

Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo español

CAPITULO I

# Las estructuras de las cooperativas agrarias en el sector de la venta minorista







CAPITULO I

**Las estructuras de las cooperativas agrarias  
en el sector de la venta minorista**

CONVENIO ESPECIFICO DE COLABORACIÓN ENTRE EL MAPA Y LA  
CCAE PARA LA EJECUCIÓN DE ACTUACIONES EN MATERIA DE  
ALIMENTACIÓN, 2004"ACTIVIDAD 6, PROYECTO 1: "Publicación de  
Estudios 2003" PRESENTACION - RESUMEN

© Confederación de cooperativas agrarias de España  
C/ Agustín de Bethencourt, 17  
28003 Madrid  
Tel: 91 535 10 35  
Fax: 91 554 00 47



N.I.P.O. 251-04-081-4  
Depósito Legal: M-24887-2004

Diseño e impresión: Deprint  
Plaza Valparaiso, 11  
28016 Madrid

## **PROLOGO**

El presente estudio, elaborado por la Confederación Española de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) para el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, analiza las estructuras de las cooperativas agrarias en la venta minorista, así como el mercado y la comercialización del producto cooperativo en los sectores de la patata, cereales, vino embotellado y carne de porcino.

Este trabajo destaca por su representatividad, a la que ha contribuido la amplia implantación de CCAЕ en el ámbito nacional. Precisamente, el hecho de que los datos fueran recopilados por esta organización, aporta consistencia y fiabilidad a las conclusiones que, confío, ayudarán a los profesionales y trabajadores del sector y al público en general, a obtener una visión general del hecho cooperativo agroalimentario en España.

Un sector cooperativo agroalimentario potente dinamizará, sin duda, la comercialización de los productos españoles en los mercados exteriores y promoverá la mejora de la calidad y de los servicios en el mercado interior.

Quisiera terminar destacando la importancia del cooperativismo agrario, como fórmula de asociacionismo, así como el interés de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España en todo el proceso de realización de este estudio, confiando en que la divulgación de sus resultados pueda ayudar a promover e implementar iniciativas entre sus asociados.

31 de mayo de 2004

El Secretario General de Agricultura y Alimentación

FERNANDO MORALEDА QUILEZ



## **PRESENTACIÓN**

La Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAEE) es la organización de ámbito estatal representativa de los intereses de las cooperativas del sector agrario: está compuesta por 16 Federaciones o Uniones territoriales, que a su vez agrupan a más de 2700 cooperativas, de una amplia diversidad de sectores productivos que operan en todas las CCAA. Dentro de CCAEE se cuentan casi un millón de socios agricultores y ganaderos, que generan un volumen de facturación superior a los 12.000 millones de Euros.

Hoy en día, el papel de las cooperativas en la economía agraria y en el mundo rural español es fundamental. Las cooperativas permiten mejorar el poder de negociación y la competitividad de muchos agricultores y ganaderos en un mercado que cada día es más difícil y pujante, y les aportan servicios, como la formación y la información a sus socios, la introducción de nuevas tecnologías y la difusión de conocimientos que mejoran la eficiencia productiva de la explotación y la comercialización en común de los productos agropecuarios.

A medida que ha ido evolucionando el marco en el que se desenvuelven nuestras empresas representadas, CCAEE ha debido adaptarse a los cambios del medio rural y el sector productor. En los últimos años estas tendencias se han acentuado y nos han animado a ampliar el ámbito de actuación de la Confederación. Así, el año pasado, la Asamblea de CCAEE aprobó el Plan Estratégico que recoge las líneas de trabajo, muchas nuevas, de CCAEE para un horizonte de 4 años. Este plan fija como uno de sus objetivos la intensificación de la participación de CCAEE en el apoyo de la comercialización por las cooperativas y la promoción de sus productos. Parte de las actuaciones programadas para el segundo semestre del 2003 se consiguieron con la colaboración de la Dirección General de Alimentación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, entre ellas, la elaboración del Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo agrario español. Reconociendo este papel fundamental de las cooperativas y de la CCAEE como organización representativa de las mismas, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación dentro del capítulo Informes Específicos y Sectoriales que se enmarca en el proyecto de comercialización agroalimentaria de la Dirección General de Alimentación, promovió el pasado año la realización del mencionado estudio.

Con esta iniciativa, el MAPA pretendía de una parte analizar las estructuras cooperativas agrarias en la venta minorista, como canal de comercialización novedoso y máximo exponente de la valorización de los productos agropecuarios comercializados por las cooperativas. Por otro lado, también se buscaba el análisis de los aspectos relacionados con la comercialización en cooperativas de una serie de productos agroalimentarios (patata, cereales, vino y carne de porcino) con el objetivo último de identificar las actuaciones necesarias para mejorar la participación de estas empresas asociativas en sus respectivos mercados. Para ello, el MAPA encomendó la realización del mencionado estudio a la CCAE, con la intención de que su capacidad de interlocución con las cooperativas productoras y comercializadoras españolas garantizara el carácter participativo del análisis y la validez de sus conclusiones. Durante seis meses, en su desarrollo, han tomado parte los técnicos y representantes sectoriales de CCAE, y las Federaciones y Uniones Territoriales, y los miembros de cooperativas asociadas, así como de las administraciones y otras organizaciones sectoriales representativas de la industria agroalimentaria y del comercio.

Con el convencimiento de haber satisfecho las expectativas planteadas, la satisfacción de haber contado con la colaboración desinteresada de todos los que fueron requeridos por nosotros y el compromiso de esforzarnos en poner en práctica cuantas iniciativas estén en nuestras manos para llevar a la práctica sus conclusiones y agradeciendo el imprescindible apoyo prestado por la Dirección General de Alimentación del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, presentamos hoy el Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo agrario español.

Buen provecho.  
Ricardo Martín,  
Presidente de CCAE

## SINTESIS

El contenido que se recoge en esta publicación del Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo agrario español, contiene los detalles de la metodología, diagnósticos sectoriales y conclusiones del trabajo realizado por CCAE en el segundo semestre de 2003 y que fue presentado en público el 3 de Marzo de 2004. Esta publicación es reflejo de una labor exhaustiva de investigación y debate llevada a cabo por la CCAE, en la que han participado sus técnicos, representantes sectoriales, Federaciones y Uniones Territoriales, cooperativas asociadas, así como miembros de administraciones y otras organizaciones sectoriales representativas de la industria agroalimentaria y del comercio, que también han sido contactadas y se han prestado a colaborar para completar el análisis.

La metodología seguida para desarrollar los cinco capítulos que constituyen este estudio se ha caracterizado por ser muy participativa considerándose que las conclusiones que se alcanzaran debían sustentarse en un conocimiento profundo de la actividad productiva y comercial de las cooperativas, y en las opiniones, puntos de vista y análisis autorizadas de sus expertos y dirigentes. En cada caso se ha llevado a cabo un trabajo de campo intenso que ha conducido a la cumplimentación de más de 300 cuestionarios dirigidos a cooperativas, a la realización de más de 100 entrevistas directas a expertos sectoriales internos y externos y a la organización de visitas in situ a las cooperativas de la principales regiones productoras. En algunos casos los equipos de investigación se han dirigido a otros países de la UE (Francia, Bélgica) que se consideraron referencia del objeto del estudio.

Cada capítulo sirve para apuntar una serie de recomendaciones dirigidas a la consecución de la mejora de la participación de las cooperativas en su mercado respectivo. La validez de estas orientaciones radica en que emanan de un diagnóstico pormenorizado de la situación actual de las cooperativas y del análisis de múltiples opiniones autorizadas -críticas y constructivas- recabadas por el estudio, tanto de quienes participan en dichas cooperativas como de quienes interactúan con ellas.

La publicación que se presenta dedica un fascículo a cada una de los cinco capítulos desarrollados en el marco de la realización del estudio Comercialización Agroalimentaria del Sector Cooperativo Español, cuyo contenido se resume a continuación.

## Capítulo I:

Las Estructuras de las cooperativas agrarias en el sector de la venta minorista. La Confederación de Cooperativas Agrarias de España cuenta entre sus asociados con algunas cooperativas que han desarrollado en los últimos años un esfuerzo tendente a comercializar sus productos directamente. Se han creado así las "tiendas cooperativas". Se desprende de este capítulo una definición de "Tienda Cooperativa", que se identifica con aquellos "establecimientos de venta al por menor que se caracterizan por ser una forma empresarial que, debido al carácter social impreso por la filosofía cooperativista y su vinculación con el territorio, se presentan como un instrumento óptimo para alcanzar los objetivos propios de cualquier cooperativa." Este concepto da lugar a la clasificación de estos establecimientos en cuatro tipos bien diferenciados en función de las características analizadas para cada uno, tales como la estrategia comercial, el público objetivo, el sistema de compras, la estructura física de las tiendas, la cartera de productos o el personal contratado.

Como resultado más interesante destaca la elaboración de una Base de Datos de Tiendas Cooperativas: constituye un almacén de información cuantitativa y cualitativa sobre las cooperativas cuyas tiendas han sido estudiadas, y también una "herramienta viva" a disposición de las Federaciones asociadas a CCAE que permitirá ir incorporando nueva información.

Si bien el diagnóstico llama la atención sobre una serie de debilidades y de amenazas del sector que deben ser superadas para culminar y propagar los proyectos emprendidos, el estudio, ha identificado numerosas fortalezas y oportunidades de diversa índole de las cooperativas, como emprendedoras de iniciativas empresariales en el sector de la venta minorista, que no pueden sino animar a este colectivo a reflexionar sobre las posibles estrategias de perfeccionamiento y expansión. Por ello, la Confederación ha constituido un Grupo de Trabajo específicamente creado para la dinamización de estos intereses, como foro de encuentro de los líderes de los proyectos existentes, de intercambio de opiniones y de evaluación -y en su caso puesta en marcha- de iniciativas encaminadas tanto a la búsqueda de economías de escala, como a la agilización y optimización de los procesos de compra y en general, al fomento de la colaboración entre las tiendas existentes. A tal efecto, CCAE planteó para el año 2004 y el MAPA está apoyando ya, el desarrollo de una segunda fase de este estudio.

## Capítulo II:

Caracterización del mercado y de la comercialización de la patata en las cooperativas agrarias

El mercado de la patata se caracteriza por su fuerte inestabilidad, tanto a nivel nacional como comunitario, y registra desajustes de la oferta y la demanda que se producen de

forma periódica. Esto es especialmente cierto para el mercado español, lo cual repercute negativamente sobre el sector productor que se ve sometido a fuertes oscilaciones de sus ingresos, los cuales no llegan a cubrir los costes de producción, en algunas campañas. En particular, esta variabilidad perjudica gravemente la capacidad de planificación de las cooperativas.

La constatación de su pérdida paulatina de cuota de mercado ha llevado a las cooperativas productoras y comercializadoras de patata españolas a trabajar en el diagnóstico de su situación actual en el mercado, con el objetivo de diseñar actuaciones encaminadas a mejorar la planificación de la producción, orientación al mercado y las condiciones de comercialización del producto nacional.

Como característica general, de la comercialización de la patata en España hay que destacar todavía una relativa desorganización y la desconexión de los operadores del sector, que se traduce en que cada eslabón de la cadena agroalimentaria no tenga suficientemente en cuenta los criterios comerciales y demandas de los siguientes escalones. En contraposición a esta situación, el estudio ha analizado el proceso de segmentación y de concentración de la demanda del mercado, para lo cual ha sido muy útil la visita a nuestros colegas franceses, y los contactos mantenidos con las empresas de distribución.

La principal conclusión, en lo que se refiere a la participación de las cooperativas, es que su influencia en el mercado de la patata es insuficiente: sólo concentran un 10% de la producción. La escasez de agrupaciones que organicen la producción impide una participación activa de los agricultores en el mercado, quienes se enfrentan disgregadamente a una demanda cada vez más concentrada.

De entre las conclusiones del diagnóstico llevado a cabo, se destaca también el carácter deficitario del mercado nacional español de patata: a pesar de los gastos de transporte asociados a la importación, un 18 % del consumo interior se nutre a partir de producto importado, principalmente procedente de Francia. Esta circunstancia no se explica por razones de limitación de la producción española, sino de inadaptación de la misma a las tendencias del consumo: la fase de la producción no se ha incorporado al esquema de la segmentación. Esta inadaptación se debe a la falta de especialización y a la temporalidad de los agricultores, y a la prevalencia de criterios no comerciales. Se ha puesto así en evidencia la existencia de una oportunidad para el sector productor español de recuperar una cuota importante de su mercado natural. Ésta debería ser considerada como una estrategia de fondo también para las cooperativas.

Para contribuir a rectificar los desajustes detectados, de la participación del producto español en el mercado, la cooperativa debe aprovechar su posición estratégica dentro de

la cadena agroalimentaria, actuando como puente entre la producción y la industria o el comercio. En particular, se definen las siguientes funciones que deberían ser asumidas: concentración de la oferta, a través de la ampliación de la base social y la intercolaboración; la estabilización, fidelización de las relaciones cooperativa-comercio, con garantía de suministro en las cantidades y condiciones cualitativas demandadas; protagonismo de la cooperativa en la toma de decisiones estables relativas al cultivo y en la mejora de los sistemas de producción o participación en las fases avanzadas de la cadena agroalimentaria (acondicionamiento del producto: clasificación, lavado, envasado) y procesos de primera transformación).

### **Capítulo III:**

Estudio de la ordenación de la comercialización de cereales en las cooperativas agrarias españolas

Los cereales constituyen la materia prima más importante del comercio mundial. Este cultivo proporciona la principal fuente de alimentos de primera necesidad, y en España su aportación a la composición de los piensos de consumo animal es creciente. Esta consideración, la interrelación de este sector con el resto del sistema agroalimentario español, debe ser tomada en cuenta en el momento de plantear cambios en las estrategias de comercialización de este producto.

El análisis por el estudio de la actividad productiva de las explotaciones agropecuarias españolas, ha identificado zonas eminentemente productoras y otras consumidoras, lo cual permite dibujar un mapa de oferta-demanda del cereal, y lo que es más interesante, un mapa de regiones excedentarias y deficitarias de esta materia prima.

De las conclusiones obtenidas, destacamos también cómo la atomización de la oferta de cereales en España contrasta fuertemente con el elevado grado de concentración de la industria agroalimentaria; de esta constatación se desprende la necesidad de una reorganización y concentración de las cooperativas cerealistas.

Como otro objetivo, se perfila la necesidad de que el papel desempeñado por las cooperativas no se limite a conseguir precios competitivos para los productos de sus socios, sino que deben buscar la mayor rentabilidad al cultivo mediante una adecuada selección del grano en origen, que permita obtener y ofrecer lotes homogéneos de la calidad demandada por la industria transformadora. La búsqueda del valor añadido puede lograrse también a través de la transformación en la cooperativa.

El segundo gran objetivo de las cooperativas comercializadoras de cereal es atender a la preocupación creciente del consumidor por la garantía de seguridad alimentaria de los pro-

ductos y el aprovechamiento de los nichos de mercado que se orientan hacia calidades específicas. La cooperativa se sitúa en una posición privilegiada para realizar además el seguimiento del producto desde la producción hasta la transformación y permite el desarrollo de sistemas para el seguimiento de la trazabilidad, requisito cada vez más exigido.

Entre las debilidades de la posición comercializadora de las cooperativas dentro del mercado cerealista se encuentra la falta de estabilidad de las relaciones contractuales cooperativa-industria. En efecto, existe un alto grado de mutua desconfianza y la especulación redundante en la discontinuidad del abastecimiento de materia prima y la falta de compromisos a largo plazo. Sin embargo, las cooperativas líderes del sector demuestran que la estabilidad de las condiciones de abastecimiento durante todo el año y la optimización del precio de la materia prima son compatibles. Es muy significativa la respuesta a este respecto de las cooperativas encuestadas, que refleja las prioridades comerciales.

#### **Capítulo IV:**

Estudio de comercialización de vino embotellado por bodegas cooperativas

Las Bodegas Cooperativas representan algo más del 40% de las explotaciones de vid, y abarcan el 58 % de la superficie, aglutinando a unos 200.000 socios viticultores. Esto les permite producir un 58% del vino total y un 61% de los vinos y mostos. En contrapartida, la comercialización de productos embotellados a cargo de las bodegas cooperativas alcanza unas cifras poco relevantes en comparación con la llamada "industria".

Esta realidad justifica la realización de este capítulo, en el que se ha pretendido analizar desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo la participación de las cooperativas en el mercado vitivinícola español, y como consecuencia, identificar una serie de actuaciones dirigidas a la mejora de las mismas.

Este capítulo pretende cumplir los siguientes tres objetivos: de una parte, obtener la información precisa para realizar un diagnóstico completo del estatus comercial de las Cooperativas Vitivinícolas que concluye en una segmentación de las mismas, llegándose a definir tres segmentos: Básico, Medio, Alto, en base a criterios como: la cantidad de vino embotellado, el número de empleados, volumen exportado, estrategia empresarial, grado de profesionalización.

En segundo lugar, elaborar un Registro de Bodegas Cooperativas que comercializan vino embotellado: A partir de los datos obtenidos a través del cuestionario enviado a 340 cooperativas susceptibles de comercializar vino embotellado y de la segmentación de bodegas, se ha realizado el primer registro de cooperativas vitivinícolas comercializadoras de vino embotellado que manufacturan 150 millones de botellas al año.

Por último, se perfilan las posibles orientaciones al respecto para mejorar la participación en este mercado de las cooperativas, que se desprenden del análisis DAFO realizado. Destacan algunas recomendaciones de carácter general: como la mejora de la comunicación interna, y el fortalecimiento del compromiso y corresponsabilización de los socios en las decisiones comerciales de la cooperativa, o las necesidades de concentración de la oferta, y en general las políticas de diferenciación (vía iniciativas marquistas o introducción de sistemas de calidad específica). En relación con la mejora de las condiciones del producto y su adaptación al mercado, se apunta el interés por que la cooperativa participe en las decisiones relativas a la producción (selección varietal, sistema de conducción y de cultivo, etc.). Igualmente se han detectado una serie de mejoras en la gestión comercial de las cooperativas, que se recomiendan selectivamente a cada uno de los segmentos: se trata, por ejemplo, de la diversificación de los clientes y del fomento del embotellado, en unos casos, y de la apuesta por la trazabilidad y otras cualidades específicas del producto ("culturalidad", carácter local o tradicional, respeto al medio ambiente, etc.) o la redefinición de las estrategias de exportación en el caso de las bodegas de segmento alto.

#### **Capítulo V:**

Estudio de promoción y exportación de la carne de porcino en el entorno cooperativo

La necesidad de realizar un capítulo de estudio de promoción y exportación de porcino surge de una reflexión interna del sector, y se entiende perfectamente si se analiza el desarrollo de las estructuras productivas que se encuentran en un proceso de modernización y mejora continuas, o la tendencia claramente creciente del censo. El ritmo de crecimiento de la cabaña ganadera de porcino en España en los últimos años rebasa con creces la velocidad de crecimiento de sus países vecinos. España podría así situarse en el 2005 en la primera posición de producción en la Unión Europea, el tercer lugar en el ámbito mundial. Por su parte, los datos de consumo interno de carne de porcino de la UE destacan a España como uno de los primeros -con 62Kg. /h/año- y en una posición muy próxima al nivel de saturación. Por lo tanto, próximos incrementos del nivel de producción no irían acompañados del aumento de consumo, lo cual tiene que ser tenido en cuenta para el diseño de las estrategias de futuro. Así, la salida de la exportación dejará de ser una opción para convertirse en una clara necesidad.

Este breve análisis explica el apoyo por la CCAE y la apuesta de las cooperativas por el fomento de nuevos canales de exportación y por la creación de estrategias de exportación conjunta, como únicas vías para evitar el sobreabastecimiento del mercado, y la consiguiente crisis de precios y caída de rentas de los productores.

Otras conclusiones sobre las que se detiene el estudio se refieren, por ejemplo, a la intervención de las cooperativas del sector en sistemas de aseguramiento de la calidad.

Su elevada participación en los mismos es un fiel reflejo de la profesionalidad de este sector y de sus esfuerzos para la mejora y la adaptación a las demandas del consumidor en términos de garantías sanitarias y una completa trazabilidad. Desde el punto de vista de la participación de las cooperativas en la exportación se destacan dos datos: el 55% de las cooperativas que comercializan porcino realiza actividades de exportación, y del total de las exportaciones de porcino que se lleva a cabo por parte de las cooperativas, sólo el 10% son exportaciones de carne o derivados; la práctica totalidad de las exportaciones tiene por objeto el animal vivo.

Entre las recomendaciones indicadas en el capítulo, se destacan: la exportación y la búsqueda de nuevos nichos de mercado, la concentración de la oferta y la optimización de las estructuras productivas. Como combinación de los anteriores, el estudio explica el primer e importante paso dado en el sentido indicado: la CCAE está sirviendo de plataforma para la constitución de una Agrupación de Interés Económico: Sociedad para el Fomento de la Exportación Porcina, constituida por cuatro cooperativas con potencial e interés exportador -Agropecuaria de Navarra, Agropecuaria del Sur, Cooperativa Esperanza del Jiloca y COPA-GA-, cuyo primer objetivo va a ser la creación de un consorcio de exportación, que intentará recabar el apoyo público a su estrategia de internacionalización, a través del ICEX.

Como conclusión general de la elaboración del estudio, cabe entrever en cada uno de los cinco capítulos desarrollados, un mensaje optimista, de proyección y protagonismo para el cooperativismo agrario español en el futuro. En lo que se refiere al primer capítulo, se concluye evidenciando que la participación de las cooperativas en el sector de la venta minorista tiene por delante un campo enorme para la colaboración: se han detectado un montón de experiencias interesantes todas ellas, que pueden resultar más si aprovechan las posibilidades de poner intereses en común. Por su parte, el análisis del sector cooperativo de la patata, nos ha enseñado que existe un margen muy importante de cuota de mercado nacional que puede ser recuperada a base de profesionalización y adaptación de la producción al mercado y de concentración de la oferta: en todos estos campos las cooperativas tienen mucho que aportar. El estudio del porcino ha permitido poner en evidencia que las cooperativas se encuentran en el trampolín de la exportación. En lo que se refiere al capítulo sobre el sector del vino, se han reconocido experiencias cooperativas que demuestran la validez del modelo cooperativo para enfrentarse al mercado interior y exterior, y un cierto consenso en cuanto a las estrategias de futuro. Por último, el análisis del sector cerealista ha puesto en evidencia que el papel fundamental desempeñado por las cooperativas cerealistas encuentra su continuidad en la asunción de nuevos retos relacionados con la concentración de la oferta o la apuesta por la selección y la calidad diferenciada en origen.



## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>   | 21  |
| <b>2. OBJETO DEL ESTUDIO</b>   | 23  |
| <b>3. METODOLOGÍA</b>  | 24  |
| <b>4. ESQUEMA DE TRABAJO</b>   | 30  |
| <b>5. TÉRMINOS DE REFERENCIA</b>   | 32  |
| <b>6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b>  |     |
| ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y POSICIÓN DE LAS<br>"TIENDAS COOPERATIVAS" RESPECTO AL MISMO | 33  |
| 6.1. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN   | 33  |
| 6.1.1. CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  | 33  |
| 6.1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  | 34  |
| 6.2. COMERCIO MINORISTA  | 34  |
| 6.2.1. ¿QUÉ ES? UNA DEFINICIÓN   | 38  |
| 6.2.2. TIPOLOGÍA   | 39  |
| 6.2.3. INTEGRACIÓN   | 48  |
| 6.2.4. COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA  | 50  |
| 6.2.4.1 Estructura del comercio minorista en España  | 50  |
| 6.2.4.2 Datos económicos del comercio minorista en España  | 61  |
| 6.2.5. COMERCIO MINORISTA EN ALIMENTACIÓN  | 68  |
| 6.2.5.1 Estructuras del comercio minorista en alimentación   | 68  |
| 6.2.5.2 Evolución de las ventas minoristas en alimentación   | 75  |
| 6.3. DATOS GENERALES SOBRE EL CONSUMO EN ESPAÑA  | 76  |
| 6.4. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS:<br>TIENDAS COOPERATIVAS                           | 82  |
| <b>7. ANÁLISIS PRÁCTICO: TIPIFICACIÓN DE TIENDAS</b>   |     |
| 7.1. BASE DE DATOS   | 87  |
| 7.2. MODELOS PRINCIPALES   | 94  |
| 7.2.1. ALMACÉN-TIENDA  | 94  |
| 7.2.2. DELICATESSEN  | 99  |
| 7.2.3. TIENDA TRADICIONAL  | 96  |
| 7.2.4. SISTEMA DE FRANQUICIAS  | 101 |

|  |            |
|--|------------|
| 7.3. DISTRIBUCIÓN POR COMUNIDADES .....        | 105        |
| <b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>         | <b>107</b> |
| <b>9. ANEXOS</b>                               |            |
| 9.1. EJEMPLOS DE MODELOS REPRESENTATIVOS ..... | 120        |
| 9.1.1. COOPERATIVA BELGA (AVEVE) .....         | 120        |
| 9.1.2. SISTEMA de FRANQUICIAS (COARVAL) .....  | 124        |
| 9.2. DOCUMENTACIÓN .....                       | 127        |
| 9.2.1. MODELO CUESTIONARIO .....               | 127        |
| 9.2.2. FLOW- CHART .....                       | 131        |
| 9.2.3. FOTOGRAFÍAS .....                       | 132        |
| <b>10. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES .....</b>        | <b>141</b> |

## RELACIÓN DE TABLAS Y DIAGRAMAS

### DIAGRAMAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Diagrama 1.</b> Proceso de elaboración análisis teórico . . . . .          | 25  |
| <b>Diagrama 2.</b> Esquema de trabajo de la base práctica . . . . .           | 26  |
| <b>Diagrama 3.</b> Esquema de trabajo de campo . . . . .                      | 31  |
| <b>Diagrama 4.</b> Esquema de trabajo del análisis teórico . . . . .          | 31  |
| <b>Diagrama 5.</b> Misión de la Distribución Comercial . . . . .              | 33  |
| <b>Diagrama 6.</b> Estructura del sistema de Distribución Comercial . . . . . | 34  |
| <b>Diagrama 7.</b> Comercio minorista . . . . .                               | 38  |
| <b>Diagrama 8.</b> Tiendas Cooperativas . . . . .                             | 38  |
| <b>Diagrama 9.</b> Relaciones BBDD . . . . .                                  | 90  |
| <b>Diagrama 10.</b> Estructura AVEVE . . . . .                                | 121 |
| <b>Diagrama 11.</b> Estructura COARVAL . . . . .                              | 124 |

### TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Cuestionarios recibidos . . . . .  | 28 |
| <b>Tabla 2.</b> Cooperativas visitadas . . . . .   | 29 |
| <b>Tabla 3.</b> Clasificación en función de la actividad . . . . .                         | 41 |
| <b>Tabla 4.</b> Características establecimientos. . . . .                                  | 52 |
| <b>Tabla 5.</b> Principales macromagnitudes del comercio minorista . . . . .               | 61 |
| <b>Tabla 6.</b> Censo de establecimientos por actividad comercial . . . . .                | 62 |
| <b>Tabla 7.</b> Superficie dedicada a la venta minorista por tipo de actividad . . . . .   | 65 |
| <b>Tabla 8.</b> Superficie dedicada a la venta minorista por actividad comercial . . . . . | 70 |
| <b>Tabla 9.</b> Establecimientos en régimen de libre servicio . . . . .                    | 71 |
| <b>Tabla 10.</b> Cuotas de mercado en alimentación . . . . .                               | 72 |
| <b>Tabla 11.</b> Comportamientos de compra . . . . .                                       | 77 |
| <b>Tabla 12.</b> Consumidor en los distintos canales . . . . .                             | 78 |
| <b>Tabla 13.</b> Tipología de establecimientos . . . . .                                   | 79 |

### MAPAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Mapa 1.</b> Localización de tiendas por comunidad . . . . . | 105 |
| <b>Mapa 2.</b> Localización de tiendas según modelos . . . . . | 106 |
| <b>Mapa 3.</b> Localización de tiendas COARVAL . . . . .       | 125 |

## GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1.</b> N° cuestionarios por CCAA                                | 28  |
| <b>Gráfico 2.</b> Relación nª Cuestionarios/ nª tiendas                    | 29  |
| <b>Gráfico 3.</b> Situación de establecimientos minoristas                 | 53  |
| <b>Gráfico 4.</b> Microlocalización de establecimientos minoristas         | 53  |
| <b>Gráfico 5.</b> Distribución de establecimientos minoristas              | 54  |
| <b>Gráfico 6.</b> Titularidad de establecimientos minoristas               | 54  |
| <b>Gráfico 7.</b> Tenencia de establecimientos minoristas                  | 55  |
| <b>Gráfico 8.</b> Asociacionismo de establecimientos minorista             | 55  |
| <b>Gráfico 9.</b> Abastecimiento de establecimientos minoristas            | 57  |
| <b>Gráfico 10.</b> Empleo en establecimientos minoristas                   | 60  |
| <b>Gráfico 11.</b> Establecimientos minoristas por tipo de actividad       | 62  |
| <b>Gráfico 12.</b> Evolución del n° establecimientos por tipo de actividad | 63  |
| <b>Gráfico 13.</b> % Gasto en Alimentación                                 | 64  |
| <b>Gráfico 14.</b> Superficie de sala de venta por tipo de actividad       | 66  |
| <b>Gráfico 15.</b> Cuotas de mercado en Alimentación                       | 73  |
| <b>Gráfico 16.</b> Evolución del n° Hiper y supermercados                  | 74  |
| <b>Gráfico 17.</b> Evolución superficie de Hiper y supermercados           | 74  |
| <b>Gráfico 18.</b> Evolución del índice de ventas del comercio minorista   | 75  |
| <b>Gráfico 19.</b> Reparto del Gasto familiar                              | 76  |
| <b>Gráfico 20.</b> Actos de compra semanales                               | 78  |
| <b>Gráfico 21.</b> Evolución por secciones de alimentación                 | 79  |
| <b>Gráfico 22.</b> Perfil de clientes                                      | 80  |
| <b>Gráfico 23.</b> Marcas  | 81  |
| <b>Gráfico 24.</b> Evolución de la facturación AVEVE                       | 122 |
| <b>Gráfico 25.</b> Reparto de ingresos según canal de distribución         | 122 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La función que las cooperativas agrarias desempeñan en la economía del sector agrario es fundamental. Por un lado permiten mejorar el poder de negociación y la competitividad de muchos agricultores en el mercado agroalimentario cada vez más difícil y concentrado, y por otro, mejoran la eficiencia productiva de la explotación y la comercialización en común de los productos.

Dicha comercialización se manifiesta cada vez más complicada si tenemos en cuenta que el sector de la alimentación en España se caracteriza por la atomización de la distribución y por el elevado número de establecimientos dedicados a la venta minorista.

No obstante, en los últimos años, la cantidad de tiendas minoristas disminuye, sobre todo en el ramo de la alimentación, en el cual, los comerciantes tradicionales pierden cuota de mercado frente a los hipermercados y grandes supermercados. Sólo unos pocos especialistas en alimentación consiguen mantener su cuota. Es aquí donde se observa la ventaja comparativa que pueden jugar las cooperativas en este sentido a través de la especialización en productos cooperativos y de calidad.

A diferencia de otros países de la Unión Europea, o Estados Unidos, hasta muy recientemente no se han comenzado a desarrollar desde las cooperativas agrarias, estructuras de venta minorista que permitan llevar sus productos directamente a los consumidores; o al menos ha sido sólo en los últimos años cuando estos establecimientos han ido adquiriendo cierta relevancia.

En este contexto, por tanto, no se conocen análisis o estudios que hagan referencia a las tiendas cooperativas como tales, y éste se convertirá así en el primer **"estudio sobre las estructuras de las cooperativas agrarias en el sector de la venta minorista en España"**, que quedará además complementado con un trabajo de campo que incorpora variables de carácter social, ayudando a analizar tanto la situación actual que se vive en las cooperativas como sus perspectivas de futuro.

- Por esta razón, destacamos como primera causa para la puesta en marcha del presente estudio el hecho de que en los últimos años, se ha revelado la existencia de un esfuerzo por parte de las cooperativas encaminado a conseguir llegar con sus productos directamente a los consumidores. Este hecho, unido a la necesidad de crear un espacio comercial dedicado a los trabajadores de las explotaciones, está alcanzando en los últimos años y en nuestro país, una importancia creciente que merece ser estudiada.

- En segundo lugar, señalamos cómo tras hacer una primera y somera observación, hemos descubierto, por un lado, cómo muchas iniciativas que no cuentan con experiencias previas consolidadas fracasan en su intento de comercializar sus productos a través de lo que denominamos "tiendas cooperativas", y por otro, cómo aquéllas que ya cuentan con este tipo de establecimientos al no seguir una estrategia definida, su expansión y crecimiento económico se ven limitados. Pudiendo ser precisamente ésta, la falta de información sobre lo existente sobre otras experiencias, una de las causas en las que radican sus fracasos.

A su vez, la ausencia de una estrategia clara en la gestión de las tiendas cooperativas, pone de relieve la importancia de realizar un análisis de determinados aspectos que permitan a las cooperativas ser competitivas en un entorno cada vez más difícil de penetrar, el de la alimentación.

Será por tanto de gran utilidad tanto para las cooperativas estudiadas que podrán conocer otras experiencias como para el resto de cooperativas que podrán beneficiarse de las conclusiones extraídas de este estudio.

- Por último, y como tercera causa promotora de este análisis, consideramos que el conocer distintos modelos de comercio capaces de aportar valor añadido a agricultores y ganaderos, que pudieran beneficiar a las zonas rurales donde están implantados y hacer la producción más rentable, podrá resultar de gran interés para el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

De esta forma, la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE), se propone analizar el concepto de "**tienda cooperativa**" y profundizar en su estudio, a un nivel tanto teórico como práctico.

El estudio tratará de hacer un primer censo de lo ya existente para así poder extraer algunas conclusiones que, si bien no consiguen definir un modelo único de **tienda cooperativa**, al menos si permitan establecer un diagnóstico de las cuestiones que serían mejorables.

En este sentido, agradecemos que el MAPA, a través de la Dirección General de Alimentación haya manifestado su interés a este respecto y que, consciente de la relevancia del asunto, haya promovido que desde la CCAE se ponga en marcha este proyecto de estudio sobre comercialización agroalimentaria.

## 2. OBJETO DEL ESTUDIO

Entre los objetivos de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España destacamos el de "desarrollar actuaciones encaminadas a facilitar la adaptación del cooperativismo agrario al entorno económico y social en el que se desenvuelven las cooperativas" , es dentro de este marco donde se encuadran los objetivos de este estudio que pretende obtener información que facilite los procesos de comercialización de productos agroalimentarios y de diseño de estrategias de futuro, como en este caso son las estructuras de venta minorista adoptadas por muchas cooperativas.

En resumen podemos afirmar que los objetivos a alcanzar al término de este análisis son cuatro:

1. **Caracterización de los modelos actuales** de las tiendas cooperativas atendiendo en a aspectos concretos como distribución geográfica, volumen de negocio, productos manejados y forma jurídica adoptada, así como la creación de una base de datos de las mismas.
2. Establecimiento de una **tipología** de estos lugares comerciales en los principales modelos, en base al trabajo de campo realizado.
3. Evaluación de la ubicación de estas tiendas en el marco de la distribución **comercial y con respecto a sus competidores**, a partir del análisis teórico realizado.
4. Determinación de los **puntos fuertes y débiles** de estos establecimientos, que permita tanto la **elaboración de una matriz DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), como sentar unas bases para la elaboración de un posible plan de estrategia comercial.

### 3. METODOLOGÍA

Se persigue conocer la realidad en la que se enmarcan estas tiendas cooperativas y dada la amplitud del marco en que nos encontramos, pues las tiendas se extienden sin seguir ningún criterio pre-establecido a lo largo de toda la geografía española, plantearemos una división por Comunidades Autónomas que nos permita llevar un ritmo diferente en función del grado de respuesta y colaboración de cada una de éstas.

La metodología a seguir consistirá en el desarrollo de dos partes diferenciadas que se llevaran a cabo de manera simultánea;

Un **análisis teórico** de lo que son estas "**tiendas cooperativas**" complementado con un **desarrollo** de carácter **práctico** por comunidades, que nos permita la creación de una base de datos de las mismas.

#### ANÁLISIS TEÓRICO

Se trata de reflejar la situación actual en nuestro país de "**tiendas cooperativas**".

Pero, ¿ cómo se definen estas tiendas?

Para aclarar el significado de este término, recurriremos a esta **parte teórica** que comenzará por estudiar desde lo más genérico (el concepto de Distribución), hasta ir acotando el terreno y conseguir así ubicar lo que serían estas "**tiendas cooperativas**".

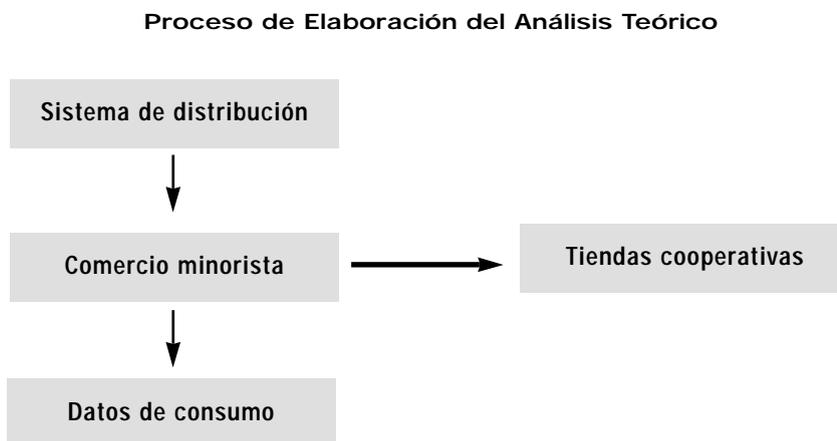
Una visión general de la distribución nos permitirá situarnos en el contexto comercial en el que nos encontramos; y su estructura definirá al comerciante minorista (papel desempeñado por las cooperativas cuando venden sus productos, u otros, directamente al consumidor final).

A partir de ahí, haremos un estudio más en profundidad sobre el comercio minorista, y trataremos de ubicar a las tiendas cooperativas en función de la tipología.

Los datos sobre las principales macromagnitudes del comercio minorista en España nos darán una visión de cómo se encuentra este sector; y a su vez, la estructura del comercio minorista nos ayudará a situar las tiendas en función del tipo de integración.

Por último, acotaremos el campo centrándonos en el sector agroalimentario.

Diagrama 1. Proceso de elaboración análisis teórico



## ANÁLISIS PRÁCTICO

En el desarrollo de este **análisis práctico**, nos encontramos con que los modelos creados hasta el momento no responden a una única fórmula sino que estamos ante un mercado creciente que se está estructurando sin seguir un patrón fijo, adoptando diferentes formas en función de diferentes aspectos.

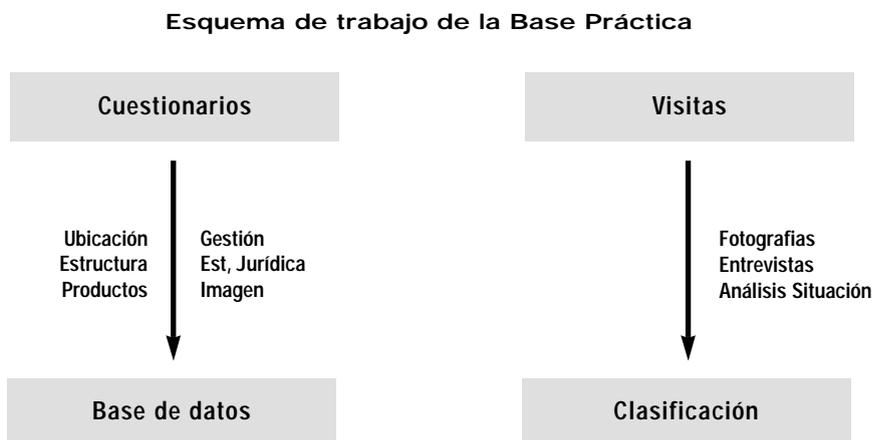
Para la obtención de información sobre estos establecimientos se han elaborado **cuestionarios** y se han realizado **visitas** a distintas CCAA.

A partir de los datos obtenidos en las **respuestas de los cuestionarios**, se elaborará una **base de datos** que será, no sólo un almacén de información sobre las cooperativas cuyas tiendas hemos estudiado, sino también un elemento vivo que permitirá que, tanto las tiendas que no han participado del estudio, como las de nueva creación, se incorporen a dicha base.

Como consecuencia de las **entrevistas y visitas** llevadas a cabo con los gerentes y/o responsables de algunas de estas tiendas cooperativas podremos contrastar los datos obtenidos a través de los cuestionarios, conocer más de cerca la realidad de estos establecimientos (permitiendo crear una clasificación de los principales modelos de tiendas en función de las políticas seguidas) y en último término, ver las posibles perspectivas de futuro partiendo de esta realidad.

De este modo, el esquema de trabajo de esta base práctica quedaría como sigue:

Diagrama 2. Esquema de trabajo de la base práctica



Según se observa en el esquema anterior, la base empírica consta de cuestionarios y entrevistas:

## **A. CUESTIONARIOS:**

### **A.1 Redacción:**

Para ordenar las características de estas estructuras tan dispares, los cuestionarios, de elaboración propia, hacen referencia a los siguientes aspectos:

- Localización,
- Catálogo de productos ( propios de las Cooperativas o de diversos orígenes)
- Volúmenes de venta
- Tipo de establecimiento ( en la propia Cooperativa, tiendas comerciales dentro de la CCAA donde se ubica la Cooperativa, en una CCAA distinta ...)
- Superficie
- Público a quien van dirigidas ( sólo socios o todo tipo de consumidores),

- Sistema de ventas ( autoservicio asistido o con mostrador)
- Estructura jurídica ( secciones de la cooperativa o bien sociedades mercantiles participadas en mayor o menor grado por la cooperativa)
- Gestión

(Modelo de cuestionario adjunto. Ver Anexo 9.II.1)

## **A.2 Envío :**

Con el fin de hacer llegar los cuestionarios al mayor número de cooperativas, se ha utilizado la estructura horizontal de la CCAE por una Federaciones en cada comunidad autónoma.

Desde estas Uniones y Federaciones Territoriales, los cuestionarios se han remitido a todas sus cooperativas que cuentan con este tipo de establecimientos o bien a las que consideraron más representativas.

Dichas encuestas se han hecho llegar a las Federaciones y Uniones territoriales a través de dos vías: fax y correo electrónico.

No podemos afirmar con seguridad cuál ha sido el mecanismo más eficaz, en cuanto a la rapidez con que éstos han sido recibidos, pero si sabemos que el mayor número de respuestas se han obtenido a través del correo (tanto ordinario como electrónico) que han resultado ser el modelo de comunicación más utilizado por las FUT's y sus cooperativas.

## **A.3 Nivel de respuesta:**

Para ilustrar el nivel de respuesta que han demostrado las distintas comunidades, adjuntamos el siguiente cuadro en el que quedan reflejados el número de cuestionarios recibidos y el número de tiendas cooperativas pertenecientes a esa comunidad.

En algunos casos el grado es mayor porque el número de cooperativas con tienda es más elevado, en otros puede deberse a que la implicación ha sido en el estudio ha sido mayor.

En algunos casos disponemos de información exacta sobre el número exacto de establecimientos, en otros se trata de aproximaciones en base a estimaciones de las federaciones, y en algunos otros, no disponemos de dicha información.

Tabla 1. Cuestionarios recibidos

| COMUNIDAD AUTÓNOMA | Nº TIENDAS Nº | CUESTIONARIOS    |
|--------------------|---------------|------------------|
| Andalucía          | 23            | 11               |
| Aragón             | 23            | 23               |
| Asturias           | 20            | 16               |
| Baleares           |               | 8                |
| Canarias           | 1             | 1                |
| Cantabria          | 6             | Ninguno recibido |
| Castilla León      |               | 7                |
| Castilla la Mancha |               | 7                |
| Cataluña           |               | 17               |
| Extremadura        |               | 6                |
| Galicia            | 57            | 5                |
| Madrid             |               | 1                |
| Murcia             |               | 3                |
| Navarra            | 4             | 1                |
| La Rioja           |               | 11               |
| Pais Vasco         | 1             | Ninguno recibido |
| Valencia           | 60+37         | 51+37(Castellón) |

Fuente: Elaboración propia con datos de BBDD

Gráfico 1. Nº Cuestionarios por CCAA

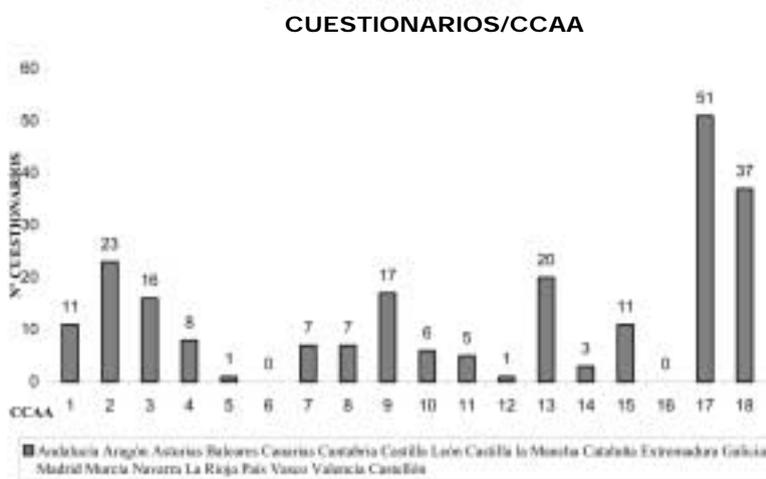
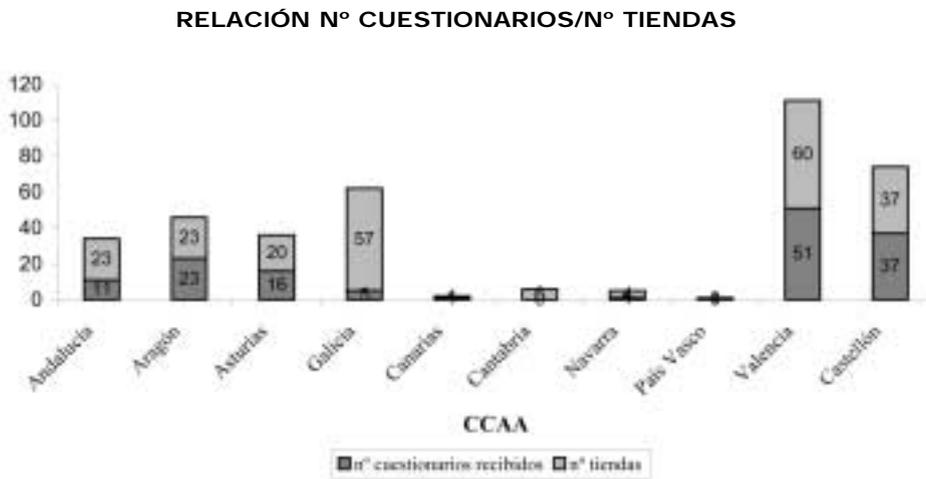


Gráfico 2. Relación nº Cuestionarios/ nº tiendas



**B. ENTREVISTAS Y VISITAS :**

Las comunidades autónomas objeto de visita durante los meses en que este documento se ha ido elaborando han sido cinco:

Tabla 2. Cooperativas visitadas

| COMUNIDAD          | CIUDAD      | LOCALIDAD   | COOPERATIVA |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Valencia           | Valencia    | El Perelló  | Coarval     |
|                    | Valencia    | Cullera     | Coarval     |
|                    | Valencia    | Canos       | Coarval     |
|                    | Valencia    | La Baronia  | Coarval     |
| Galicia            | Coruña      | Melide      | Melisantos  |
|                    | Lugo        |             | Mopán       |
|                    | Pontevedra  | Lalín       | Campodeza   |
|                    | Pontevedra  | Silleda     | Os Chaos    |
|                    | Orense      |             | Coren       |
| Castilla la Mancha | Guadalajara |             | Coagral     |
|                    | Cuenca      |             | Coprosol    |
|                    | Toledo      | Miguelturra | Ceresco     |

continúa

Tabla 2. Cooperativas visitadas (Continuación)

| COMUNIDAD     | CIUDAD   | LOCALIDAD             | COOPERATIVA                   |
|---------------|----------|-----------------------|-------------------------------|
| Castilla León | Palencia |                       | Agropal                       |
|               | Palencia | Carrión de los Condes | Coop. Agrícola regional (CAR) |
|               | Burgos   | Villalmanzo           | Arlanza                       |
|               | Zamora   | Benavene              | T.E.O                         |
| Baleares      | Mallorca | Sineu                 | Tramontana                    |
|               | Mallorca | Sineu                 | Coop. Agraria Sineu           |
|               | Mallorca | Algaida               | Alpira                        |
|               | Mallorca | Porreras              |                               |
|               | Mallorca |                       | S.Bartolomé                   |
|               | Mallorca | Pollença              | Pagesa de Pollença            |

A través de estas entrevistas se han podido observar características diferenciales, tanto por comunidades como en función de la tradición territorial o propia de cada cooperativa.

