sector lácteo en los años setenta terminó de desarrollarse el plan de centrales lecheras, que mediante concesión administrativa otorgaba el suministro de leche pasteurizada para las ciudades a empresas concretas situadas en su entorno, con objeto de evitar la venta de leche cruda, problemática sanitariamente. Esta medida favoreció el surgimiento de numerosas empresas pequeñas y medianas centradas en sus mercados de consumo cautivos y con

un área de abastecimiento alejada frecuentemente de las áreas agroclimáticamente idóneas para la producción láctea. La leche pasteurizada estaba sujeta a la Junta Superior de Precios y contaba con escasos márgenes, además su logística era engorrosa y cara. La estrategia de la industria láctea de la Cornisa Cantábrica y otras áreas productoras fue volcarse en la leche primero esterilizada por métodos tradicionales y luego UHT, que permitía mayores márgenes, no estaba sujeta a la Junta Superior de Precios y podía venderse en cualquier parte de España. Algo después, ya cerca de los años ochenta, la gran distribución también optó por la leche UHT, jugando un papel importante en el bajo consumo de leche pasteurizada en España, e hizo de esta leche uno de sus productos reclamo, estrechando sus márgenes hasta niveles que pusieron en cuestión el sistema productivo, a la vez que desarrollaba las marcas propias de la distribución. La respuesta de la industria abarcó desde un proceso de concentración que mejorase su capacidad negociadora hasta la diversificación de productos y, especialmente, de tipos de leche, lo que le permitió subir sus precios medios de venta y con ellos sus márgenes.

- En el caso del pan la estrategia de utilizarlo como producto reclamo por parte de la gran distribución coincidió con la liberalización del precio de venta al público de muchos de los formatos, de manera que la oportunidad de mejora de los márgenes industriales abierta quedó neutralizada por el efecto de los bajos precios ofertados por la gran distribución. La entrada en el mercado de la gran distribución consolidó la existencia de fábricas de pan de cierta dimensión, más allá de la tahona tradicional, aunque sin embargo nunca alcanzó un peso demasiado alto. La respuesta en forma de diversificación y mejora de la calidad tardó en llegar debido en buena medida a la escasa dimensión empresarial del sector.

En esta primera etapa la marca de la distribución se conceptuó sobre todo como un producto estándar más barato, que en algunos casos llegó a tener ciertos problemas de calidad. Fue necesario bastante tiempo y una estrategia específica de calidad, así como la entrada de enseñanzas de prestigio en ella para cambiar la imagen en el público.

Ya en esta primera etapa el desarrollo de las marcas de la distribución y las estrategias de “productos reclamo” alteró los sistemas de compra a las industrias por parte de la gran distribución; por ejemplo, en leche llegaron a hacerse verdaderas subastas a la baja, jugando con las fechas de caducidad de la leche UHT.

De todos modos, aunque en algunos productos de larga duración y en los de importación se mantenía una gestión centralizada del suministro, las plataformas regionales o zonales de compra y, con frecuencia, incluso las tiendas realizaban en buena medida su propia gestión de compras y la dirección estimulaba la competencia entre los distintos estamentos para conseguir precios más baratos. Buena parte del suministro se realizaba desde grandes suministradores y los productos frescos, minoría en los hipermercados, se adquirirían en los mercados mayoristas en destino, en España en gran parte en los MERCA.

Poco antes de la entrada en la CEE, en España convivían empresas de capital principalmente francés, que contaban con hipermercados y luego fueron instalando supermercados, con firmas españolas de distintos tipos y cadenas voluntarias (asociadas) que habían seguido en el antiguo modelo. Entre las firmas españolas había alguna importante cooperativa de trabajadores y asociaciones de comerciantes junto a firmas regionales de capital familiar local. No hubo ninguna iniciativa ni desde el sector agrario ni desde el industrial para participar en el sector de la distribución. El panorama en la CEE ofrecía dos modelos con filosofías diferentes: el modelo francés, que se asentó en España, y el alemán, más centrado en superficies comerciales menores y en cuya estrategia predominaban los precios bajos y la garantía sanitaria por encima de cualquier otra referencia; en el Reino Unido había un modelo que cuidaba más la calidad y pagaba mejor a sus suministradores pero que durante bastante tiempo estuvo localizado en las islas. Durante estos años la Comisión Europea seguía prestando escasa atención a esta problemática.