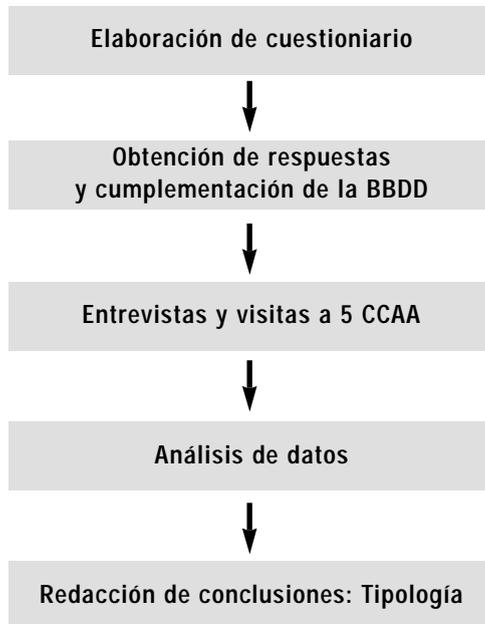
Asimismo buscamos fuera de nuestras fronteras, en Europa, el ejemplo de algún modelo que en la actualidad esté funcionando, y para ello se han visitado las instalaciones de la cooperativa belga AVEVE que cuenta con una red de tiendas con más de doscientos establecimientos bien en propiedad bien regidas en régimen de franquicias.

#### 4. ESQUEMA DE TRABAJO

Como ya hemos señalado, el esquema de trabajo consistirá en un seguimiento por Comunidades Autónomas de los distintos establecimientos a partir de los datos obtenidos a través de los cuestionarios enviados y de las visitas realizadas, simultaneado con el desarrollo de un análisis teórico que permitirá la localización de las tiendas en el marco de la Distribución.

A la hora de desarrollar el trabajo de campo los pasos que se seguirán quedan reflejados en el siguiente "planning":

Diagrama 3. Esquema de trabajo de campo



Paralelamente, en el análisis teórico se irán estudiando los siguientes aspectos:

Diagrama 4. Esquema de trabajo del análisis teórico



En los anejos de este estudio se puede ver la trayectoria seguida en las distintas comunidades, significadas por colores, y los tiempos en que se han ido realizando los distintos movimientos del trabajo de campo.

(Flow-chart adjunto. Ver Anexo 9.2.2)

## 5. ANTECEDENTES Y TÉRMINOS DE REFERENCIA

Los orígenes del cooperativismo agrario se remontan a los principios del S.XX bajo la Ley de Sindicatos agrarios de 1906.

Las cifras de crecimiento de los últimos años demuestran el progresivo interés que existe en España por el cooperativismo debido principalmente a algunas de las ventajas que ofrecen las cooperativas agrarias, entre las que destacan:

- Defienden las rentas agrarias al prescindir de intermediarios
- Asesoran a sus socios y promueven la formación de los mismos
- Instrumento de regulación de precios, contribuyendo al mantenimiento de los mismos.
- Crean puestos de trabajo y desarrollan empresarialmente al sector agrario.

A pesar de estas ventajas, también se plantean algunas debilidades que han de ser consideradas como un reto a afrontar en el futuro; entre las que destacamos:

1. La **falta de actividades comunes** entre las distintas cooperativas que dificulta la creación de un mayor número de cooperativas de segundo grado y también el inicio de procesos de intercooperación y fusión entre las ya existentes.
2. **Escaso carácter empresarial** de las cooperativas
3. **Bajo número de cooperativas que realizan procesos de transformación** de los productos del socio y generando por tanto valor añadido, frente a aquellas que llevan a cabo actividades de distribución de productos de los socios, sin generar ningún valor añadido adicional.
4. **Envejecimiento de la población agraria**, que va unido de forma paralela a una muy escasa incorporación de jóvenes al sector.

De esta forma, dadas estas premisas y como más adelante veremos, la rentabilidad de estas estructuras de venta al por menor deberá venir de la implantación de economías de escala así como de la mejora del aspecto comercial o de la incorporación a los procesos de transformación o de distribución.

## 6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y POSICIÓN DE LAS "TIENDAS COOPERATIVAS" RESPECTO AL MISMO

#### 6.1 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

##### 6.1.1 CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Con el fin de localizar las **"tiendas cooperativas"** en el contexto adecuado, nos situaremos en el marco general del sistema de distribución que nos permitirá conocer la definición y el funcionamiento de este tipo de establecimientos objeto de estudio.

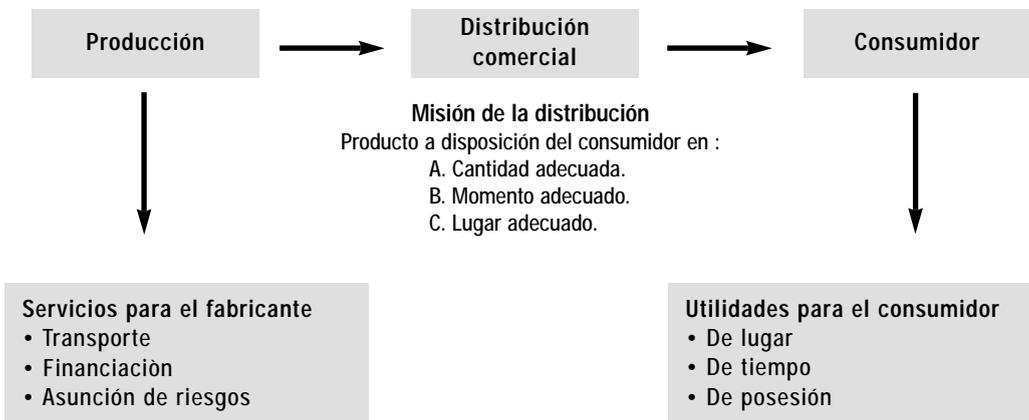
Empezaremos definiendo el concepto de distribución entendiendo como tal al instrumento de marketing que une la producción con el consumo.

La misión que debe cumplir la distribución es conseguir poner a disposición del consumidor final el producto, en cantidad adecuada, en el momento adecuado y en el lugar adecuado.

Al encontrarse entre productores y consumidores, la distribución comercial crea utilidades para una parte y servicios para la otra.

Las utilidades para el consumidor son creadas por la distribución a través del transporte de los productos desde sus productores a donde van a ser consumidos, del almacenamiento o bien a través de información. Los servicios para el fabricante, también creados por la distribución, consisten en traslados, almacenamiento, actividades de empaquetamiento y envasado de productos, financiación y asunción de riesgos.

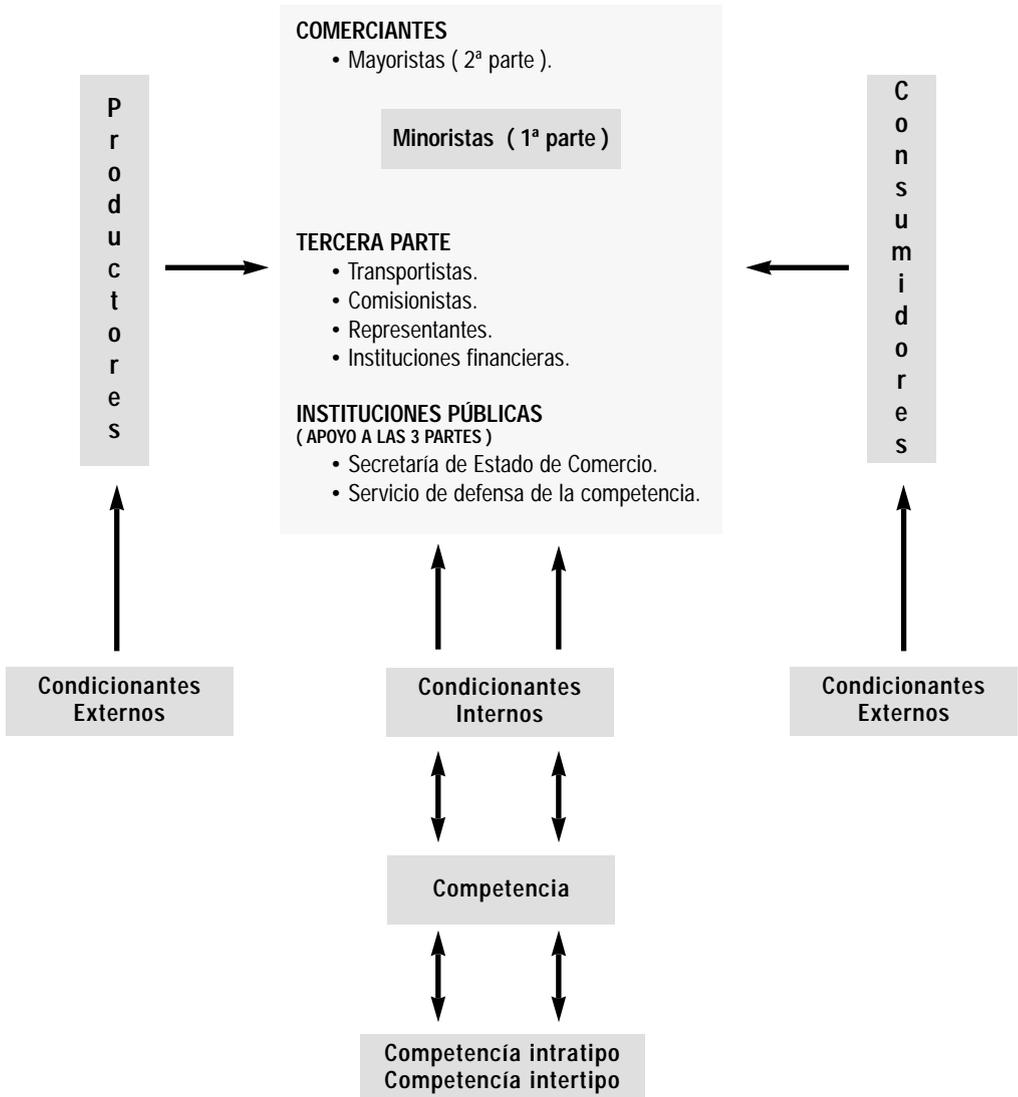
Diagrama 5. Misión de la distribución comercial



### 6.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La estructura del sistema de distribución comercial queda reflejada según:

Diagrama 6. Estructura del sistema de Distribución comercial



El análisis de la estructura del sistema de distribución comercial permite localizar la posición ocupada por los minoristas ,papel desempeñado por las cooperativas cuando venden sus productos directamente al consumidor final, en el canal de distribución.

El sistema de distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios entre fabricantes y consumidores.

La estructura de este sistema está formada por tres partes:

- Protagonista en esta transacción es el denominado comerciante:

### **Mayoristas**

Los mayoristas son aquellas personas, jurídicas o físicas que compran a fabricantes, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio. Son varias las razones por las que un fabricante debe considerar el uso de un almacénista, pero principalmente destacaremos aquella que le permite llegar a un mayor número de puntos de venta, con menor coste operativo, una mejor rentabilidad y aprovechamiento del equipo humano del fabricante, consiguiéndose así aumentar la cifra de ventas. En la actualidad es un segmento de la distribución que está a la baja.

### **Minoristas:**

Los detallistas son las personas, físicas o jurídicas que compran a un fabricante o a un mayorista y venden exclusivamente al consumidor final.

Establecerse en el mundo del minorista o detallista es relativamente fácil, pero no muy aconsejable desde el punto de vista de rentabilidad, ya que en principio tan sólo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, ya que la inexperiencia, falta de formación y fuerte competencia contribuyen a que en muchas ocasiones se abandone el proyecto o se tenga una pérdida considerable de dinero.

**Nuestras tiendas estarían, por tanto, aquí ubicadas, realizando las tareas propias de los minoristas; ya que es precisamente éste, el llegar directamente a los consumidores, el objetivo que se persigue con la creación de estos establecimientos.**

Será, por tanto, requerido un análisis detallado del comercio en este sector, el minorista.

### **Tercera parte:**

No tienen la posesión ni la propiedad del bien.

Aquí estarían los transportistas, almacenistas, comisionistas, representantes e instituciones financieras.

El análisis de la competencia es un proceso que consiste en relacionar a las "tiendas cooperativas" con su entorno.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y/o realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes.

Los tipos de competencia dentro del sistema de distribución son:

### **C. Intratipo:**

Este tipo de competencia es la que se da entre formatos similares. Los establecimientos minoristas tienen un cierto grado de poder de monopolio como consecuencia de su limitación espacial reducida, ya que cada establecimiento tiene una imagen y reputación distinta. En consecuencia, la competencia intratipo tiende a ser limitada, ya que los consumidores están más dispuestos a cambiar de marca dentro del establecimiento que a cambiar de establecimiento.

**La competencia que se produce entre las propias tiendas cooperativas, no suele ser muy alta dado que, la mayoría de estos establecimientos, tiene una clientela fija que generalmente se reduce a los socios de la cooperativa, o en su caso, al entorno más inmediato.**

**Con una red de tiendas a nivel nacional, la competencia entre distintas tiendas cooperativas no sería grande al estar estos establecimientos localizados en lugares estratégicos y en zonas bien diferenciadas.**

Sin embargo, al hablar de Competencia intratipo, no sólo hablamos de competencia entre los mismos formatos, sino que también incluimos la competencia que se da entre formatos similares.

En este caso, podríamos estudiar por ejemplo, la competencia existente entre tiendas tradicionales y supermercados.

Hablaremos de las diferencias entre estos sistemas más adelante y profundizaremos en sus niveles de competencia.

### **C. Intertipo:**

Competencia que se aprecia entre formatos distintos.

La competencia que se produce aquí es más agresiva que la que se produce en la intratipo.

Con ésta se hace referencia a la competencia existente entre establecimientos con distintas características, como es el caso de la competencia entre hiper y súper, súper y tienda tradicional, tienda cooperativa y hard discount; y así con todas las combinaciones posibles.

**Podría considerarse que los principales canales de distribución que suponen una competencia para nuestras tiendas son los supermercados, en los que el precio y la proximidad al consumidor (dos de las posibles ventajas que ofrecen las tiendas cooperativas) son determinantes.**

También más adelante estudiaremos las características de los distintos formatos comerciales y su evolución en España para poder realizar un análisis de la competencia que entre ellos se establece.

**En el proceso evolutivo de la demanda en España nos encontramos con la aparición de un nuevo tipo de competidor.**

**Se trata de los servicios de alimentación fuera del hogar que se han convertido en un producto sustitutivo de la compra de bienes para consumo doméstico, y consecuencia de ello es la ampliación de la competencia intertipo del comercio minorista.**

**Hoy en día los locales de ocio y restauración los atraen al gran público hasta el punto de que en algunas comunidades autónomas se ha puesto freno a su expansión.**

**Este fenómeno que a priori puede parecer desventajoso para nuestro sector, llegaría a convertirse en oportunidad si consiguiéramos que sean las propias tiendas cooperativas los distribuidores de estos establecimientos detallistas. A título de ejemplo podemos citar a COREN.**

**Pero en general, podemos afirmar que para un establecimiento minorista individual (perteneciente o no a una cadena), la competencia se reduce al ámbito local, puesto que los mercados minoristas están limitados espacialmente (excepcionalmente son regionales y muy raramente nacionales).**

## 6.2 COMERCIO MINORISTA

### 6.2.1 ¿ QUÉ ES ?. UNA DEFINICIÓN

Como ya hemos señalado, es en el marco del comercio minorista donde debemos centrarnos, y por tanto, recurriremos a la ley de ordenación para definir al comercio minorista como aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro, consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no, un establecimiento.

Coloquialmente se entiende por minorista o detallista al intermediario del canal que compra el producto al fabricante o al mayorista y lo vende al consumidor final.

Diagrama 7. comercio minorista



De manera que podemos establecer un análisis paralelo al anterior que refleja el papel desempeñado por las Tiendas Cooperativas:

Diagrama 8. Tiendas Cooperativas



De esta forma, tal y como queda indicado en el Diagrama 8, nuestras tiendas ejercerían un papel dentro del comercio minorista, obteniendo los productos:

- directamente de la propia cooperativa, caso de las cooperativas que comercializan sus propios productos, (como ocurre en la mayoría de cooperativas vinícolas que cuentan con un despacho de venta) o aquellas que tienen marcas propias
- de otra cooperativa, como ocurre en algunas cooperativas que venden productos fabricados en otras cooperativas (el ejemplo más extendido es el de las conservas vegetales)
- de algún otro fabricante : la mayoría de los productos se obtiene a través de distribuidores que restan valor añadido a la cooperativa, para luego venderlos directamente a los consumidores.

### 6.2.2 TIPOLOGÍA

El objetivo de establecer la tipología del comercio minorista en este estudio es el de sentar las bases para caracterizar las tiendas cooperativas.

No obstante, la clasificación que puede hacerse del comercio minorista no consigue ubicar en una sola de estas categorías a las tiendas cooperativas dada su heterogeneidad.

- Así, en función de la actividad o producto vendido , el comercio minorista puede dividirse en las siguientes categorías:

- Alimentación y bebidas

Un elevado porcentaje de las tiendas estudiadas se dedican a la venta de productos de alimentación y bebidas.

Escaso porcentaje es el que representan los productos perecederos, donde el valor añadido es mínimo y los cuidados necesarios para su conservación importantes.

Los principales productos comercializados son

- Aceites
- Bebidas: Vinos, Mistelas
- Embutidos : éstos suelen ser de origen cooperativo
- Conservas: vegetales
- Legumbres y arroz

- Droguería, perfumería y farmacia

Algunos de los establecimientos estudiados tienen una sección dedicada a productos de droguería.

Especial relevancia adquiere el caso de la cadena de tiendas de la Cooperativa Valenciana de segundo grado : Coarval, donde algunos de estos productos tienen marca propia de esta cooperativa.

Así los productos más representativos de esta categoría son:

- Jabones
- Detergentes
- Pinturas

- Textil, confección y cuero

Un elevado número de las tiendas reserva un espacio a productos textiles y de confección, tales como:

- monos de trabajo
- pantalones vaqueros
- zapatillas y botas

- En general, todo tipo de atuendos propios de trabajadores de explotaciones.

El valor añadido que se obtiene con la venta de estos productos es el mayor con respecto al obtenido con la venta de otros productos.

- Equipamiento del hogar

Cada vez son más las cooperativas que, como la gallega Melisantos cuentan en su gama de productos con los dedicados a equipamiento del hogar.

De esta forma algunos de los artículos con que nos encontramos son:

- Electrodomésticos: línea blanca y gris, imagen y sonido

- Carburantes y lubricantes

Uno de los puntos en los que coinciden todas las cooperativas es en que la creación de postes de carburantes(incluyendo lubricantes) es una de las opciones más rentables al complementar requerimientos de consumidores específicos.

Y de hecho ya son varias las que, entre sus servicios, cuentan con estaciones de servicio, que sirven gasóleos y gasolinas.

Tal es el caso de algunas cooperativas valencianas, Castilla León, o lo que en la actualidad se está planteando en Galicia.

De manera que, si éste fuera el criterio que siguiésemos, para tratar de ubicar en un segmento a todas nuestras tiendas cooperativas nos encontraríamos con que la misma tienda podría pertenecer a más de una categoría, ya que entre las tiendas cooperativas estudiadas, se ha detectado que la variedad de productos que se comercializan en algunos de estos establecimientos, no permite hacer una clara distinción atendiendo a esa clasificación.

## % TIENDAS DEDICADAS A CADA ACTIVIDAD

Tabla 3. Clasificación en función actividad

| ACTIVIDAD O PRODUCTO   | % TIENDAS |
|------------------------|-----------|
| Alimentación y bebidas | 80        |
| Droguería              | 30        |
| Textil                 | 20        |
| Equipamiento del hogar | 5         |
| Carburantes            | 5         |

Fuente: Elaboración propia a partir de la BBDD

Si bien hay que tener en cuenta que los datos que se reflejan en esta tabla no son parte de una muestra representativa si debemos apuntar que se trata de una base estadística de los cuestionarios recibidos, que puede dar una idea de la tendencia.

- Si nos basamos en la localización, las distintas formas adoptadas pueden ser:

- Centros comerciales

Unión de un grupo de empresas en un mismo lugar físico compartiendo estrategias comunes de comunicación y administración.

De las cooperativas estudiadas ninguna se ha encontrado ubicada en un centro comercial, sino que la mayoría de las tiendas se localizan en las proximidades de la cooperativa.

- Parques comerciales

Grandes instalaciones próximas unas a otras en un gran terreno.

Este podría ser el caso de algunas cooperativas que se localizan en polígonos industriales.

Si además es en la propia cooperativa donde están ubicados sus establecimientos de venta, podrían coincidir varias tiendas en el mismo terreno constituyendo lo que podría considerarse un parque comercial.

- Mercados

Unión de distintos establecimientos de alimentación.

Normalmente hay cinco o seis establecimientos, como mínimo, de cada referencia de alimentación.

Tal y como entendemos el concepto de "tienda cooperativa", no podría haber ninguna localizada en ningún mercado, ya que en primer lugar, las tiendas no se

dedican exclusivamente a la alimentación y en segundo porque como ya hemos señalado, la mayoría de ellas se localizan en las proximidades de sus cooperativas. Sin embargo, si podríamos encontrar en este segmento un importante sector por conquistar, convirtiéndonos en distribuidores de los locales que formen parte de los mercados.

- Galerías comerciales

Localizados típicamente por barrios.

Unión de minoristas de alimentación perecedera.

- Calles comerciales

Se ubican de forma general minoristas que trabajan en tiendas similares.

Estarían aquí incluidas las cooperativas cuyas tiendas no están situadas en la propia cooperativa sino que los establecimientos están localizados en las ciudades o pueblos junto al resto de comercios, constituyendo parte de estas calles comerciales.

Este es el caso de algunas de las tiendas franquiciadas de la red Coarval, de Coren Grill o como es el caso de algunas aisladas como el de la cooperativa "Os Chaos".

- Establecimientos móviles, puntos no estables

El comercio ambulante es una forma histórica de ejercer la actividad comercial.

Es un canal propio de distribución, no un sector complementario o subsidiario del comercio sedentario.

No es una modalidad a extinguir sino que su tendencia va en aumento tanto en volumen de actividad como en normalización, cualificación y especialización. De ahí que se haga tan patente la necesidad de ver en este tipo de venta una nueva vía a explotar por las tiendas cooperativas, que pueden convertirse en distribuidores de aquéllos que utilizan este sistema de venta como medio de comercializar los productos.

Así, intentando localizar en esta clasificación a nuestras "tiendas cooperativas", también encontraríamos conflictos, ya que, al no existir una definición en sí de "tienda cooperativa", éstas podrían situarse en cualquiera de las categorías arriba mencionadas.

**La estrategia** se define a través de una serie de parámetros, como son:

el sistema de venta (autoservicio asistido/ con mostrador) , la superficie del establecimiento, el surtido (amplitud /profundidad), la localización, el nivel de servicios, el margen comercial o la rotación.

A continuación se muestran, en función de la estrategia seguida, la clasificación de los comercios y las características propias de cada categoría:

- Comercio tradicional

Sistema de venta tradicional, con mostrador. Tiene que haber un vendedor.  
Superficie muy reducida del establecimiento (30m<sup>2</sup>)  
Surtido: Amplitud pequeña y de poca profundidad.  
Localización próxima al consumidor.  
Nivel de servicios :Servicios muy bajos pero atención personalizada.  
Precios altos, margen comercial bajo con rotación baja.  
Poco futuro. En declive.

- Comercio especializado

Sistema de venta "autoselección",  
superficie pequeña, pero cuanto más especialista , mayor superficie se necesitará.  
Surtido: Amplitud mínima, profundidad grande..  
Localización en calles comerciales, centros comerciales, galerías comerciales o mercados.  
Nivel de servicios :Servicio bajo y especialización (saben de lo que hablan)  
Precios altos (por encima del comercio tradicional)Márgenes comerciales altos.  
Rotación baja.  
Tendencia a desaparecer porque no tienen gestión de su negocio

- Category killer

El término responde a la distribución de grandes superficies ultraespecializadas que dan al cliente la oferta más amplia y variada en su segmento de negocio con los precios más baratos del mercado. Tiene como objetivo barrer el mercado que han elegido, siendo el mejor en calidad, precio y surtido.  
Definición que hoy día en España puede parecer simplista pero que en otros países europeos, y sobretodo en EEUU ha revolucionado el sistema comercial y empresarial de aquellos sectores en los que este tipo de empresas ha triunfado.  
Sistema de venta: autoservicio  
Superficies de los establecimientos: más grandes que las de las tiendas especializadas.  
Surtido: Muy reducido (una sola línea, pero muy profundo)  
Localización: En las afueras (debido a su gran tamaño).Próximos a grandes superficies.  
Nivel de servicios: reducido  
Nivel de precios: bajos, debido a la compra de grandes volúmenes.  
Margen comercial: medio: productos muy específicos: Al comprar grandes cantidades de volumen pueden tener unos precios muy ventajosos.

- Autoservicio

Sistema de venta: autoservicio. La única diferencia con comercio tradicional es la ausencia de mostrador; nacen de la transformación de comercios tradicionales Superficie inferior a 100m<sup>2</sup>.

Misma localización que el comercio tradicional

Nivel de servicios reducido

Nivel de precios alto, pero algo más reducido que el comercio tradicional.

El margen comercial es un poco más alto que en el comercio tradicional: compra más barato. La rotación es algo más alta que en el comercio tradicional .

- Supermercado

Sistema de venta :

Mixto: En función de la sección en que nos encontremos tenemos:

Comercio tradicional: perecederos

Libre Servicio: No perecederos

Surtido: Amplitud: media

Profundidad: media

Localización: Próximo al consumidor. En el centro de la ciudad

Nivel de Servicios: medios: tarjeta de fidelización, servicio a domicilio,horarios amplios, personal especializado en determinadas secciones.

Nivel de precios: medio

Margen comercial: Medio: son organismos interesados que compran a centrales de compra, a cadenas voluntarias o porque son sucursalistas.

Formato comercial que más futuro tiene en España.

Sobre todo los medianos y grandes

La mayoría de los grupos comerciales españoles se han introducido en este formato.

- Hipermercado

Sistema de venta : Libre servicio

Superficie: 2500m<sup>2</sup>

Surtido: Amplitud: grande

Profundidad: Mayor que un supermercado

Localización: En aquellos lugares donde tengan un radio de acción en el que se encuentren aproximadamente 100.000 consumidores

Nivel de servicios: medio-bajo

Precios : bajos. Margen comercial: menor que el del super

Rotación: elevada

Es el formato comercial más relevante del comercio minorista en España.

Actualmente está en una clara fase de saturación.

Cada vez menor cuota de mercado por cada super.

- Gran almacén

Sistema de venta: autoselección, donde la atención personalizada es muy importante.

Superficie del establecimiento: 15000 metros cuadrados

Surtido de gran amplitud

Localización diversa pero generalmente en lugares con tránsito

Margen comercial: Alto

Se hace muy importante el hecho de ser conscientes de la disparidad de criterios que siguen las tiendas cooperativas en todos los aspectos analizados, de manera que si vemos uno a uno los aspectos que definen la estrategia tenemos:

### **SUPERFICIE:**

Aunque la mayoría de estas tiendas se clasifican por tener una superficie entre 50 y 200m<sup>2</sup>, también nos encontramos con algunas tiendas cuya sala de venta asciende a los 700 m<sup>2</sup>, como es el caso de Agropal en Palencia e incluso las hay que alcanzan los 1500m<sup>2</sup>, como ocurre en la cooperativa Icos en Galicia.

En la mayoría de los casos, las tiendas existentes preven para un futuro el aumento del tamaño de sus establecimientos minoristas, motivado tanto por el objetivo de conseguir mayores cotas de productividad como por el de ofrecer surtidos suficientemente grandes.

### **POLITICA DE PRECIOS:**

La política seguida en cada caso es distinta, pero por norma general los precios están en la línea de los que marcan los supermercados de la zona donde las cooperativas se encuentran localizadas.

### **SURTIDO:**

En función del tipo de tienda cooperativa nos encontraremos con gamas de productos muy distintas unas de otras, desde tiendas con amplios surtidos en productos de alimentación hasta algunas con gamas no superiores a 10 referencias.

### **SISTEMA DE VENTA:**

Las ventas se realizan por lo general tanto a socios como a terceros, siendo el porcentaje de venta entre unos y otros muy dispar en función de la tienda estudiada.

También varía la fórmula de venta desde autoservicio a asistido con mostrador.

En el análisis de Tiendas cooperativas que haremos en el apartado 6.4 profundizaremos más en estos aspectos que hacen referencia a las estrategias seguidas por estos locales, sin embargo, una vez todo lo anterior vuelve a indicar que, atendiendo a esta clasificación, tampoco se podría localizar a las tiendas cooperativas en una única categoría.

- Por último, **atendiendo a las relaciones de propiedad y vinculaciones** existe una clasificación que divide la actividad del comercio minorista en:

- Comercio independiente  
Desarrolla estrategias independientes, no se relaciona con otros miembros del canal, y no está integrado.
- Departamento alquilado  
Espacio físico que un minorista vende a otro minorista. La gestión se realiza conjuntamente entre las dos empresas.
- Grupo de distribución  
Una misma empresa tiene dos o más empresas de distribución.
- Economato  
Unión de determinados colectivos que dependen de algunas empresas o asociaciones para conseguir precios más baratos.
- Almacén de fábrica  
Fabricante que tiene dentro de sus instalaciones un sitio de venta al consumidor.
- Cadena voluntaria de detallistas  
Unión de unos mayoristas que intentan aunar de forma voluntaria a los minoristas. Consiguiendo así ahorro en costes y reducción de distancias entre mayoristas y minoristas.
- Cooperativa de detallistas  
Se unen por cooperativa para comprar más barato a mayoristas o fabricantes (no son por tanto, minoristas reales)
- Cooperativa de consumidores  
Unión de consumidores para comprar más barato. Prácticamente inexistente en la actualidad.

- Cadena integrada o sucursalista

Unión de dos o más establecimientos minoristas que trabajan con la misma enseña comercial, con la misma política de marketing.

Muchas veces, estas empresas que tienen cadenas sucursalistas forman a su vez centrales de compra para comprar al fabricante.

- **Tiendas franquiciadas:**

Prestaremos especial atención al sistema de franquicias, que se ha convertido en los últimos años, en una alternativa de éxito a la gran distribución.

La franquicia se define como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciador y franquiciado. En esta relación comercial el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar su idea de negocio conforme al concepto y criterio del franquiciador. Este derecho faculta al franquiciado a la utilización del nombre comercial, marca de los productos o servicios, savoir-faire y demás derechos de propiedad intelectual que posea el franquiciador a cambio de una contraprestación económica, pactada dentro del marco legal de un contrato escrito y firmado por ambas partes.

En España el origen de la franquicia comenzó en la década de los sesenta, pero no se hizo fuerte hasta los años setenta cuando se establecieron una serie de cadenas, principalmente multinacionales. Entre los años ochenta y noventa se acelera el desarrollo para las tiendas.

Haciendo un seguimiento, tanto del mercado nacional como internacional, podemos decir que la franquicia resulta ser la fórmula de distribución más dinámica que existe en la actualidad y que cuenta con un gran futuro comercial, principalmente en España. En los últimos 10 años se ha producido en nuestro país un aumento significativo de cadenas en sistemas de franquicia. En 1990 existían 195 empresas franquiciadoras, a finales de 1995 ya operaban 340, mientras que a comienzos del año 2001 se contabilizan más de 700. Esto supone un crecimiento anual del sector que se aproxima al 16%.

Aun así, la diferencia cuantitativa que mantenemos con otros países es elevada. Así, en países como EE.UU. la franquicia supone más del 50% del comercio minorista; en Bélgica cercano al 20% (del caso belga hablaremos más adelante como modelo a seguir es su desarrollo de tiendas cooperativas), mientras que en España sólo representa algo más del 7%.

El sistema de franquicias se ha convertido en una fórmula cada vez más acertada y amplia para poner en marcha una actividad comercial. Muchos negocios, buscan en el sistema de franquicias una forma de expansión rápida dentro de un ámbito geográfico determinado.

Y es precisamente por la importancia relativa que adquiere el sistema de franquicias en nuestro país por lo que en esta clasificación debemos hacer hincapié a este respecto.

En esta clasificación se puede hacer alguna diferenciación significativa que permita localizar, de una manera más concreta, a nuestras tiendas.

En definitiva, las tiendas cooperativas, ocuparían el lugar bien de las cadenas de detallistas en las que el objetivo principal es conseguir ahorro en costes y reducir distancias entre mayoristas y minoristas; si bien un alto porcentaje de las tiendas pertenecen a un sistema de franquicias.

Como ya habíamos adelantado, si bien dada la heterogeneidad de las tiendas estudiadas, (tanto en la estructura, como en la cartera de productos o en la estrategia seguida), no podemos ubicar de una manera concreta atendiendo a la clasificación anterior, a las tiendas cooperativas, ésta será de gran utilidad para situar estos establecimientos en función de diferentes aspectos que definen la tipología del comercio minorista.

### 6.2.3 ESTRUCTURA/ INTEGRACIÓN

#### TIPOS DE INTEGRACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

Hablaremos ahora de los tipos de integración y veremos que existen dos tipos de canales:

##### **Canal independiente:**

En los canales independientes, todos los miembros de canal actúan de manera independiente, de manera que provoca unos costes totales de distribución mayores: el producto llega al consumidor a un precio mayor.

##### **Canal integrado:**

Aquellos en los que dos o más individuos que forman el canal de distribución actúan de forma conjunta: desarrollan estrategias en las que ambos están de acuerdo. Se consigue el objetivo de lograr economías de escala (tecnológicas, de organización, comunicación, merchandising...), gracias al tamaño, al poder de negociación de alguno de ellos, o a la eliminación de duplicidades.

## **INTEGRACIÓN HORIZONTAL:**

En la integración horizontal se produce la unión de dos o más miembros del canal de distribución ubicados en el mismo nivel ( es decir, dos o más minoristas, dos o más mayoristas) desempeñando las mismas funciones.

Dentro de la integración horizontal se distinguen dos tipos:

- Integración Horizontal No espacial

Unión de dos o más intermediarios que se encuentran separados físicamente ( por ejemplo, los grupos de compra, centrales de compra)

Grupos de compra

Centrales de compra

Acuerdos de utilización común de instalaciones

- Integración Horizontal Espacial

Unión de dos o más intermediarios en el mismo nivel del canal y ubicados geográficamente en el mismo lugar.

Parques comerciales

Centros comerciales (minoristas ubicados en el mismo centro comercial pero separados)

Mercados minoristas tradicionales

Calles comerciales

## **INTEGRACIÓN VERTICAL**

Unión de dos o más miembros del canal situados en distintos niveles.

A su vez hacemos una distinción entre dos tipos::

- Integración vertical corporativa (Propiedad)

La integración se produce a través de la propiedad (compra /creación /fusión ).

Existen vínculos de propiedad. Es la forma más pura de integración vertical; se tiene el control total.

- Cadena sucursalista

- Cooperativas de consumo

- Economatos

- Integración vertical contractual (contrato)

En este tipo de integración hay un contrato que une a los integrantes, es decir, un compromiso formal. La integración no es, sin embargo, tan pura como en el caso anterior.

- Cooperativas de detallistas
- Cadenas voluntarias
- Cadenas franquiciadas

La fórmula de integración predominante en el comercio minorista son las cadenas voluntarias, y las franquicias

## 6.2.4 COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA

### 6.2.4.1 La estructura del comercio minorista en España

El sistema de distribución comercial en España ha experimentado en los últimos años una gran transformación, modificando profundamente la estructura de los canales de distribución y del comercio minorista:

- En el lado de la oferta, se han desarrollado nuevos formatos comerciales (como es el caso de las tiendas cooperativas) y la concentración empresarial se hace cada vez más patente.
- Desde el punto de vista de la demanda, se continúa la pérdida de cuota de mercado de los establecimientos comerciales.
- También se han modificado algunas de las condiciones del entorno, tanto en el ámbito económico como en el legal.

Como consecuencia de todo ello, también las relaciones de la distribución con los fabricantes se han visto afectadas, desplazándose el poder de negociación hacia los distribuidores en perjuicio de los pequeños productores.

Este fenómeno ha alcanzado en general a la distribución comercial de todos los productos, pero el subsistema donde el cambio es más patente es en el de los productos de alimentación.

Los principales resultados de esta transformación han sido:

- Aumento del tamaño de las empresas de distribución

- Gran integración de las funciones mayoristas por las empresas minoristas
- Diversificación de la oferta en servicios minoristas: tanto en surtidos como en formatos
- Mayor rivalidad en los mercados finales

Las consecuencias sobre la estructura de los canales han sido:

Por un lado, la necesidad de incrementar el tamaño de las empresas (para poder aprovechar las nuevas economías de escala, y de competir en los mercados de aprovisionamiento) y, por otro, el aumento del tamaño de los establecimientos minoristas, motivado tanto por el objetivo de conseguir mayores cotas de productividad como por el ofrecer surtidos suficientemente grandes que permitan a los consumidores optimizar los actos de compra (reduciendo costes de tiempo e información) así como de mejorar la elección de los productos que desean adquirir.

Al mismo tiempo que se produce un cambio en las tendencias generales en la distribución comercial, hay que señalar que estos cambios afectan también al sector franquicias.

La estructura comercial de un país depende principalmente del nivel de vida de sus habitantes, medido generalmente en términos de PIB per cápita.

La aportación relativa del comercio al PIB evoluciona de forma inversa a la industrialización de un país.

La participación del comercio en el PIB de las distintas CCAA y provincias muestra grandes diferencias.

La media española de participación del comercio en el PIB se sitúa en el 12.9 %. Porcentaje muy superior al de la agricultura .

Las comunidades que se sitúan por encima de la media son Canarias (16.2%), la Comunidad Valenciana (15.5%) y Murcia (13.9%). En principio no cabe una única explicación concreta; en algunos casos se puede explicar con una mayor importancia del comercio minorista y en otros se debe a la importancia de los servicios mayoristas dado el gran peso de la industria agroalimentaria.

Para comprender mejor el impacto y la posición respecto al conjunto del comercio minorista de estas tiendas cooperativas, hemos estudiado la situación de algunos elementos relacionados con las características generales del establecimiento y del comerciante español, para lo que agrupamos los datos obtenidos bajo la siguiente tabla:

**CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS**

Tabla 4. Características establecimientos

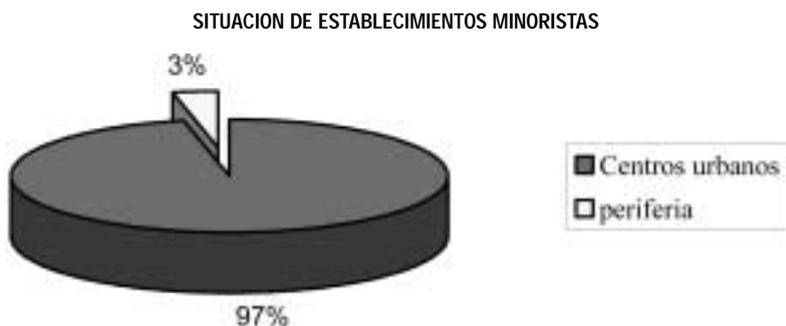
|                             |                             |       |
|-----------------------------|-----------------------------|-------|
| <b>SITUACIÓN</b>            | Centros urbanos             | 90.7  |
|                             | Periferia                   | 9.3%  |
| <b>MICROLOCALIZACIÓN</b>    | Aislados                    | 90.2% |
|                             | Aglomeración comercial      | 9.8%  |
| <b>DISTRIBUCIÓN</b>         | Sala de venta               | 66.6% |
|                             | Almacén                     | 31%   |
|                             | Oficinas                    | 3%    |
| <b>TITULARIDAD</b>          | Física                      | 74.3% |
|                             | Jurídica                    | 25.7% |
| <b>TENENCIA</b>             | Alquiler                    | 52.7% |
|                             | Propiedad                   | 44.3% |
| <b>GESTIÓN</b>              | Integración en cadenas      | 12.4% |
| <b>ASOCIACIONISMO</b>       | Zonal                       | 18%   |
|                             | Profesional                 | 31.8% |
| <b>HORARIOS</b>             | Ininterrumpido              | 66.7% |
| <b>SISTEMA VENTAS</b>       | Tradicional                 | 87.1% |
| <b>AC. COMPLEMENTARIAS</b>  | Otros servicios             | 20%   |
| <b>ABASTECIMIENTO</b>       | Representante de fabricante | 63.5% |
|                             | Productor                   | 36.5% |
| <b>PAGO PROVEEDORES</b>     | Efectivo                    | 32%   |
| <b>SERVICIOS A CLIENTES</b> | Act. Complementaria         | 26%   |
| <b>INFORMATIZACIÓN</b>      | Area informatizada          | 25%   |
| <b>COMUNICACIÓN</b>         | Publicidad                  | 40%   |
| <b>MARGEN COMERCIAL</b>     | Margen aplicado             | 32%   |
| <b>EMPLEO</b>               | Propietarios                | 41.6% |
|                             | Personal contratado         | 54.2% |
|                             | Familiar                    | 4.2%  |

**SITUACIÓN**

La mayoría de los establecimientos de venta minorista en España se localizan dentro de los centros urbanos (90,7%). Un reducido porcentaje de establecimientos se encuentran en ámbitos periféricos y diseminados. Principalmente éstos últimos son los comercios pertenecientes a los grupos de vehículos, accesorios, carburantes y el comercio mixto por secciones.

Es en esta minoría donde se situarían la gran parte de las "tiendas cooperativas" que, por lo general, se hallan ubicadas en la propia cooperativa normalmente localizadas alejadas de los centros urbanos.

Gráfico 3. Situación de establecimientos minorista (elaborado a partir de datos Tabla3)



#### MICROLOCALIZACIÓN

Desde una perspectiva territorial-comercial, los establecimientos minoristas están situados de manera "aislada" en el 90,2% de los casos.

El resto se encuentra bajo algún tipo de aglomeración comercial: un 5,6% en mercados municipales (sobre todo el grupo de alimentación, bebidas y tabaco), otro 3,4% en centros comerciales, y el 0,8% restante en galerías comerciales

Gráfico 4. Microlocalización de establecimientos minoristas (a partir de datos Tabla3)



### DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE DEL LOCAL POR FUNCIONES

La mayor parte de la superficie de los establecimientos (66%) se destina a sala de venta, representando el almacén un 31% del total y las oficinas por término medio el 3% restante.

En Galicia, por ejemplo, la mayoría de las tiendas visitadas consisten en la utilización del almacén o de alguna de las naves de la cooperativa para la venta detallista. Ésto ocurre también en las cooperativas vinícolas que comercializan sus vinos y otros productos cooperativos.

Gráfico 5. Distribución de establecimientos minoristas (elaborado a partir de datos Tabla3)



### TITULARIDAD

Casi tres cuartas partes de los establecimientos se encuentran bajo la forma de titularidad física (74,3%).

Entre los que están constituidos bajo titularidad jurídica, la forma societaria más común es la sociedad limitada.

Gráfico 6. Titularidad de establecimientos minoristas (elaborado a partir de datos Tabla3)



## RÉGIMEN DE TENENCIA

Algo más de la mitad de los locales donde se ubican los establecimientos comerciales minoristas son alquilados (52,7%), frente al 44,3% que los tienen los comerciantes en propiedad.

Las tiendas cooperativas son en el 100% de los casos estudiados, establecimientos en propiedad de la cooperativa, y en muchas ocasiones, la sala de venta está constituida exclusivamente por una parte de la superficie del almacén.

Gráfico 7. Tenencia de establecimientos minoristas(elaborado a partir de datos Tabla3)



## ASOCIACIONISMO

El asociacionismo zonal en España es bajo, ya que sólo el 18,2% de los comercios pertenece a algún tipo de asociación zonal o espacial.

En lo que respecta al asociacionismo profesional, la tasa de comercios que pertenece a asociaciones gremiales, profesionales o sectoriales es mucho mayor (31,8%).