Por aquella época una de las grandes alarmas que manifestó la Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida (FIAB) fue el problema financiero que causaban a la industria las fórmulas de pago diferidas (mientras la distribución cobraba en el momento) que incluían un riesgo adicional sin los controles necesarios, lo que, ante una quiebra, podría poner en apuros a segmentos muy amplios del sistema alimentario español. Ese sistema de pagos fue una de las claves en su financiación y facilitó un crecimiento muy rápido que encajaba con las necesidades de los ayuntamientos.

En 1987, primer año del que se dispone de panel del consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la tienda tradicional detentaba una cuota muy alta en valor en toda la alimentación comprada en los hogares considerada fresca: 49% en huevos, 64% en carnes y transformados, 77% en pescado y derivados de la pesca, 60% en frutas frescas, 56% en hortalizas, etc.; mientras en los productos de alimentación seca la posición de la gran distribución era claramente dominante:

frutas y hortalizas transformadas 63%, leche líquida 44%, arroz 58%, legumbres secas 48%, zumos 84%, pastas 60%, etc.; hay que tener en cuenta que entonces tenían aún cierta relevancia algunos canales paralelos.

5. De los años noventa a la crisis económica de 2007: la centralización de las compras

Los años noventa fueron una etapa clave en la configuración de lo que hoy es la gran distribución. La entrada en vigor del Mercado Único dentro de la CEE eliminó una serie de barreras comerciales y supuso un empujón para la gestión conjunta de las empresas a nivel de la Comunidad, a la vez que propiciaba los flujos comerciales y con ellos primaba la mayor concentración empresarial. En esos años las firmas de la gran distribución empezaron a extenderse por más países de la Comunidad Europea, rompiendo los viejos territorios dominados por los modelos alemán o francés; paralelamente, la distribución británica inició su expansión más allá de las islas. Dentro del grupo líder industrial se daba un proceso similar, de forma que las empresas de rango europeo fueron centralizando sus direcciones y elaborando estrategias para el continente. La caída del Muro de Berlín a finales de los años 80 y con ella la expansión de las empresas a los antiguos países del Este también favoreció tanto la concentración empresarial como la formulación de acuerdos para penetrar en los nuevos mercados con menos riesgo.

De cara a los efectos en la producción de alimentos las principales estrategias de la gran distribución con repercusión en la producción de alimentos y sus efectos han sido las siguientes:

- *La competencia entre empresas* obligó a buscar mecanismos que incrementasen las visitas a las tiendas y, con ellas, las ventas. Entre las principales destacan el auge de la fórmula supermercado dentro de las ciudades que podía comportarse como tienda de proximidad en detrimento de los hipermercados. Esto establecía un nuevo ámbito de competencia con el comercio tradicional.
- *La entrada con fuerza en la alimentación fresca*, más vinculada a la fórmula de supermercado y potenciadora de las visitas a tienda, lo que ha generado grandes cambios en esos subsectores que se abordan más adelante.
- *La ampliación de las gamas adecuada a la estrategia de cada empresa*. Esto definió la entrada en productos como quesos, embutidos, derivados refrige-

rados, vinos, aceites de calidad, etc. Asimismo se abrió el abanico de precios y calidades e incluso algunas empresas buscaron fórmulas y espacios para una alimentación de calidad diferencial, que en general han manejado con una estrategia confusa. Durante los años de bonanza económica se detectó una gran diversidad de estrategias a este nivel en la gran distribución.