Gráfico 8. Asociacionismo de establecimientos minoristas(elaborado a partir de datos Tabla3)



## INTEGRACIONISMO DE GESTIÓN

Un 12,4% de los establecimientos se encuentran integrados en algún tipo de cadena, franquicia, agrupación de compras o cooperativa. La fórmula de integración predominante en el comercio minorista son las cadenas voluntarias, las agrupaciones de compra y las franquicias.

## **PERIODOS DE APERTURA Y HORARIOS COMERCIALES**

Dos de cada tres establecimientos, el 66,7%, abren sus puertas ininterrumpidamente durante todo el año, mientras que otro 32,2% cierra por vacaciones en algún momento del año.

En su mayoría, los comercios utilizan la jornada partida de lunes a viernes y en torno a un 7% de los comercios abren en régimen de jornada continua.

Los sábados lo común es la apertura matinal frente a la jornada completa.

Los domingos abre en torno al 12% del comercio, muy localizado en alimentación y prensa.

Más adelante veremos en datos de consumo las preferencias del consumidor que reflejan como el 40% del gasto total en alimentación se realiza durante los fines de semana.

## **MODALIDAD DE VENTAS**

En el 87,1% de los casos, la modalidad de venta es la tradicional, asistida con vendedor.

La utilización complementaria en los establecimientos minoristas de sistemas de venta no presencial es muy baja: tan sólo el 5,1% dice utilizar la fórmula de catálogo como apoyo a sus ventas, otro 2% dice utilizar en alguna medida la venta por teléfono y otro 2% internet.

## **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

Aproximadamente un 20% de los establecimientos realizan otras actividades productivas además de la comercialización minorista.

Esta práctica está especialmente extendida entre los comercios de vehículos, accesorios y carburantes, el de alimentación, bebidas y tabaco, el de droguería, perfumería y farmacia y el grupo de otro comercio al por menor.

En el caso de las tiendas cooperativas algunas de estas actividades complementarias podrían ser la manipulación o fabricación de algunos productos para su venta posterior.

Para obtener un beneficio máximo en su papel fundamental en la cadena alimentaria, los productos que salgan de las cooperativas deberían estar completamente preparados para su salida al mercado, de manera que sean las propias cooperativas las que se queden con el valor añadido.

## ABASTECIMIENTO

Los establecimientos minoristas utilizan distintos canales de abastecimiento.

El canal utilizado en mayor medida es el abastecimiento mediante representante del propio fabricante o productor (que utiliza un 63,5% de los comercios, sobre todo los de los grupos de comercio al por menor, equipamiento del hogar, equipamiento personal y droguería, perfumería y farmacia).

A esta vía de abastecimiento le siguen el suministro directo por parte del productor (utilizado por el 38% de los establecimientos) y el suministro a través del mayorista tradicional (al que compra el 33,6% de los comercios).

Otras vías de abastecimiento como los mercados mayoristas, las centrales de compra, fabricación propia, compra a otros detallista, etc., son fórmulas que son menos utilizadas por los comerciantes .

Los principales proveedores de las tiendas cooperativas son: centros de compra como CECO-OP, UTECO, las propias cooperativas y en general, distribuidores de las cadenas alimentarias.

Gráfico 9. Abastecimiento de establecimientos minoristas (elaborado a partir de datos Tabla 3)



## FORMAS Y PLAZOS DE PAGO A LOS PROVEEDORES

Al utilizar distintos canales de abastecimiento y relacionarse dentro de los mismos con diferentes proveedores, existe una gran variedad de formas de pago a los mismos.

Lo más habitual es el pago al contado, sobre todo en efectivo (59,3% del total). Por su parte el pago en efectivo con tarjeta o cheque es menos utilizado (14,4%).

La fórmula aplazada también es muy utilizada, y más concretamente dentro de este pago aplazado, lo más común son los pagos a 30 días (50,6%) y a 60 días (37,6%).

Los establecimientos que pagan en mayor medida al contado son los del grupo de alimentación, bebidas y tabaco.

## **SERVICIOS A CLIENTES**

En torno al 32% de los establecimientos facilitan al cliente algún servicio añadido a su función comercial.

Cuando se prestan, los más habituales son el reparto a domicilio y los pedidos telefónicos (representan aproximadamente el 18% cada uno), los servicios posventa y las facilidades para el aparcamiento (6,9% y 3,5% respectivamente).

En general los servicios adicionales que se prestan en las tiendas cooperativas son los que en otros casos son realizados por la propia cooperativa, como son los de ofrecer servicios a los socios, tales como son por ejemplo, las reparaciones de maquinaria.

## **INFORMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

El nivel de equipamiento informático de los comercios detallistas españoles es bajo, ya que sólo un 26% aproximadamente cuenta con algún área informatizada.

El grupo que presenta sistemas de gestión más modernos es el de vehículos, accesorios y carburantes un 60,9 % posee áreas informatizadas.

## **INVERSIÓN EN REFORMA /MODERNIZACIÓN DEL LOCAL**

Se han acometido inversiones en cerca de la cuarta parte de los establecimientos destinadas a la reforma o modernización del local en los últimos dos años.

Las principales inversiones que se han llevado a cabo han consistido en reformas en el interior del establecimiento y en renovación del mobiliario.

En el caso de las tiendas cooperativas, un porcentaje elevado de las mismas, al menos en aquellas en que el crecimiento de la actividad está aumentando, se están llevando a cabo sino ampliaciones de la sala de venta, si al menos reformas que permitan una optimización del espacio disponible.

Tal es el caso de las tiendas de Coarval en las que todas se plantean bien a corto o a largo plazo, la iniciación de reformas o ampliaciones de las tiendas que permitan por un lado, ofrecer una gama de referencias mayor, y por otro ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Lo mismo ocurre en las cooperativas visitadas del archipiélago balear, donde en tres de ellas ya hay proyectos de apertura de nuevos establecimientos de mayores dimensiones, como es el caso de la cooperativa mallorquina Pagesa de Pollença.

## **COMUNICACIÓN**

En torno al 40% de los establecimientos dice haber realizado publicidad y comunicación en los últimos años.

Este tipo de publicidad la realizan sobre todo en la actividad de vehículos, accesorios y carburantes.

Por el contrario, alimentación, bebidas y tabaco es el grupo que utiliza menos esta herramienta de marketing. Y sin embargo, la publicidad es uno de los instrumentos que mayor valor añadido suponen a la hora de comercializar productos.

Sólo las cooperativas que cuentan con marcas propias, como es el caso de COVAP, COARVAL, COREN invierten en la publicidad de sus productos.

Pero la mayoría de las tiendas que cuentan con un establecimiento como tal, se anuncian mediante el posicionamiento de carteles que señalicen la existencia y ubicación de la tienda en las proximidades de la misma.

## **MÁRGENES COMERCIALES**

Por término medio los comercios minoristas aplican unos márgenes comerciales a sus compras para calcular el precio de venta en torno al 32%.

Este margen es variable en función de la actividad del comercio. De este modo los márgenes oscilan entre el 22,6% que aplican los comercios de alimentación, bebidas y tabaco y el 50,3% de los especializados en artículos de equipamiento personal.

En este estudio no se ha realizado un análisis sobre las distintas políticas de precios seguidas, aunque se considera una etapa fundamental a la hora de estudiar las estrategias seguidas.

De las entrevistas a los distintos responsables de las tiendas hemos podido inferir que el margen que se aplica a los productos que vienen de distintos distribuidores se encuentra en la línea de los márgenes aplicados por otras cadenas de alimentación. De manera que podemos afirmar que la política de precios seguida, en términos generales, no es competitiva.

## **CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO**

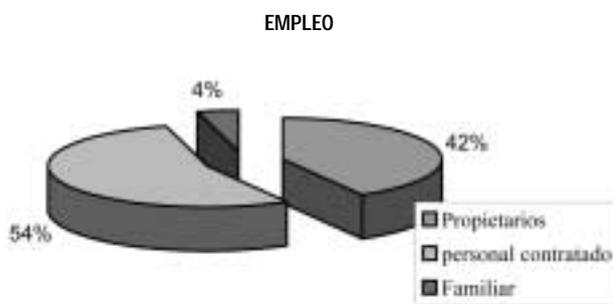
El empleo en las actividades del comercio supone entre el 14 y el 16% de la población activa española.

La distribución del número de empleados en función de su relación con la empresa es la siguiente: Propietarios (41,6%), Personal contratado (54,2%) y Ayuda familiar (4,2%).

En lo que respecta a la jornada laboral, el 96,6% de las empresas tienen empleados contratados a jornada completa mientras que un porcentaje muy inferior (el 20,9%) tienen personal contratado a tiempo parcial.

La distribución de los empleados en función de la jornada laboral es:  
Jornada completa: 87,5%. Tiempo parcial: 12,5%

Gráfico 10. Empleo en establecimientos minoristas (elaborado a partir de datos Tabla 3)



## EL PROPIETARIO

- La edad media de los propietarios de los establecimientos minoristas es de 45 años.
- Respecto al sexo de los mismos, un 55,6% de los propietarios son hombres, aunque la tasa de propietarias ha aumentado sensiblemente durante los últimos años.
- Si analizamos los años que lleva el propietario como empresario de comercio la media se sitúa en casi 15 años.
- Por otra parte respecto al tiempo que lleva el empresario en la actividad actual es de 14 años por término medio, de lo que se deduce que siempre han trabajado dentro del mismo grupo de actividad comercial.

En lo que respecta a las "tiendas cooperativas" podemos señalar como dato significativo el envejecimiento de la población activa agraria, donde el 70% de los agricultores y ganaderos tienen más de 55 años; unido a una muy escasa incorporación de jóvenes al sector (solo uno por cada tres jubilaciones)

## 6.2.4.2 Datos Económicos

Hasta el momento hemos analizado el funcionamiento del sistema de distribución y la estructura del comercio minorista en España, pasamos ahora a estudiar los principales datos económicos.

### PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DEL SECTOR

A partir de las informaciones recogidas, se han realizado estimaciones sobre las principales macromagnitudes del comercio minorista español, las cuales pueden resumirse del siguiente modo:

#### TOTAL COMERCIO MINORISTA

Tabla 5. Principales macromagnitudes comercio minoristas

|   |                     | TOTAL    | MEDIA  | RATIO |
|---|---------------------|----------|--------|-------|
| A | Nº ESTABLECIMIENTOS | 602608   |        | 15.1  |
| B | SALA DE VENTA       | 55861486 | 92.7   | 1.4   |
| C | FACTURACIÓN         | 122051   | 202541 |       |
| D | PERSONAS OCUPADAS   | 1631955  | 2.7    |       |

#### A) APROXIMACIÓN AL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

El número de establecimientos minoristas muestra una gran indeterminación ya que varía considerablemente según cual sea la fuente utilizada. Tradicionalmente se ha recomendado disminuir en torno al 15 % el número de licencias comerciales para estimar el número de establecimientos.

Estimándose así en torno a 678.445 establecimientos, cifra muy superior a la ofrecida por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

En cualquier caso, el número de establecimientos minoristas disminuye, sobre todo en el ramo de la alimentación, en el cual los comerciantes tradicionales pierden cuota de mercado frente a los hipermercados y grandes supermercados.

Sólo unos pocos especialistas en alimentación consiguen mantener su cuota; los que trabajan en productos cuya integración en los grandes establecimientos resulta más difícil

o que los consumidores asocian todavía con establecimientos más pequeños y especializados ( como pueden ser las carnicerías y pescaderías).

Los datos recogidos en la siguiente tabla son el resultado del estudio realizado por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, y ponen de manifiesto la evolución del número de establecimientos por grupos de actividad.

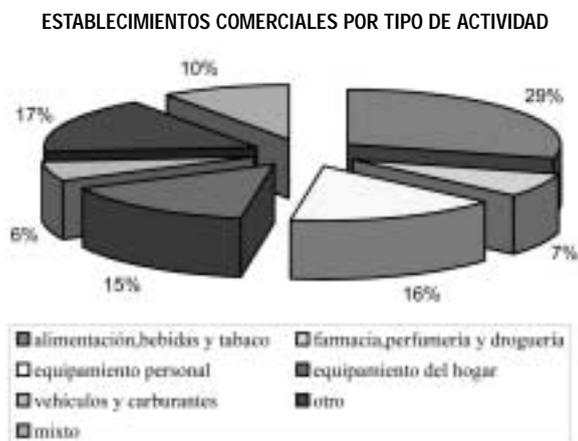
### Nº ESTABLECIMIENTOS SEGÚN ACTIVIDAD

Tabla 6. Censo de establecimientos por actividad comercial. Fuente: www.italtrade.com

| CENSO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES POR TIPO DE ACTIVIDAD |                         |                   |                      |
|---|-------------------------|-------------------|----------------------|
| GRUPOS DE ACTIVIDAD   | Establecimientos (2000) | %sobre total 2000 | %variación 2000/1996 |
| Alimentación, bebidas y tabaco                              | 176.208                 | 29,4              | -20,78               |
| Farmacia, perfumería y droguería                            | 42.272                  | 7,01              | 12,36                |
| Equipamiento personal                                       | 98.544                  | 16,36             | -12,86               |
| Equipamiento dl hogar                                       | 91.307                  | 15,15             | -1,53                |
| Vehículos, accesorios, carburantes                          | 35.225                  | 5,85              | 47,32                |
| Otro comercio al por menor                                  | 101.082                 | 16,77             | 8,9                  |
| Mixto*  | 57.970                  | 9,62              | 125,56               |
| TOTAL   | 602.608                 | 10                | -0,93                |

Mixto\*: incluye autoservicios, supermercados, hipermercados, grandes almacenes. Fuente: "Evolución y actualización de la estructura del comercio minorista en España en el 2000" Secretaría de Estado de Comercio y turismo

Gráfico 11. Establecimientos comerciales por tipo de actividad (elaborado a partir de tabla 5)

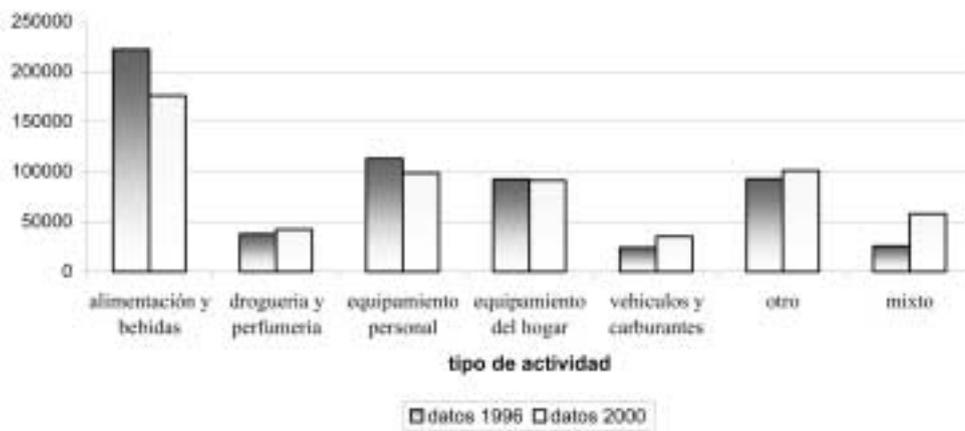


Estas estimaciones, realizadas por la Secretaría de Estado y Comercio sobre el número de establecimientos comerciales minoristas en España con datos actualizados al año 2000, arrojan una cifra de 602.608 comercios. Cantidad un 2,8% inferior a la referida al año 1.999.

De esta forma, el ratio por habitante que se desprende de la aproximación al censo de establecimientos realizado sitúa al conjunto de España en 15,1 establecimientos por cada mil habitantes, lo que supone un establecimiento por cada 64 habitantes.

Utilizando como base los datos reflejados en la tabla nº 6 observamos como por grupos de actividad aquellas actividades donde en mayor proporción ha disminuido el número de comercios son las de equipamiento personal y alimentación, bebidas y tabaco, que han cedido parte de su actividad al denominado comercio mixto; mientras que los principales incrementos se producen en el grupo de vehículos, accesorios y carburantes; que han tenido un aumento significativo en los últimos años.

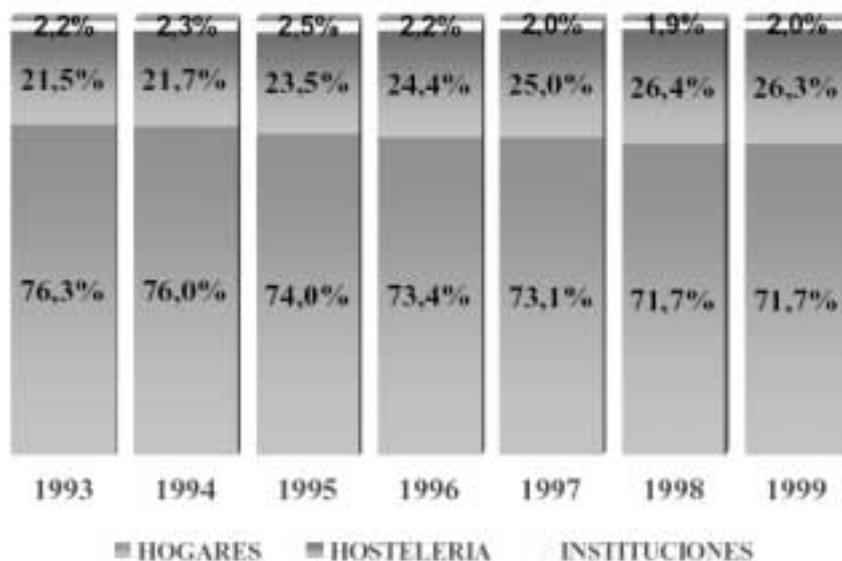
Gráfico 12. Evolución nº establecimientos comerciales por tipo de actividad (a partir datos Tabla 5)



Esta disminución en el número de establecimientos de alimentación y bebidas se debe por un lado al hecho de que en los últimos años son los sectores de ocio y restauración los que atraen al gran público, de manera que cada vez son más los consumidores que con el cambio en el patrón de compra hacen uso de estos establecimientos.

### DISTRIBUCIÓN GASTO ALIMENTACIÓN (%)

Gráfico 13. % Gasto en alimentación



Fuente: dympanel: Distribución 2002

Especial atención requiere el sector alimentario al que nos dedicaremos en el siguiente capítulo cuando nos centremos en el comercio minorista de alimentación.

El año 2001 ha supuesto un retroceso en participación de mercado para el canal Hipermercado y para la Tienda Tradicional. Los canales que han conseguido incrementar su cuota son el Supermercado y el Discount.

Más adelante, cuando se estudien los datos de consumo, veremos como las preferencias del consumidor en los últimos años muestran cómo los hábitos de compra están cambiando de manera que se pierde cuota de mercado en el hipermercado a favor de supermercados y tiendas descuento.

Si observamos la evolución por zonas geográficas también encontramos grandes diferencias. Destaca la notable caída del Hipermercado en la zona mediterránea y su aumento en el Norte-Centro, la subida del supermercado en todas las áreas excepto Norte-Centro y Noroeste y el incremento de cuota del Discount en toda España excepto en Madrid Metropolitana.

Así, los resultados por comunidad autónoma muestran que aquellas que representan una mayor proporción de establecimientos sobre el total nacional son: Cataluña (17,6%), Andalucía (17,3%), Comunidad Valenciana (11,6%) y Madrid (10,9%). El resto de comunidades no supera el 10% sobre el total nacional de forma individualizada.

Las variaciones que se han producido en cuanto al número de establecimientos por comunidad autónoma muestran que en prácticamente todas ellas se ha producido una variación a la baja, existiendo únicamente dos comunidades (Asturias y Galicia) donde se ha incrementado el número de establecimientos.

Nuestro país posee la mayor densidad comercial de toda la Unión Europea.

Con respecto al promedio cabe destacar que las comunidades que registran una mayor densidad comercial son Ceuta y Melilla (21,2 establecimientos/1.000 habitantes) y Baleares (18,6 establecimientos/1.000 habitantes), mientras que en lado opuesto se sitúan Madrid y Canarias con un ratio de dotación en torno a 13 establecimientos/1.000 habitantes.

## B) SUPERFICIE DE LA SALA DE VENTA

La superficie dedicada a la venta minorista se ha estimado en 56 millones de m2 aproximadamente.

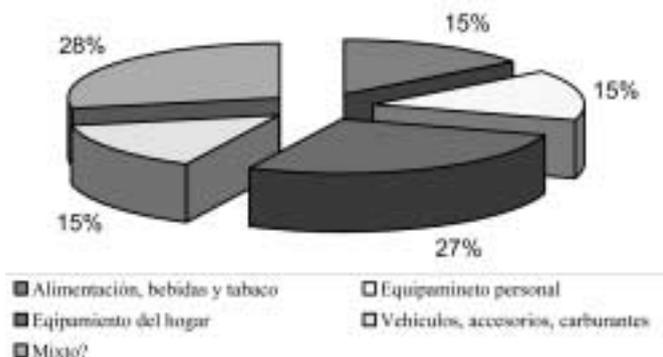
Los datos recogidos en la siguiente tabla reflejan la superficie ocupada por los distintos establecimientos de comercio minorista en función de la actividad a la que se dedican.

Tabla 7. Superficie dedicada a la venta minorista por actividad comercial

| SUPERFICIE DEDICADA A LA VENTA MINORISTA |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| GRUPOS DE ACTIVIDAD                      | Metros cuadrados  | %sobre total 2000 |
| Alimentación, bebidas y tabaco           | 6.823.378         | 12                |
| Equipamiento personal                    | 6.880.239         | 12.1              |
| Equipamiento del hogar                   | 12.680.111        | 22.3              |
| Vehículos, accesorios, carburantes       | 6.766.516         | 11.9              |
| Mixto*                                   | 12.850.695        | 26.6              |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>56.861.486</b> |                   |

Mixto\*: Incluye autoservicios, supermercados, hipermercados, grandes almacenes. Fuente: "Evolución y actualización de la estructura del comercio minorista en España en el 2000" Secretaría de Estado de Comercio y turismo

Gráfico 14. Superficie de sala de venta por tipo de actividad (a partir de datos Tabla 6)



La superficie media de sala de venta estimada en el comercio minorista español es de 92,7 metros cuadrados por establecimiento.

Esta cifra supone que el total de sala de venta asciende a 56.861.486 m<sup>2</sup>, en torno a un 1% menos que la cifra estimada en 1.999.

La superficie media de las tiendas cooperativas que han participado en el estudio está en el rango de 200m<sup>2</sup>, sin embargo, existen establecimientos que destacan por su amplitud, como ocurre en el caso de "os irmandiños" o la futura tienda de "agropal" o por su espacio reducido ( en aquellos casos en que la sala de venta consiste únicamente en ocupar un espacio del almacén).

**Por grupos de actividad** el comercio mixto representa el 26,6% del total de la superficie comercial minorista en España y los comercios especializados en equipamiento del hogar el 22,3%.

Por detrás de éstos se sitúan los de equipamiento personal (12,1%), alimentación, bebidas y tabaco (12%) y vehículos, accesorios y carburantes (11,9%).

**Por zonas geográficas**, vemos que la distribución por Comunidades Autónomas muestra claramente el fenómeno de la concentración al que antes hacíamos referencia.

Las que representan un mayor porcentaje de la superficie comercial total en España son Andalucía (17,2%), Cataluña (16,9%), Madrid (12,4%) y la Comunidad Valenciana (11,6%).

Sólo entre Andalucía y Cataluña se reúne un tercio del total de superficie minorista. El ratio de superficie comercial por habitante en España es de 1,40 m2 por habitante.