- *La multiplicación de las enseñas de una misma empresa* con el ánimo de llegar a todo tipo de público con establecimientos en formas de hipermercados, supermercados de distintos tamaños, tiendas de conveniencia, etc.
- *Revisión de las estrategias de la marca de la distribución*, con una opción de calidad a buen precio basada en desarrollos sobre la investigación realizada por la industria. Esta estrategia puede poner en cuestión la inversión en I+D en diversificación de gama de la industria, ya que apenas tiene plazo para su amortización, además de facilitar el cambio de suministrador en el ámbito mundial.
- *El establecimiento de protocolos de producción* que abarcan desde la producción agraria y ganadera y los insumos empleados, a las técnicas industriales y comerciales o la exigencia de trazabilidad. Estos protocolos permiten transmitir rápidamente las tendencias del consumo a los productores, pero también a través de ellos la gran distribución acaba asumiendo decisiones empresariales de las fases anteriores de la cadena de producción. Algunas fórmulas como las negociaciones a escandallo abierto muestran claramente esta cesión.
- *La centralización creciente de las decisiones de compra*, que aumentaba exponencialmente la capacidad negociadora de la gran distribución frente a las restantes fases del sistema alimentario, obligó a disponer de grandes suministradores que manejasen gamas enteras, limitando el acceso al suministro directo de la gran distribución a pocas empresas y obligando a las fases anteriores a concentrarse y buscar alianzas para seguir en el mercado. Esta estrategia ha jugado un papel decisivo en la concentración en origen y sitúa a los operadores que no alcanzan las condiciones necesarias a mercados más estrechos o incluso marginales.
- *La generalización, con el tiempo, de las formas de gestión por categoría*, que han obligado a compartir información entre las empresas que colaboran en la cadena de producción y a ajustar su trabajo a las necesidades del cliente, con una revolución logística de primer orden y la consiguiente influencia en la adaptación de esos sectores.

- *La entrada directa en el comercio exterior*, primero intra y más tarde extracomunitario, jugando un rol creciente en los intercambios de productos finales y en la llegada a los lineales de productos de terceros países.
- *El recurso creciente a tratar directamente con grandes operadores concentrados de origen y grandes industriales*, limitando el ámbito de actuación de los grandes operadores comerciales, que se adaptan a realizar funciones logísticas secundarias, a servir a segmentos minoritarios o desempeñar roles concretos incardinados dentro de la estrategia de la gran distribución.
- *Inicio de una estrategia tendente a entrar en el capital de algunas empresas suministradoras o incluso creación de filiales en los escalones anteriores de la cadena de producción*. Esta estrategia ha dado pie, por ejemplo, a que las grandes firmas de la distribución sean las propietarias de algunas de las mayores empresas de comercialización de frutas y hortalizas y ha restado oportunidades a las grandes cooperativas de segundo grado.
- Al final del periodo este proceso culminó en *el desarrollo de la figura del “interproveedor”*, suministrador con exclusividad y un fuerte compromiso de inversión y crecimiento según las necesidades del cliente. Esto ha permitido crecer muy deprisa a las empresas pero ha fragilizado su situación financiera y ha limitado sus oportunidades en nuevos mercados lo que les permitiría disminuir riesgos.

En conjunto, esta estrategia ha provocado cambios de enorme magnitud y profundidad, afectando sobre todo a la posición de la industria alimentaria. Quizás uno de los más relevantes sea el lugar ocupado por cada fase en el imaginario del consumidor: antes del desarrollo del sistema agroindustrial la confianza de los ciudadanos se basaba en el conocimiento personal de los productores y elaboradores, más tarde fueron grandes industrias las que jugaron la baza de la garantía para los consumidores y hoy la gran distribución les está usurpando parte de esa confianza, de forma que ya no son tanto las marcas sino la imagen de la enseña lo que ofrece garantía y es la existencia de las grandes tiendas la que cumple el papel de la publicidad en las marcas industriales.