Las comunidades que registran un mayor ratio de dotación comercial son Ceuta y Melilla (1,84 m2 por habitante) y Baleares (1,70 m2 comercial por habitante), mientras que en lado opuesto se encuentra Castilla- La Mancha donde no se alcanza la cifra de 1 m2 por habitante.

### **C) FACTURACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA**

La facturación media por establecimiento estimada en el comercio minorista español se sitúa en 203.012 euros.

Esta cifra supone que la facturación total en el comercio minorista en España asciende a 122.051 millones de euros, algo más de un 1% que la cifra estimada en 1.999.

El comercio mixto es el grupo de actividad que más valor aporta en la formación de la cifra de negocio del año 2.000, concretamente el 41,3%.

Muy por debajo de este grupo se encuentran los comercios de alimentación, bebidas y tabaco (15,8%), equipamiento del hogar (12,9%) y vehículos, accesorios y carburantes (10,5%).

La facturación media por empleado en el comercio minorista español es de 12,4 millones de pesetas por trabajador.

Este ratio es muy superior en el caso del comercio mixto por secciones (120977.51 euros por empleado) frente al resto de grupos de actividad.

La facturación media por metro cuadrado de superficie comercial en el comercio minorista español es de 2189 euros por m2.

Al igual que en el caso anterior la mayor rentabilidad por superficie se encuentra en el comercio mixto por secciones, situándose por debajo de este grupo los de alimentación, bebidas y tabaco y droguería-perfumería

### **D) PERSONAS OCUPADAS**

El empleo en las actividades del comercio supone el 13.6 % del total, algunas décimas por encima de la aportación del PIB

La cifra de empleo medio por establecimiento obtenida del análisis realizado es de 2,7 trabajadores por establecimiento.

Del dato anterior se desprende que el volumen total de empleo generado por el comercio minorista asciende a 1.631.955 trabajadores, cifra algo inferior (1,8%) a la registrada en el análisis realizado el año anterior.

**El grupo de actividad** que ocupa a un mayor número de trabajadores es el comercio mixto. Concretamente da empleo a un cuarto del total de trabajadores del comercio minorista en España.

El grupo de alimentación, bebidas y tabaco da empleo al 22,8% del total de trabajadores del sector minorista, mientras que el resto de grupos de actividad se sitúan por debajo de éstos con una representación sobre el total de empleados no superior al 13% de manera individual.

#### **6.2.5 COMERCIO MINORISTA EN EL SECTOR ALIMENTARIO**

##### **¿QUÉ ES?**

Al igual que en el apartado anterior definíamos el comercio minorista, ahora hacemos una aproximación a lo que podría ser una definición del comercio minorista dentro del sector agroalimentario como aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro por la que un intermediario del canal, compra los productos alimentarios a un fabricante o mayorista y los vende al consumidor final, utilizando o no un establecimiento.

##### **6.2.5.1 Estructuras del comercio minorista en alimentación**

- La evolución de los canales de distribución de los productos alimenticios en España, puede caracterizarse por:

En primer lugar, un incremento de la competencia horizontal (intra e intertipo minorista) fundamentada más en la diferenciación de los servicios que en el precio final y fomentada tanto por el escaso crecimiento del mercado como por la aparición de nuevos competidores (podría ser el caso de las tiendas cooperativas o los "servicios alimentación" a los que haremos referencia) y la dificultad de seguir arrebatando cuota de mercado a los formatos tradicionales (cuya cuota de mercado en los últimos años se ha estabilizado en torno al 15%)

Y en segundo lugar, por un incremento de la competencia vertical en los mercados intermedios de los canales de distribución en los que los distribuidores de gran tamaño tienen elevado poder de negociación frente a los fabricantes y proveedores.

- Asimismo, el sistema de distribución comercial en España está experimentando grandes transformaciones. Transformaciones que han alcanzado en general a la distribución comercial de todos los productos, pero principalmente ha sido el subsistema de alimentación donde los cambios han sido más patentes.

Durante los últimos años, el mercado de productos de alimentación se vertebró en una doble dirección:

De un lado, los consumidores adquieren los alimentos y bebidas en los establecimientos de distribución para, posteriormente, consumirlos en los hogares.

Esta fórmula que puede denominarse alimentación-servicios, está perdiendo peso relativo en la estructura de consumo de los hogares.

Y por otro, los consumidores pueden acudir a establecimientos de hostelería y restauración para cubrir sus necesidades de alimentación, y por tanto, el fenómeno de servicios-alimentación, como es posible calificarlo, está incrementando su participación en el volumen global de gastos de los hogares. Aumentando a su vez, como señalábamos en el apartado 6.1.2 al definir los distintos tipos de competencia, la competencia intertipo del comercio minorista.

El aumento de la participación del gasto en "servicios-alimentación" lejos de ser una desventaja, como en un principio podría parecer, para el crecimiento de las ventas en las tiendas cooperativas; puede suponer, por el contrario, una ventaja a la hora de incrementar beneficios al ser ésta una vía alternativa aun sin aprovechar. Ya que tan solo un bajo porcentaje de estas tiendas ofrecen la venta de sus productos a establecimientos de hostelería y restauración.

Como ya señalamos en el primer apartado de este estudio, las actividades de distribución cuentan, entre sus objetivos fundamentales, con la finalidad de asegurar el abastecimiento de productos, especialmente los alimentos a la población.

Así se advierte la significativa participación de las actividades minoristas de alimentación en el conjunto de la actividad distributiva.

De la tabla 7 podemos observar como sobre el total de licencias concedidas, un 37% se asocia al comercio de alimentación y bebidas, mientras que, al mismo tiempo, cuando se analiza la superficie de venta, la participación alcanza el 18%.

**DISTRIBUCION DE LICENCIAS Y SUPERFICIE**

Tabla 8. Superficie dedicada a la venta minorista por actividad comercial

|                             | LICENCIAS      | SUPERFICIE(M2)    | % sobre total |            |
|-----------------------------|----------------|-------------------|---------------|------------|
|                             |                |                   | LIC.          | SUP.       |
| Act.minoristas alimentación | 315.290        | 15.800.811        | 37            | 18         |
| Act. Min. No alimentación   | 472.699        | 59.160.459        | 55            | 67         |
| Vestido y calzado           | 119.404        | 9.169.358         | 14            | 10         |
| Hogar                       | 114.726        | 20.181.098        | 13            | 22         |
| Resto                       | 238.569        | 29.810.004        | 28            | 35         |
| Comercio por secciones      | 79.442         | 12.634.474        | 8             | 15         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>859.432</b> | <b>87.595.745</b> | <b>100</b>    | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos de Alimarket (2003)

**D) PERSONAS OCUPADAS**

El empleo en las actividades del comercio supone el 13.6 % del total, algunas décimas por encima de la aportación del PIB

La cifra de empleo medio por establecimiento obtenida del análisis realizado es de 2,7 trabajadores por establecimiento.

Del dato anterior se desprende que el volumen total de empleo generado por el comercio minorista asciende a 1.631.955 trabajadores, cifra algo inferior (1,8%) a la registrada en el análisis realizado el año anterior.

El **grupo de actividad** que ocupa a un mayor número de trabajadores es el comercio mixto. Concretamente da empleo a un cuarto del total de trabajadores del comercio minorista en España.

El grupo de alimentación, bebidas y tabaco da empleo al 22,8% del total de trabajadores del sector minorista, mientras que el resto de grupos de actividad se sitúan por debajo de éstos con una representación sobre el total de empleados no superior al 13% de manera individual.

**ESTABLECIMIENTOS EN RÉGIMEN DE LIBRE SERVICIO**

La distribución comercial presenta como dato más significativo la constante reducción de los establecimientos dedicados a alimentación, bebidas y tabaco, y en particular destaca-

remos el hecho de que comercios tradicionales estén perdiendo cuota de mercado a favor de las restantes formas de distribución comercial:

- El supermercado es el formato que ha experimentado el mayor crecimiento y representa un 39% del mercado alimentario.
- Los hipermercados mantienen una situación de estancamiento con ligeras disminuciones y aumentos de cuota de mercado

De ahí se deduce que las tiendas cooperativas deban centrarse no sólo en la venta de productos alimentarios sino también en otros productos propios para trabajadores y complementos necesarios para el trabajo en el campo, donde el margen que se obtiene es mucho mayor y la competencia con establecimientos dedicados a este tipo de establecimientos es mucho menor que en el mercado de alimentación donde la distribución está muy atomizada y abrirse hueco en este campo podría convertirse en una tarea muy complicada.

La industria está formada por los establecimientos tradicionales y los establecimientos en libre servicio: supermercado, hipermercados, medianas superficies y tiendas descuento.

A través de estos tres formatos comerciales se comercializa más del 90% de las bebidas y alimentos adquiridos por los consumidores para su consumo en el hogar.

Aunque las otras formas comerciales minoristas mediante las que se comercializan los productos de alimentación (mercadillos ambulantes, cooperativas de productores...) son poco significativas en el conjunto del mercado de alimentación, tienen importancia en mercados aislados o con baja demanda.

## ESTABLECIMIENTOS EN RÉGIMEN DE LIBRE SERVICIO

Tabla 9. Establecimientos en régimen de libre servicio

|                      | Número        | Superficie total  |              | Superf. alimentación |            |
|----------------------|---------------|-------------------|--------------|----------------------|------------|
|                      |               | M2                | %            | M2                   | %          |
| Hipermercados        | 369           | 2.740.421         | 27,4         | 1.370.210            | 19,4       |
| Medianas superficies | 1.627         | 2.320.357         | 23,2         | 1.624.250            | 23,0       |
| Supermercados        | 10.221        | 3.810.586         | 38,1         | 3.048.468            | 43,2       |
| Tiendas descuento    | 3.366         | 1.130.174         | 11,3         | 1.017.156            | 14,4       |
| <b>TOTAL</b>         | <b>15.585</b> | <b>10.001.538</b> | <b>100,0</b> | <b>7.060.084</b>     | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos de Fundación La Caixa (2002)

Hemos de diferenciar entre la comercialización de los productos de alimentación en fresco y la de los productos envasados; ya que mientras que en la comercialización de productos frescos los establecimientos con técnica de venta tradicional conservan casi la mitad de la cuota de mercado, en la comercialización de los productos envasados la cuota del comercio tradicional no llegaba al 15 % en 2001.

### CUOTAS DE MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN, SEGÚN LUGARES DE COMPRA (Porcentaje en valor)

Tabla 10. Cuotas de Mercado en alimentación

| TOTAL ALIMENTACIÓN         | AÑO 1995   | AÑO 1998   | AÑO 2001   |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Tienda tradicional         | 35.6       | 32.9       | 31.3       |
| Supermercados              | 35.5       | 38.5       | 42.2       |
| Hipermercados              | 16.8       | 17.3       | 18.3       |
| Resto                      | 12.1       | 11.3       | 8.1        |
| <b>Total</b>               | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
| <b>ALIMENTACIÓN FRESCA</b> |            |            |            |
| Tienda tradiciona          | 48.7       | 49.8       | 48.8       |
| Supermercados              | 26.4       | 27.0       | 30.3       |
| Hipermercados              | 8.9        | 9.3        | 11.4       |
| Resto                      | 16         | 13.8       | 9.5        |
| <b>Total</b>               | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
| <b>ALIMENTACIÓN SECA</b>   |            |            |            |
| Tienda tradicional         | 24.1       | 14.9       | 14.8       |
| Supermercados              | 44         | 50.7       | 53.6       |
| Hipermercados              | 24.3       | 25.9       | 24.8       |
| Resto                      | 7.6        | 8.6        | 6.8        |
| <b>Total</b>               | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

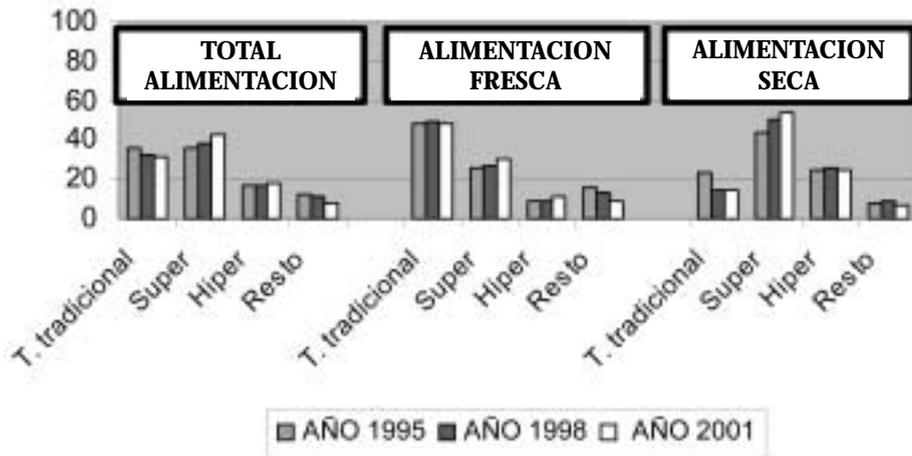
Fuente: "Papeles de Economía Española"

- 1 - ESTRUCTURALMENTE:** por un lado, la tienda tradicional es el tipo de superficie con mayor peso en lo que respecta a las ventas detallistas de alimentación fresca. Por su parte, en el caso de la alimentación seca, es el supermercado el formato que concentra una mayor parte de las ventas.
- 2 - EVOLUTIVAMENTE:** A nivel global existe una tendencia al crecimiento de los formatos hiper y supermercado en detrimento de las tiendas tradicionales y

del resto de superficies comerciales. En el caso de la alimentación fresca se repite esta evolución global, pero al estudiar la alimentación seca vemos como es el supermercado el que va ganando progresivamente terreno al resto de establecimientos.

**CUOTAS DE MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN, SEGÚN LUGARES DE COMPRA  
(Porcentaje en valor)**

Gráfico 15. Cuotas de Mercado de Alimentación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Tabla 9

Los establecimientos con forma de venta tradicional alcanzaban en el 2001 solamente el 14.8 % de cuota de mercado, unos 10 puntos menos que en 1995, continuando así la pérdida de cuota de mercado.

A partir de 1998 se estabiliza la cuota de mercado de los establecimientos tradicionales en torno al 15 %; este porcentaje sería la cuota a cubrir por las pequeñas tiendas especializadas (tanto en surtido como en otros servicios), o localizadas en entornos de demanda donde los consumidores no tienen fácil acceso a formas comerciales de mayor tamaño, (por ejemplo por residir en pequeñas localidades aisladas)

Gráfico 16. Evolución número de Hiper y Super mercados

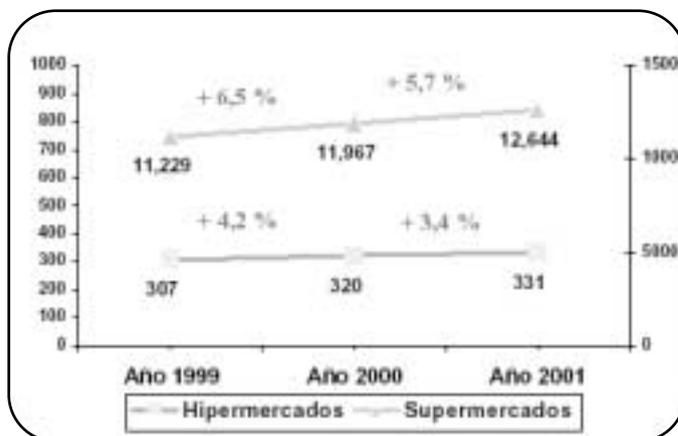
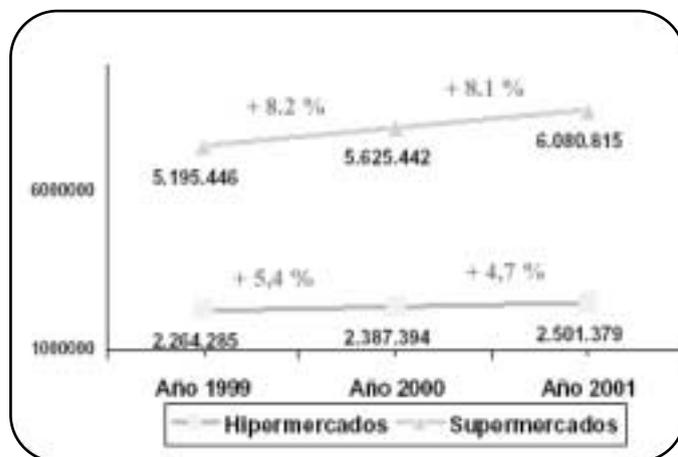


Gráfico 17. Evolución superficie de Hiper y Super mercados



Especialmente reseñable es la evolución experimentada por los supermercados con una imparable tendencia al crecimiento en el número de establecimientos en los últimos años.

Este crecimiento puede explicarse con la aparición de los supermercados grandes que ofrecen un surtido y un nivel de precios cercano al hipermercado además del valor de la proximidad. La conjunción de los dos aspectos pueden aportar pistas para comprender el descenso del hipermercado.

Atendiendo al conjunto de población, se estima que existen ocho actividades comerciales y 379 m2 dedicados al comercio de alimentación y bebida por cada mil habitantes. En cuanto a las CCAA destaca una dotación por encima de la media en Navarra, Cataluña y la Comunidad Valenciana.

En el entorno de la Unión Europea, la estructura distributiva de productos alimentarios de nuestro país se caracteriza por contar con un número más reducido de compradores por establecimiento (sólo quedan por detrás Irlanda y Portugal)

En consecuencia, España cuenta con más del doble de establecimientos cada 1.000 habitantes que, por ejemplo, Francia, Reino Unido o Dinamarca.

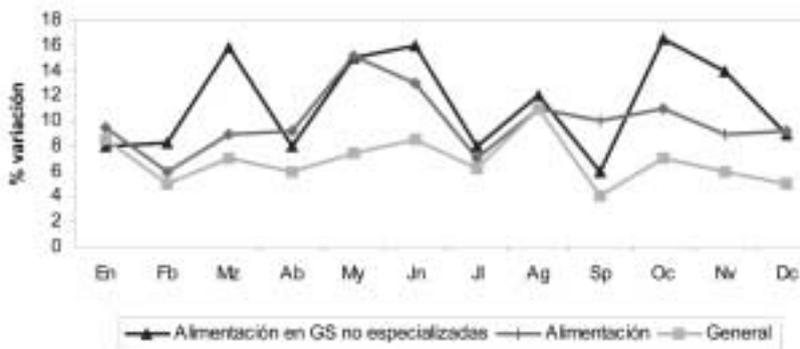
### 6.2.5.2 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS MINORISTAS

El análisis de la evolución de las ventas del comercio minorista comparando los valores alcanzados en cada uno de los meses del año 2001 con los valores obtenidos en ese mismo mes durante el año anterior, refleja un incremento de las ventas para los tres índices distintos: general, alimentación y alimentación en grandes superficies.

Al mismo tiempo, se advierte que las ventas en alimentación han crecido por encima de las ventas que recoge el índice general, una circunstancia que es bastante más acusada en el caso de la alimentación en grandes superficies no especializadas.

### EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE VENTAS DEL COMERCIO MINORISTA

Gráfico 18. Evolución del índice de ventas del comercio minorista



Fuente: "Alimentación en España 2003"

### 6.3 DATOS GENERALES SOBRE EL CONSUMO EN ESPAÑA

#### A) ¿EN QUÉ GASTAN SU DINERO LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES?

En primer lugar hay que señalar que se produce una disminución del porcentaje familiar destinado a alimentación, bebidas y tabaco:

#### REPARTO DEL GASTO FAMILIAR

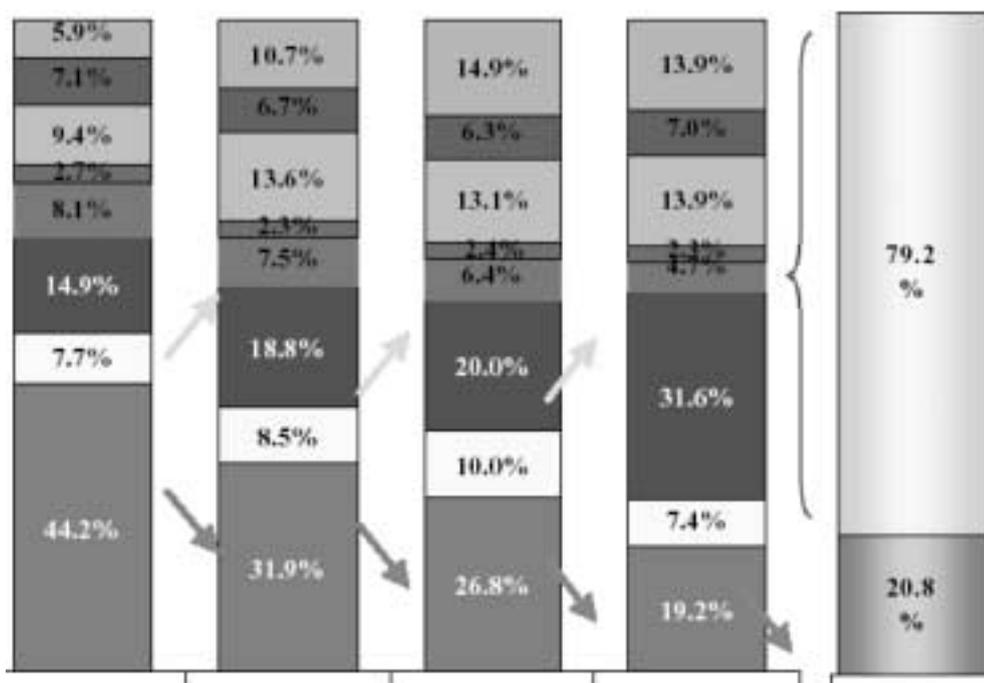


Gráfico 19. Reparto del gasto Familiar.

Fuente: Dympanel 2001

- Otros servicios + otros gastos
- Esparcimiento, enseñanza y cultura
- Transportes y comunicaciones
- Servicios médicos y gasto sanitario
- Muebles, enseres y servicios para el hogar
- Vivienda, calefacción y alumbrado
- Vestido y Calzado
- Alimento, bebidas y tabaco

Como se puede observar en el gráfico, el porcentaje de gasto de los españoles destinado al sector alimentación se estabiliza en torno al 20%, mientras se incrementa sustancialmente el gasto en vivienda y transporte fundamentalmente.

Por su parte, el gasto en alimentación y bebidas fuera del hogar se incrementa significativamente pasando a ser del 23.5% en 1993 a 28.3% en 1999

## B) VARIACIONES EN LOS COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

En la siguiente tabla vemos como ha evolucionado el comportamiento de compra de los consumidores españoles:

Tabla 11. Comportamientos de compra

| AÑO  | Nº visitas/tienda | Tamaño de la cesta |           |
|------|-------------------|--------------------|-----------|
|      |                   | Euros              | Artículos |
| 2000 | 25 visitas/mes    | 10.34              | 7.6       |
| 2001 | 22 visitas/mes    | 11.9               | 8.3       |

Fuente: Elaboración propia

Destacamos una variación en el comportamiento global del consumidor. En el año 2001 ha disminuido su frecuentación a las tiendas al mismo tiempo que ha incrementado su gasto medio total y por acto de compra. Es decir, el consumidor va menos a comprar pero gasta más en cada compra.