A finales de los años noventa la Comisión Europea se planteó el análisis de la gran distribución no sólo por sus efectos en el consumo o en el sector del comercio minorista, sino también por su posición de dominio dentro de la cadena de producción de alimentos y, recientemente, ante la imposibilidad de mantener mecanismos clásicos de mercado en apoyo de las fases primeras de la cadena de producción,

desde la Dirección AGRI de la Comisión se plantea que una de las principales vías de actuación para proteger el sector agroalimentario europeo es el reequilibrio de la cadena de producción, en especial las fases primeras, planteamiento en el que choca con las autoridades de Defensa de la Competencia. En la misma línea, el Gobierno español está elaborando la Ley de la Cadena de Producción, que busca establecer mecanismos que permitan un mayor equilibrio.

La crisis económica ha provocado una caída del consumo y, sobre todo, cambios que parecen de fondo en el comportamiento de los consumidores. En principio se detecta una caída especialmente intensa en los productos de mayor precio y un casi mantenimiento en los volúmenes globales, aunque condicionados por los cambios demográficos (corrientes migratorias). Este hecho ha provocado un cambio de estrategia en la gran distribución. De todos modos, hay que tener en cuenta que la caída en el consumo de alimentos ha sido menor a la registrada en otros bienes. Los cambios principales detectados en esta estrategia han sido los siguientes:

- Aumento de la cuota de los modelos de distribución *discount* y caída de la participación de los operadores de mayor calidad (menor presión sobre los precios, mayores servicios, mayor gama, etc.).
- Aumento de las marcas de la distribución y diseño de estrategias variables al respecto.
- Disminución del número de referencias en términos generales, con preferencia por las que tienen mayor rotación.
- Endurecimiento de los términos de negociación con los suministradores en búsqueda de un menor precio final que puede gestionarse a través de estrategias generales de precios bajos o, en menor medida, de ofertas puntuales.
- Guerra de ofertas y precios en un intento de mantener clientes y relanzar el consumo.
- Salida de los lineales de los productos con poca rotación.
- Simplificación de los productos y gamas y vuelta a los formatos granelistas en frescos, con una reducción de la venta en lineal y el consiguiente problema para los proveedores, algunos de los cuales se han visto obligados a dejar parte del envasado cuando aún no tenían amortizadas las inversiones.
- Disminución de las exigencias de calidad en algunas gamas y mayor recurso al mercado mundial en busca de precio.

- Limitación de la presencia de los productos de calidad diferencial o tendencia a la banalización de los mismos.

Esto se traduce en una enorme presión sobre los precios que alcanza a toda la cadena de producción y está obligando a una modificación en profundidad de las formas de producir en busca de menores costes. La presión ejercida por la gran distribución sobre los precios va más allá de lo que sería lógico de acuerdo a la caída del consumo, respondiendo a cuestiones internas de las firmas de la gran distribución que nada tienen que ver con el sistema alimentario: su propio proceso de concentración, que les lleva a ganar cuota de mercado en base, sobre todo, a la estrategia de precios; la necesidad de hacer caja para cubrir anteriores estrategias de crecimiento exageradas e inversiones inmobiliarias ahora fracasadas; la caída de las ventas en otros sectores del consumo, etc.

Cabe mencionar que desde el inicio de la crisis ha repuntado ligeramente la cuota de mercado de las tiendas tradicionales en los productos frescos, frente a la correspondiente a la gran distribución, lo que pone de manifiesto tanto la resistencia del pequeño comercio minorista, que ha visto también mejorada toda su cadena específica de producción (mayoristas origen, mayoristas destino y el comercio propiamente dicho), como las dificultades de la gran distribución en el manejo y *merchandising* del fresco, frente al que mantiene una estrategia errática.

Cabe mencionar que en los últimos años se han producido cambios muy acusados dentro del grupo líder, entre los que destaca el papel de Mercadona, que ha crecido mucho y ha encabezado la política de bajos precios arrastrando al resto del sector, superando a los competidores en volumen y valor de alimentos vendidos. Las demás empresas se han visto obligadas a responder a esta estrategia, primero con políticas erráticas y después, en la mayoría de los casos, optando por dar prioridad a la estrategia de bajos precios. Por otro lado, la crisis está acelerando el proceso de concentración.