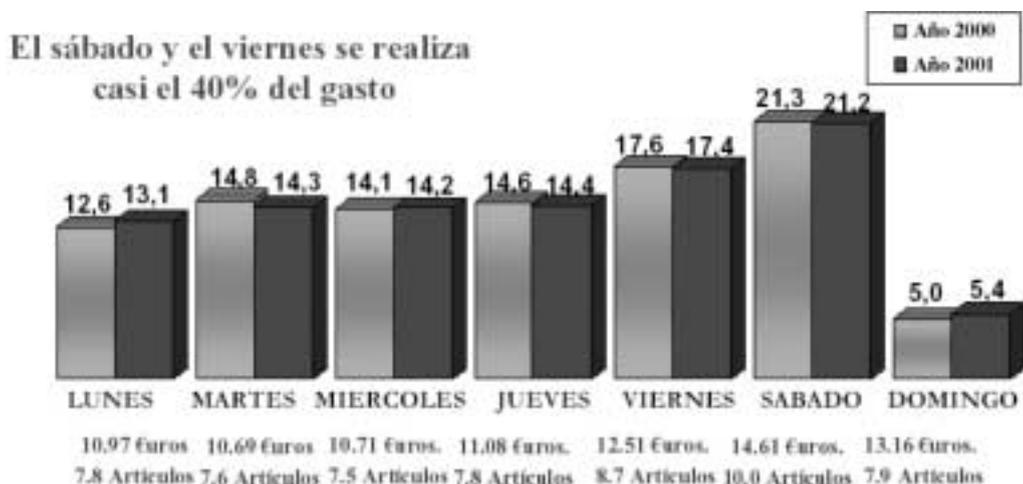
El Discount no sigue esta tendencia en cuanto a frecuentación puesto que mantiene su frecuencia de compra y, de forma remarcable, incrementa la fidelidad de su clientela. El cliente del Discount gasta más parte de su presupuesto familiar en el canal, del 19% al 21%.

**En definitiva, el consumidor acude menos veces a las tiendas pero en cada visita se gasta más dinero y compra más artículos.**

Por días de la semana observamos que entre el sábado y el viernes los consumidores realizan casi el 40% del gasto semanal. Esto pone de relieve la importancia de la flexibilidad en los horarios comerciales de los establecimientos.

**Lo que puede suponer una desventaja para el comercio tradicional y tiendas cooperativas cuyos horarios de venta al público por lo general son interrumpidos y de lunes a viernes con rara excepción de apertura los fines de semana.**

Gráfico 20. Actos de compra semanales



Fuente: Dympanel 2001

### C) EL CONSUMIDOR DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CANAL

Se observa que hay un desplazamiento en las visitas de los consumidores hacia los canales dinámicos (discount) y de proximidad (super)

Tabla 12. Consumidor en los distintos canales

|          | % ACTOS DE COMPRA |      | % VALOR |      |
|----------|-------------------|------|---------|------|
|          | 2000              | 2001 | 2000    | 2001 |
| HIPERS   | 7.2               | 7.3  | 22.9    | 22.2 |
| SUPERS   | 26                | 27.5 | 31.7    | 33   |
| DISCOUNT | 9.3               | 10.2 | 10      | 11   |
| OTROS    | 57.4              | 55   | 35.4    | 33.8 |

### D) LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El año 2001 ha supuesto un retroceso en participación de mercado para el canal Hipermercado y para la Tienda Tradicional. Como ya venimos mencionando, los canales que han conseguido incrementar su cuota son el Supermercado y el Discount.

Por **zonas geográficas** destaca la caída del hipermercado en la zona mediterránea y el aumento en Norte-Centro y noroeste.

También llama la atención el crecimiento de la cuota del discount en toda España excepto en Madrid metropolitana.

### TIPOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTOS

Tabla 13. Tipología de Establecimientos

|                                     | TIPOLOGÍA |        |        | % Evolución<br>2000-2001 |
|-------------------------------------|-----------|--------|--------|--------------------------|
|                                     | dic-99    | dic-00 | dic-01 |                          |
| SUPER 100-400 m2                    | 6,793     | 7,145  | 7,421  | 3,8                      |
| SUPER 401-1000 m2                   | 3,605     | 3.879  | 4,109  | 5,9                      |
| SUPER 1000-2500 m2                  | 831       | 943    | 1,114  | 18,1                     |
| HIPER 2501-5000 m2                  | 109       | 114    | 113    | -0,8                     |
| HIPER>5000 m2                       | 198       | 206    | 218    | 5,8                      |
| Perfumería y Drouería Moderna (PDM) | 2,730     | 2,886  | 3,222  | 11,6                     |
| TOTAL ESPAÑA (H+S+PDM)              | 14,266    | 15,173 | 16,197 | 6,7                      |

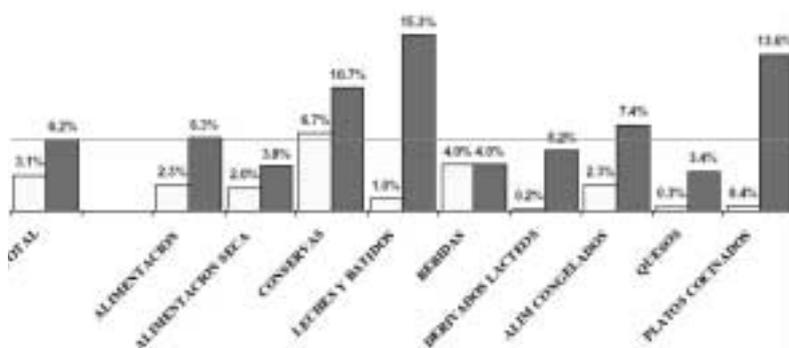
Fuente: Dympanel 2001

Especialmente significativo es el crecimiento del súper de 100-2500 metros cuadrados (18.1%) muy influenciado por la evolución creciente de las tiendas de la cadena Mercadona.

### E) EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES SECCIONES

#### % EVOLUCIÓN SECCIONES DE ALIMENTACIÓN

Gráfico 21. Evolución por secciones de alimentación



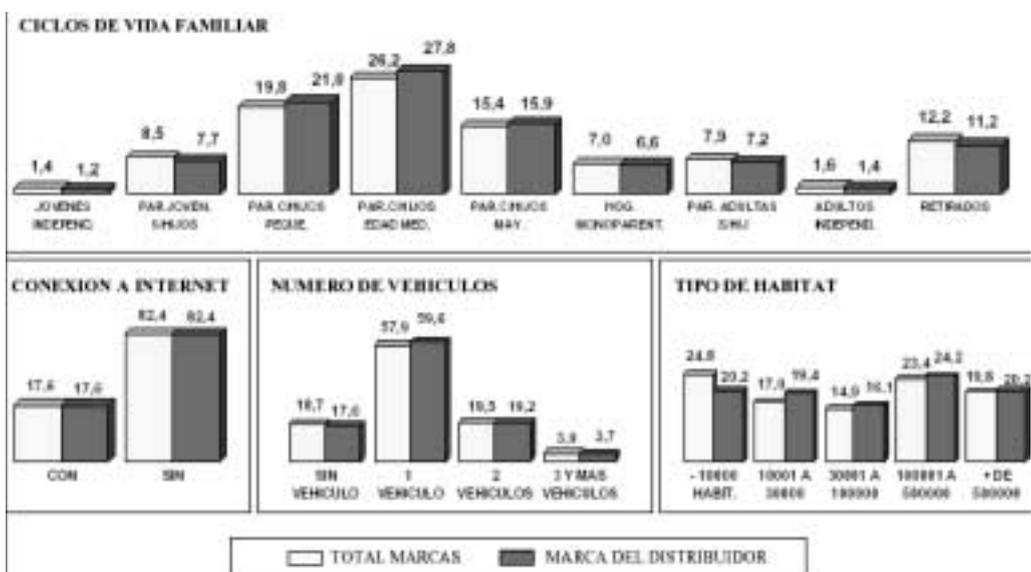
Fuente: Dympanel 2001

Hay que destacar el importante incremento en valor que experimentan las secciones de "leche y batidos" y "platos cocinados".

Lo cual será un punto de análisis y de recomendación en el surtido de aquellas tiendas cooperativas que busquen incrementar sus márgenes.

**F) PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS CLIENTES POR TIPO DE CANAL**

Gráfico 22. Perfil de clientes



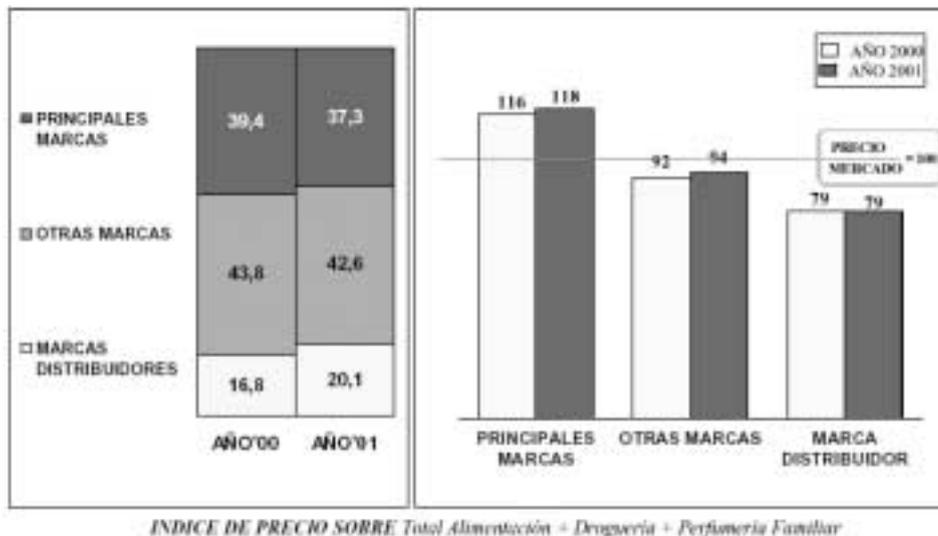
Fuente: Dympanel 2001

De este gráfico, llama la atención el peso del discount en localidades de menos de 10.000 habitantes, lo que demuestra la importancia de la variable PRECIO en este tipo de superficie.

De manera que éste, el precio, será una de las variables a estudiar a la hora de elaborar estrategias futuras.

### G) MIX DE MARCAS Y DIFERENCIAL DE PRECIO

Gráfico 23. Marcas



Fuente: Dympanel 2001

A partir de la tabla de arriba vemos como las marcas propias pierden peso progresivamente en favor de las marcas de la distribución. El análisis del mix de precios para cada una de las tipologías de marcas nos revela los motivos de este crecimiento de la marca de la distribución:

Se trata del único grupo de marcas que no incrementa su índice de precios frente al precio medio del mercado y, por descontado, del grupo de marcas más económico que se ofrecen.

Una vez más la importancia de la variable PRECIO se hace patente en el mercado de alimentación + Droguería + Perfumería familiar.

En definitiva, la situación del consumo en España denota características generales que influyen en la evolución que están teniendo las tiendas cooperativas .

Asimismo encontramos datos que pueden sentar las bases para una futura recomendación para el posicionamiento estratégico de las tiendas cooperativas.

Podemos pues resumir los elementos a destacar en la situación del consumo general en España en los siguientes puntos:

- Disminución en el porcentaje del gasto destinado a la alimentación (cotas en torno al 20%)
- Los consumidores españoles tienden a acudir menos veces a comprar y a incrementar la cesta de la compra en cada visita.
- Semanalmente, el viernes y el sábado, se realiza un elevado porcentaje de las compras (en el 28% del tiempo de la semana se realiza el 40% de compra)
- Se desplazan las visitas de los consumidores hacia el canal discount
- Crecimiento del canal supermercado de 1000 a 2500 metros cuadrados (efecto Mercadona)
- Elevados incrementos en valor (mayor margen para el detallista) en determinadas secciones de alimentación (leches y batidos, platos precocinados) y droguería, perfumería (complementos y ropa)
- Importancia del discount (relacionado directamente con la variable PRECIOS) en las zonas de menos de 10.000 habitantes
- La marca de la Distribución es la única que no incrementa su precio frente a la media de mercado y crece el intervalo que presenta frente al resto de las marcas.

#### **6.4 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS: TIENDAS COOPERATIVAS**

Antes de entrar a definir el concepto de "tiendas cooperativas" destacaremos algunos aspectos que consideramos deben tenerse en cuenta a la hora de realizar este análisis. Según la legislación básica de sociedades cooperativas, podemos definir a la cooperativa como una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Para satisfacer estas aspiraciones económicas es cada vez mayor el número de cooperativas que se dedican a la venta minorista a través de estas "tiendas cooperativas" ampa-

rándose en la legislación anterior que define las cooperativas agrarias como aquellas que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, que tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios;

Para el cumplimiento de su objeto, las cooperativas agrarias podrán desarrollar, entre otras las siguientes actividades:

- Adquirir, elaborar, producir y fabricar para la cooperativa o para las explotaciones de sus socios, piensos, abonos, plantas, semillas, insecticidas, materiales y cualquier otro elemento necesario para la producción y fomento agrario.
- Conservar, tipificar, manipular, transformar y distribuir y comercializar, incluso directamente al consumidor, los productos procedentes de las explotaciones de la cooperativa y de sus socios en su estado natural o previamente transformados.
- Adquirir, parcelar, sanear y mejorar terrenos destinados a la agricultura y la ganadería, así como la construcción y explotación de las obras e instalaciones necesarias a estos fines.
- Realizar actividades de consumo y servicios para sus socios y demás miembros de su entorno social y fomentar aquellas actividades encaminadas a la promoción y mejora de la población agraria y el medio rural.

Es fácilmente observable cómo es esta última actividad la que permite a las cooperativas, la implantación de una red de tiendas en las que se realice la compraventa de productos y suministros tanto para los socios, como para que una parte de estas ventas se realicen a terceros ajenos a la cooperativa.

Atendiendo a estas definiciones y una vez conocidas las distintas tipologías, competencias, modalidad de ventas y todos los aspectos mencionados en los apartados anteriores, podemos realizar un análisis descriptivo de lo que son las "tiendas cooperativas" y definir las como establecimientos de venta al por menor que se caracterizan por ser una forma empresarial que, debido al carácter social impreso por la filosofía cooperativista y su vinculación con el territorio, se presentan como un instrumento óptimo para alcanzar los objetivos propios de cualquier cooperativa:

- Fomentar la permanencia en el medio rural.
- Garantizar la calidad de las materias primas y de los medios de producción (se

ofrece por tanto al consumidor una mayor garantía de los productos de calidad, y respeto al medio ambiente)

- Mejorar el poder de contratación de grupos de agricultores que perciben precios más elevados.
- Aumentar los ingresos al ampliarse la actividad: aparte de las rentas correspondientes al servicio agrario, además ahora obtienen las rentas que antes percibían los agentes de comercialización.

Además debemos considerar que las tiendas son UNIDADES DE NEGOCIO y como tales deben regirse por criterios comerciales.

Las empresas cooperativas han de ser sobre todo competitivas y, al margen de la estructura de capital o de la forma jurídica adoptada, las tiendas cooperativas ejercen una actividad que sólo puede ser ejercida en el mercado desde la competitividad y por tanto las políticas que han de seguirse deben tener lugar en el ámbito empresarial.

Haciendo uso de los criterios de los nos valimos en el apartado 6.II.2 para hacer una clasificación del comercio minorista, podemos pues concluir que las tiendas son establecimientos de venta al por menor cuyas características principales pasamos a señalar brevemente agrupándolas en función de diferentes aspectos.

En el análisis práctico, estudiaremos en detalle los aspectos que a continuación señalamos, en la clasificación de los establecimientos:

### **Tipología de productos:**

El surtido de productos y suministros que se comercializan en las tiendas cooperativas varía en función del tipo de establecimiento

Así, en algunas nos encontramos con amplias gamas de productos tanto en el sector de alimentación como en ferretería, o alimentación animal y, en cambio, en otros los productos que se comercializan se reducen a una gama de menos de 10 referencias.

Los productos comercializados se pueden clasificar en dos tipos, tal y como indicamos en el cuestionario enviado a las distintas tiendas:

- Propios de cooperativas: se trata por tanto productos del sector alimentación y de origen agrario.

Si bien por lo general se trata fundamentalmente de productos de alimentación

seca hay que señalar la importancia que recientemente están alcanzando los productos perecederos cuya implantación, aunque todavía no muy desarrollada, se manifiesta como una estrategia futura en algunos de los casos estudiados.

- Ajenos a cooperativas: donde se incluyen tanto los de alimentación como otros ajenos a este sector, destacando principalmente las gamas de ferretería, jardinería y textil.

### **Localización:**

En líneas generales podemos afirmar que la localización de la tienda cooperativa es el propio terreno en que se localiza la cooperativa a la que pertenece, que generalmente se encuentra de forma aislada o en polígonos industriales.

Sin embargo, en aquellos casos en que la cooperativa cuenta con más de un establecimiento de venta minorista, éste suele encontrarse en las proximidades de la cooperativa dentro de la localidad a la que pertenece.

Por otro lado, si se trata de una red de tiendas, entonces éstas se localizan en zonas rurales que permitan por un lado la identificación de la cooperativa con el terreno y por otro fomentar el desarrollo rural en áreas en que la despoblación es cada vez más acusada.

Aún así, en función del tipo de establecimiento (como veremos más adelante), la ubicación de las tiendas responde, en algunos casos, a aspectos derivados de actuaciones estratégicas tales como proximidad a núcleos de población, zonas turísticas, o en zonas muy transitadas.

### **Estrategia:**

Como ya mencionamos en las primeras páginas de este documento, la estrategia se define a través de una serie de parámetros:

- En la mayor parte de las cooperativas estudiadas el sistema de venta es tradicional con mostrador, aunque cada vez son más los establecimientos que al igual que su principal competidor, el supermercado, la venta es del tipo "autoservicio". En general las cooperativas que cuentan en sus instalaciones con algún tipo de tienda realizan sus ventas tanto a socios como a terceros ajenos a la cooperativa. Sin embargo, la venta a socios suele representar entre el 80-90% de las ventas totales. Si bien hay que señalar que las perspectivas y tendencia que se observa en la mayoría de casos, apuntan hacia una orientación de los productos hacia el público en general.

- La superficie de sala de venta es dispar y varía en función de las instalaciones de la cooperativa y de los objetivos perseguidos.  
Así nos encontramos con tiendas cuya superficie no alcanza los 100 metros y otras cuya sala de venta asciende a 750.  
En general las tiendas que pertenecen a alguna red, son establecimientos de superficie comprendida entre 200 y 400 metros cuadrados.
- Nivel de servicios  
Los servicios ofrecidos por las tiendas varían mucho en función de la tipología en la que estén encuadradas, pero en general los servicios prestados por las tiendas son los mismos que presta la cooperativa.

En cuanto a las relaciones de propiedad y vinculaciones señalamos que, por regla general, la tienda cooperativa pertenece a la misma cooperativa, no siendo así en los casos en que se encuentran integradas en un sistema de franquicias.

En general la tienda está integrada en la estructura de la cooperativa sin constituirse como sección de consumo.

Se comercializan productos de los socios siendo remunerados por posterior liquidación. Respecto a productos adquiridos a terceros, éstos podrán ser entregados a los socios minorando su importe de las liquidaciones o bien cobrárselos en el momento de la entrega. Si se comercializa, a su vez, a terceros, los beneficios obtenidos repercutirán como beneficios de la cooperativa.

### **Público objetivo:**

En su gran mayoría las tiendas cooperativas se concibieron en principio con el objetivo de dar servicio a los socios en cuanto a la facilitación de productos se refiere; de manera que en sus visitas a la cooperativa pudieran aprovechar para realizar la compra de algún material necesario para su explotación.

Estos productos se adquirirían generalmente del almacén al que llegaban directamente del fabricante o mayorista.

De este modo podemos decir que éste es el origen de la mayoría de tiendas cooperativas; algunas se quedaron en estos almacenes con algunos productos de venta directa al consumidor ( a lo que más adelante nos referiremos como "almacén-tienda") y otros evolucionaron para dar lugar a estructuras más desarrolladas ( tales como las que definimos en el capítulo 7.2: "delicatessen" "tienda -super", franquiciadas.

## 7. ANÁLISIS PRÁCTICO: TIPIFICACIÓN DE TIENDAS

### 7. 1 BASE DE DATOS

#### Base de Datos "Tiendas Cooperativas"

##### 1. Objetivos

Ante la necesidad de un sistema que nos permita registrar la información procedente de este estudio de tiendas cooperativas y las necesidades futuras de tratamiento de dicha información para la realización de estadísticas o informes, hemos optado por el desarrollo de una Base de Datos en Access.

Esta Base de Datos almacenará información sobre las cooperativas incorporadas al estudio, sobre sus respectivas tiendas, los proveedores de las mismas, información sobre los productos comercializados en cada una de las tiendas, los orígenes de éstos así como datos referentes a las características propias de los establecimientos.