6. Efectos en los subsectores del sistema alimentario

A modo de ejemplo, algunas de las estrategias más relevantes de la gran distribución con clara incidencia en la cadena de producción de alimentos en estos años han sido las siguientes:

- *El incremento del consumo de aceite de oliva virgen en España*, que ha sido posible después de una mejora técnica en los procesos, se debe en buena medida a la estrategia de la gran distribución de introducir en sus lineales este producto, en la búsqueda de diferenciarse de sus competidores. En un primer momento acometieron esta medida las enseñas de mayores precios y más calidad en su gama, más amplitud de gama y mejores servicios a sus clientes, pero posteriormente se han sumado todas, incluidos los *discount*. En este marco, la distribución se ha dirigido a las cooperativas de mayor tamaño para demandar MDD a un precio ajustado, favoreciendo su concentración y limitando el campo de actuación de los industriales tradicionales; paralelamente algunos industriales se han especializado en MDD y algunas de las firmas de la distribución han decidido entrar en las fases anteriores, sobre todo en el envasado, aunque algunas han ido más allá. En este contexto, la capacidad de presión sobre los precios en años de ligeros excedentes es muy alta y con ella la reducción de márgenes, pero las empresas de las primeras fases han conseguido entrar directamente en nuevos mercados sin necesidad de incurrir en los gastos de crear y mantener marcas.
- *En frutas y hortalizas son numerosas las empresas de la distribución que han constituido centrales de compras o una dirección dentro de su estructura a estos efectos*. Estas centrales, situadas en las zonas productoras, se han especializado en tratar con los operadores en origen y en la actualidad compiten por las mismas funciones con las cooperativas de segundo grado y los grandes operadores comerciales. El mantenimiento de estas divisiones por parte de la gran distribución está relacionada con su voluntad de control, pero no siempre son las que obtienen mejores resultados y lo lógico es que a medio plazo acabe realizando esta función el operador más eficiente. La respuesta de los grandes operadores y las cooperativas ha sido la mejora de su trabajo, la mayor concentración, la búsqueda de nuevos servicios y de nuevos mercados. En España estas centrales realizan las exportaciones hacia los países destino de la UE donde están presentes sus matrices. Ahora bien, la gran distribución es esencial para sacar los grandes volúmenes producidos en España y la respuesta del sector comercial ha dado lugar a las grandes cooperativas y operadores en origen que hoy existen. Asimismo, la gran distribución, con sus protocolos de producción y sus exigencias de calidad, ha obligado a este sector a situarse a la cabeza en cuestiones como la certificación; el problema que se plantea a estos efectos es que la estrategia de precios puede no permitir remunerar los costes de la mayor calidad o el envasado, poniendo en cuestión precisamente a las mejores empresas.

- *En el sector lácteo la estrategia de la gran distribución con leche líquida y derivados refrigerados* (crecimiento de la MDD, estrategia de precios bajos) *ha provocado distintos tipos de respuesta en las industrias*: concentración para negociar mejor y poder invertir en I+D, diversificación dentro de la misma gama (leches de consumo funcionales) o en nuevas gamas, reducción de costes y especialización en MDD, marcas potentes, alto nivel de investigación orientada a nuevos productos y altos gastos en publicidad.
- *En los derivados refrigerados y postres lácteos la gran distribución está siguiendo la misma estrategia que en la leche líquida*, desarrollando los nuevos productos con MDD en plazos cada vez más cortos. Cabe citar que hay alguna empresa que se ha especializado en la elaboración de productos MDD, mientras algunas de las principales marquistas han introducido en su publicidad el hecho de no fabricar para otras marcas.
- *En los productos frescos* (carnes, pescados, frutas y hortalizas) *la gran distribución ha jugado con diversas estrategias de merchandising* que oscilan entre venta del producto en lineal, obligando a un número muy alto de referencias, el autoservicio en frutas y hortalizas, con grandes pérdidas de producto, y la venta en mostrador, que se ajusta mal al funcionamiento de la tienda. Con frecuencia mantienen varias opciones en la misma tienda, aunque la crisis está dejando en lineal productos de alta rotación y está facilitando la vuelta a mostrador. La venta en lineal obliga al desarrollo de una nueva fase industrial, el fileteado, envasado de carnes o preparados de pescado, aún no demasiado desarrollada en carnes y pescados, que cambia el comercio y ofrece un producto con más valor y menos desperdicios pero más caro y con mayores pérdidas en tienda y mayores costes logísticos. De hecho, la introducción del producto en lineal, relativamente reciente, no ha alterado excesivamente la cuota de la gran distribución en estas gamas.
- *En quesos y embutidos la gran distribución puede mantener la venta en lineal y en mostrador*. En ambos productos, al igual que en vinos o aceites, la gran distribución, especialmente las empresas que tienen una imagen de mayor calidad, ha optado por mantener una oferta amplia con referencias de calidad diferencial y productos de diversos orígenes y categorías. La entrada en lineal de quesos y embutidos también obliga a una nueva fase industrial de loncheado o troceado y envasado al vacío, que presenta algunos problemas técnicos. Esta entrada en lineal ha permitido subir sensiblemente la cuota de la gran distribución en ambas gamas y ha favorecido la concentración industrial.

- *En vinos las enseñas de mayor calidad optaron por ofertar amplias gamas, con presencia de vinos de diferentes orígenes, DOP e IGP, marcas, etc. La gran distribución ha colaborado en asegurar la presencia de los vinos DOP en las ciudades así como en el fomento de la importación. De todos modos, en la actualidad entre muy pocas bodegas copan la presencia de vinos en la gran distribución. La gran distribución está obligando a una concentración en las bodegas. El peso de la MDD en vinos es también muy alta, aunque presenta salvedades importantes frente a otros productos, predominando las “marcas exclusivas” frente a la marca genérica para productos de todas las gamas. Aunque en menor medida que en aceites, la MDD también está permitiendo a algunas grandes cooperativas embotellar sin tener que invertir en la generación de marcas propias. Se ha detectado que algunas bodegas con alta imagen de calidad han sacado gamas específicas para la gran distribución a precio más bajo.*

Cabe mencionar que en los productos sin marcas industriales conocidas y publicitadas, la gran distribución ha jugado a ganarse la confianza del consumidor a través, no sólo de la MDD sino, sobre todo, a través de la imagen de su propia enseña. De hecho, la gran distribución lo que publicita o promociona (el establecimiento es la propia publicidad) es su propia imagen, vinculada a unos u otros productos, casi siempre relacionando “buena calidad y buen precio” frente a la industria, que debe promocionar cada uno de sus productos.

Una cuestión que está resultando problemática es el tratamiento de los productos con calidad diferencial, que están sufriendo una regresión dentro de la estrategia de la gran distribución y que son de gran importancia dentro de las producciones españolas. Aunque las estrategias son muy diferentes según enseñas, es muy probable que las empresas deban buscarse canales paralelos y deban potenciar los mercados de proximidad, entre ellos los magníficos mercados vinculados al potente turismo en algunas regiones.

Otra cosa que hay que mencionar es el fracaso o las dificultades de los espacios de productos locales dentro de la gran distribución, en las enseñas más agresivas respecto a los precios se mantienen languideciendo y en los restantes siguen estrategias erráticas. Esto, junto a la caída del interés por los productos de calidad diferencial, limita la entrada de empresas locales en la gran distribución y la participación de las pymes vinculadas al desarrollo rural.

Referencias bibliográficas y fuentes de información

AGUSTÍN, A. y GARCÍA DURÁN, J. (2006): *El retail en España 2010: el futuro que no se ve*. Grupo Planner, Madrid.

ALIMARKET (varios años).

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE SABORÁ, ESTRATEGIAS AGROALIMENTARIAS.

DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (MERCASA) (varios años): <http://www.mercasa.es>.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE: <http://www.magrama.es>

YAGÜE GUILLÉN, M. J.; CRUZ ROCHE, I. y REBOLLO ARÉVALO, A. (2003): “Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimenticios”; en *Papeles de Economía Española* (96): pp. 112-133.