##### 2. Descripción Tablas

A continuación pasamos a describir en qué consiste cada una de las tablas que forman parte de nuestra base:

###### a. Tabla Cooperativas:

| campo     | tipo          | descripción                                       |
|-----------|---------------|---|
| Id        | auto numérico | identificador de la cooperativa                   |
| Cif       | Texto         | Código de Identificación Fiscal de la Cooperativa |
| Rsocial   | Texto         | Razón Social de la Cooperativa                    |
| Dirección | Texto         | Dirección de la cooperativa                       |
| Cp        | Texto         | Código postal de la cooperativa                   |
| Localidad | Texto         | Localidad de la cooperativa                       |
| Municipio | Texto         | Municipio de la cooperativa                       |
| Provincia | Texto         | Provincia de la cooperativa                       |
| CCAA      | Texto         | Comunidad Autónoma de la cooperativa              |
| Tlf       | Texto         | Teléfono de contacto                              |
| Fax       | Texto         | Número de fax                                     |
| Gerente   | Texto         | Responsable de la Cooperativa                     |
| Contacto  | Texto         | Encargado en la Cooperativo                       |
| e-mail    | Texto         | Dirección de correo electrónico                   |
| web       | Texto         | Localización en la red                            |

## b. Tabla de Tiendas

| Campo                     | Tipo          | descripción  |
|---------------------------|---------------|--|
| id                        | Auto numérico | Identificador de la tienda   |
| Id coop                   | Texto         | Cooperativa a la que pertenece cada tienda   |
| Dirección                 | Texto         | Dirección de la tienda   |
| Responsable               | Texto         | Responsable de la tienda   |
| Localidad                 | Texto         | Localidad donde está situada la tienda   |
| Municipio                 | Texto         | Municipio donde se encuentra la tienda   |
| Provincia                 | Texto         | Provincia donde se localiza la tienda  |
| CCAA                      | Texto         | Comunidad Autónoma donde está la tienda  |
| CP                        | Texto         | Código Postal  |
| Teléfono                  | Texto         | Teléfono de contacto   |
| Fax                       | Texto         |  |
| E-mail                    | Texto         | Dirección de correo electrónico  |
| Propios stock             | Númérico      | % volumen de Productos propios de las cooperativas sobre volumen total   |
| Ajenos stock              | Númérico      | % volumen de Productos de diversos orígenes sobre volumen total  |
| Propios comercializados   | Númérico      | % volumen comercializado de Productos propios de las cooperativas sobre volumen comercializado total   |
| Ajenos comercializados    | Númérico      | % volumen comercializado de Productos de diversos orígenes sobre volumen comercializado total  |
| € Propios comercializados | Númérico      | % Volumen comercializado de productos propios de las cooperativas (en €)   |
| € ajenos comercializados  | Númérico      | Volumen comercializado de productos de diversos orígenes (en €)  |
| Tipo tienda               | Texto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tienda comercial</li> <li>•Tienda Verde</li> <li>•Pseudo almacén</li> <li>•Hiper</li> <li>•En la propia Cooperativa</li> </ul> |
| Superficie Total          | Númérico      | Metros cuadrados de superficie   |
| Superficie media          | Númérico      | Media en metros cuadrados / establecimiento  |
| Empleados fijos           | Númérico      | Nº empleados fijos   |
| Empleados temporales      | Númérico      | Nº empleados temporales  |
| Sistema de venta          | Texto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio asistido</li> </ul>  |
| Consumidor final          | Texto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con mostrador</li> <li>• Exclusivamente socios</li> <li>• Todo tipo de consumidores</li> </ul>                                |
| Días apertura / Semana    | Texto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Días en que la tienda permanece abierta</li> </ul>  |
| Horario                   | Texto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario comercial de la tienda</li> </ul>   |

| campo            | tipo    | descripción                                       |
|------------------|---------|---|
| Gestión          | Texto   | • Centralizada                                    |
|                  |         | • Propia de la cooperativa                        |
|                  |         | • Mixta   |
| Entidad jurídica | Texto   | • Sección (entidad jurídica dentro de la coop)    |
|                  |         | • Entidad jurídica distinta a la coop-Cooperativa |
|                  |         | • Entidad jurídica distinta a la coop-Mercantil   |
| Marca            | Si / No | Existencia de marca: Si/ No                       |
| Aplicación marca | Texto   | • A todos los productos                           |
|                  |         | • A determinados productos                        |
| Logotipo         | Texto   | Diseño de la tienda                               |

### c. Tabla Productos

| campo      | tipo          | descripción                               |
|------------|---------------|---|
| Id         | Auto numérico | Identificador del producto                |
| Id tiendas | Numérico      | Tienda en la que se vende ese producto    |
| Producto   | Texto         | Producto vendido                          |
| origen     | Texto         | • Producto propio de las cooperativas     |
|            |               | • Producto de distinto origen, agrario    |
|            |               | • Producto de distinto origen, no agrario |

### d. Tabla Proveedores

| campo       | tipo  | descripción                |
|-------------|-------|----------------------------|
| Proveedores | Texto | Proveedores de las tiendas |

### e. Tabla Listado de productos

| campo     | tipo  | descripción  |
|-----------|-------|--|
| Productos | texto | Listado de todos los productos comercializados en las tiendas cooperativas |

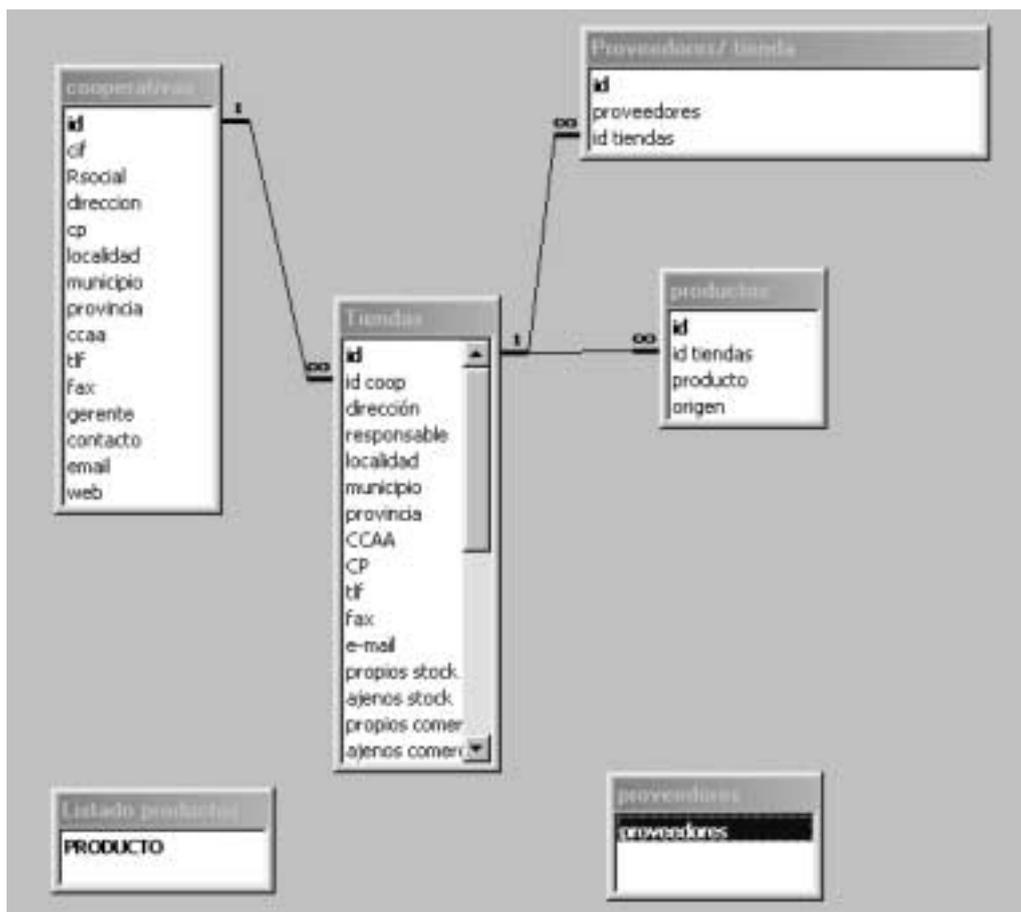
### f. Tabla Proveedores/tienda

| campo       | tipo          | descripción                  |
|-------------|---------------|------------------------------|
| Id          | Auto numérico | Identificador de proveedores |
| Id tiendas  | Numérico      |                              |
| Proveedores | Texto         |                              |

### 3. DIAGRAMA DE RELACIONES

En este diagrama podemos observar cómo se relacionan las diferentes tablas, y cómo a cada una le puede corresponder uno o varios elementos de las otras tablas.

Diagrama 9. Relaciones de la base de datos



Siguiendo el gráfico observamos cómo cada cooperativa está relacionada con algún elemento de la tabla tienda. Cada cooperativa puede pues tener de una a infinitas tiendas, mientras que cada tienda sólo puede corresponderse con una sola cooperativa.

A su vez, las tiendas pueden contar con un número "infinito" tanto de proveedores como de productos.

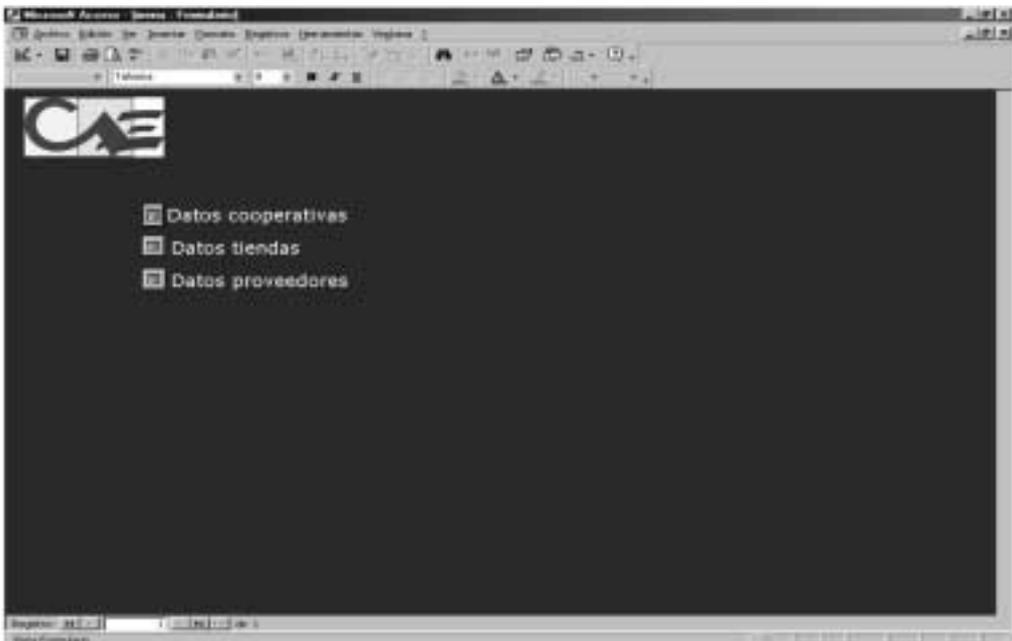
Asimismo se contará con dos tablas, una, con un listado de los diferentes proveedores de todas las tiendas y otra con un listado de todos los productos que se comercializan en estatiendas.

#### 4. DESCRIPCION FORMULARIOS

##### a.Menú principal

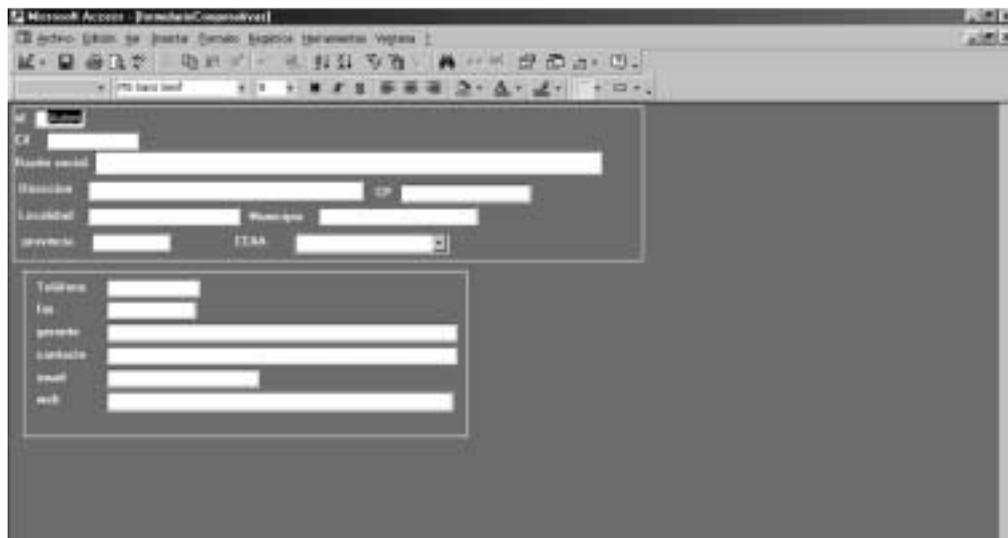
El acceso a la Base de Datos nos lleva a entrar en una pantalla como la que se muestra a continuación, en la que en función de qué información queramos recibir , sobre cooperativas, sobre tiendas o sobre proveedores, deberemos seleccionar una de las tres opciones:

- Datos cooperativas
- Datos tiendas
- Datos proveedores



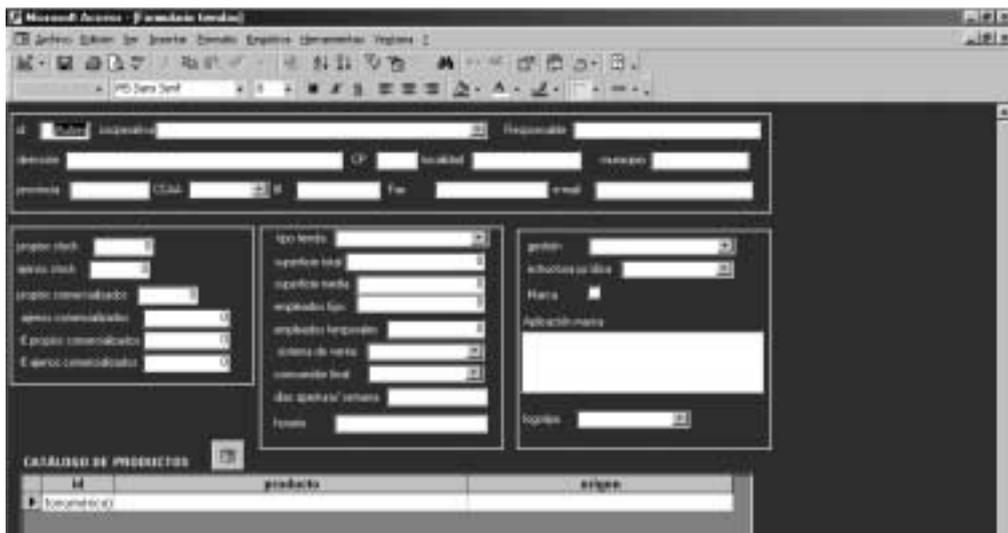
##### b.Formulario Cooperativas

Si hemos optado por Datos cooperativas, la pantalla que aparecerá será como la que sigue, en la que podemos encontrar información referente a estas tiendas en cuanto a datos de localización de las mismas.

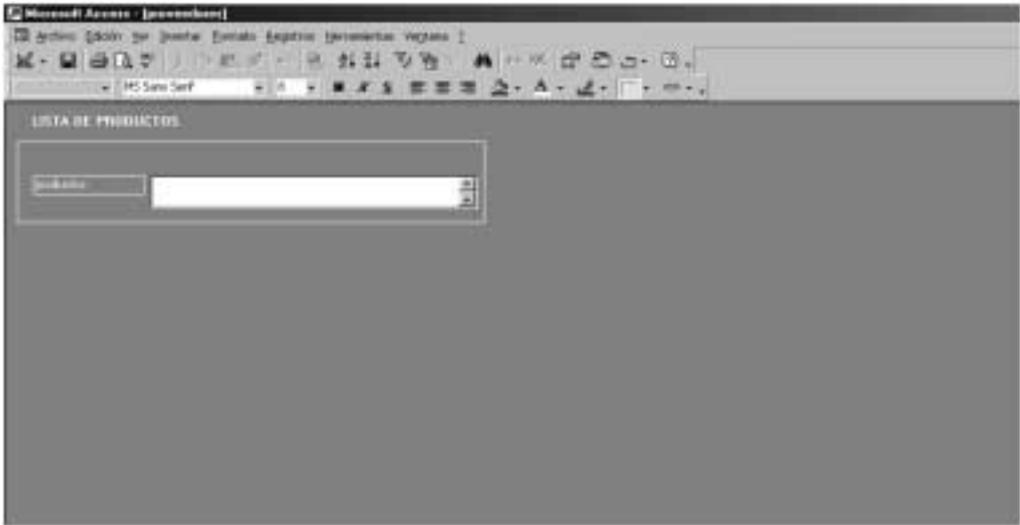


### c. Formulario Tiendas

En Datos Tiendas obtenemos toda la información sobre los establecimientos de venta minorista que fue requerida a través de los cuestionarios enviados.

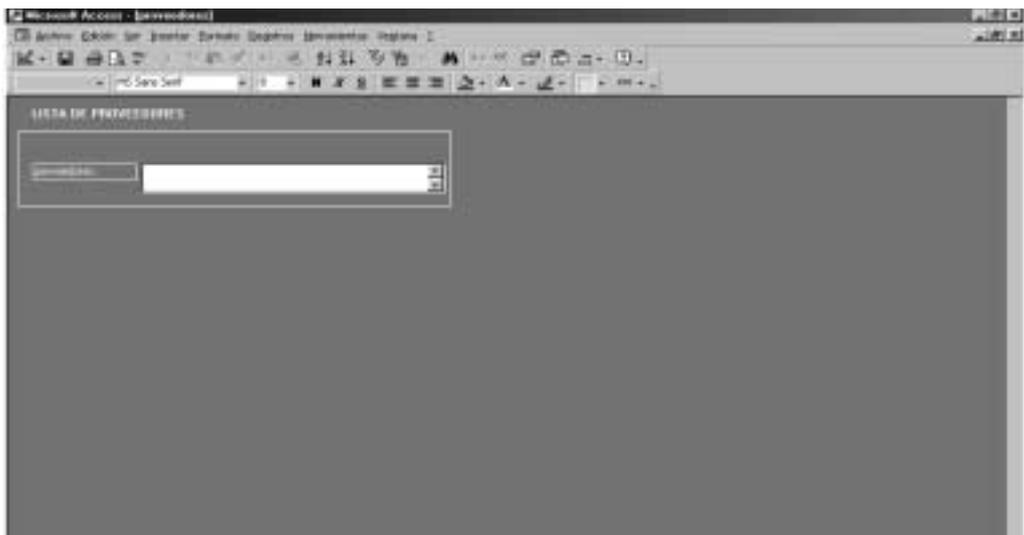


#### d. Listado de productos



#### f. Listado de proveedores

En esta pantalla podemos encontrar la lista de todos los proveedores de productos de estas "tiendas cooperativas"



## **5. ELABORACIÓN DE INFORMES:**

El desarrollo de la Base de Datos, cuyo objeto es el de almacenar la información recogida en este documento de "Tiendas Cooperativas", permitirá una mayor agilidad en el futuro para la elaboración de informes con los datos en ella almacenados. (Listado de Cooperativas con Tiendas estudiadas, Listado de productos comercializados en cada una de estas tiendas, Proveedores de la diferentes tiendas, listado de tiendas con proveedores coincidentes...)

## **7.2 ESTABLECIMIENTO DE UNA CLASIFICACIÓN: MODELOS PRINCIPALES**

Si bien la presencia de cooperativas que cuentan con algún tipo de establecimiento es generalizada en todo el territorio español, su implantación es diferente en función no sólo del ámbito geográfico en que se enmarcan sino también en función del contexto socio-económico y de las perspectivas de cada cooperativa.

Como resultado de las visitas realizadas a diferentes comunidades, se ha puesto de manifiesto la escasez de características comunes y la falta de homogeneidad en estas tiendas, sin embargo, a pesar de las diferencias estructurales y de los diferentes tamaños de las cooperativas (respecto al número de socios y volumen de negocio) podemos localizar cuatro grandes modelos de "tiendas cooperativas".

### **Modelo 1: ALMACÉN-TIENDA**

El modelo de "tienda cooperativa" más extendido es aquel que encuadramos bajo la denominación "almacén - tienda" y que hace referencia a aquellas cooperativas que dedican parte de sus instalaciones, generalmente el almacén, a la venta minorista de artículos para los trabajadores de las explotaciones.

### **Estructura física de las tiendas**

En general, estas estructuras, no se han consolidado propiamente como establecimientos dedicados exclusivamente a la venta detallista. Se trata en todo caso de "tiendas" ubicadas en el mismo almacén de la cooperativa o en alguna de las naves con que cuenta la cooperativa.

Los productos no se encuentran situados en lineales, sino que suelen mantenerse en los palets en los que son enviados por el fabricante, o bien en grandes estanterías compartiendo ubicación dentro del almacén con los inputs y materias primas....

De las visitas realizadas a este tipo de estructuras y gracias a las conversaciones mantenidas con los responsables de las cooperativas en las que se localizan este tipo de "tiendas", podemos inferir que el objetivo que se persigue no es tanto comercial como funcional, convirtiéndose como una estructura que permita al socio (generalmente en estos casos la venta es exclusiva a socios de la cooperativa) obtener una muy limitada gama de productos que normalmente consiste en utensilios para estos trabajadores y que les permite realizar algunas compras básicas en sus visitas a la cooperativa.

### **Cartera de Productos**

Como acabamos de señalar estas tiendas ubicadas en almacenes disponen de un surtido de productos muy reducido comercializando apenas una gama de entre 10 y 20 referencias.

En general la cartera de productos se reduce a:

- Lubricantes
- Repuestos de maquinaria
- Algunos productos de limpieza
- Alimentación animal

Raras veces se venden productos de alimentación, excepto en las cooperativas que se dedican a la producción de vino, aceite o leche, donde entonces los productos que se comercializan son precisamente éstos.

### **Personal**

En estos almacenes no existe personal asignado ex profeso a estos trabajos sino que generalmente es el encargado del almacén quien se hace responsable de la venta de productos.

### **Rentabilidad**

En líneas generales y dada la escasa gama de productos que se comercializan, no existen datos desglosados sobre la facturación de la cooperativa por la venta de estos productos, y en consecuencia tampoco aportamos datos sobre rentabilidad.

Pero como ya apuntábamos antes, la filosofía seguida en este tipo de establecimientos busca más la facilitación de productos a los socios que rentabilidad comercial.

No obstante, a menudo y por medio de las entrevistas realizadas, hemos podido observar cómo los encargados son conscientes de la necesidad de diferenciar la tienda del almacén, encontrándonos ante una posible tienda.

Pues como ya habíamos señalado en capítulos anteriores el origen de muchas tiendas comienza precisamente en la venta de algunos productos en el almacén o alguna nave de las cooperativas.

Como ejemplos de este tipo de establecimiento al que agrupamos bajo la denominación de "almacén-tienda", hacemos referencia a las cooperativas visitadas en Galicia: Mopán, Campodeza, o en Mallorca, Alpira.

Fotografía 1: Modelo almacén-tienda de cooperativa gallega



Más fotografías de los "almacenes-tienda" visitados pueden encontrarse en Anexo 9.II.3

## **Modelo 2) TIENDA TRADICIONAL-SUPERMERCADO**

### **Estructura física de las tiendas**

En algunos casos, las cooperativas que han optado por la creación de estructuras que permitan la venta minorista a sus socios y trabajadores, así como a cualquier otro consumidor, han creado establecimientos que satisfacen las necesidades para que el cliente realice su compra total en alimentación y complemente su "cesta de la compra" con aquellos productos dedicados principalmente a cubrir las necesidades de la población rural.

De esta forma completan su surtido generalmente con una amplia gama de productos de ferretería y utensilios para jardinería.

En estos casos la superficie de venta oscila entre los 200 y 400 metros cuadrados.

Se trata de locales destinados de manera exclusiva a la comercialización de productos y suministros que se presentan en estanterías y lineales agrupados en base a características comunes: alimentación seca, productos perecederos, jardinería, limpieza....

En la mayoría de los casos, la tienda se sitúa en el mismo recinto donde se encuentran las oficinas de la cooperativa y suelen contar con algún tipo de señalización exterior que permite su identificación como tienda.

Sin embargo, tanto el diseño interior como el exterior de la tienda y la tipología de productos que se comercializan presentan características muy heterogéneas.

### **Cartera de Productos**

En este caso el surtido de productos y suministros es más amplio.

A continuación, señalamos las principales secciones que hemos encontrado en estas "tiendas tradicionales":

- Alimentación seca
- Alimentación animal
- Productos de droguería y limpieza
- Aceites y lubricantes para maquinaria
- Recambios
- Hierros y rejas
- Ropa y calzado
- Ferretería

Cabe destacar que son muy pocas las tiendas que comercializan productos perecederos; en los casos en que si se da esta comercialización, los productos proceden de las explotaciones de los socios o bien son comercializados una vez que son transformados en las instalaciones de la misma.

A su vez podemos señalar que son muy pocas las tiendas que comercializan productos con su propia marca.

De los datos recogidos en la base de datos podemos concluir que si bien estas tiendas cuentan con una gama de referencias muy amplia, la relación volumen de negocio con referencias existentes está muy descompensada, en tanto que el mayor valor del volumen comercializado proviene en su mayoría de un reducido número de referencias.

## Personal

En estas tiendas suele haber un responsable del adecuado funcionamiento y organización de la misma que se encarga de la emisión de facturas de los procesos de venta y cobro. Por regla general este encargado es el que mantiene relaciones comerciales con los distribuidores de los productos que se venden en la tienda.

El número de empleados varía de unas tiendas a otras en función del tamaño del establecimiento; pero el máximo suelen ser cuatro empleados.

## Rentabilidad

La facturación de las distintas tiendas tradicionales estudiadas es muy dispar, y en la mayoría de los casos, debido a la falta de información facilitada en las respuestas de los cuestionarios, no contamos con datos suficientes como para hacer ninguna estimación.

Según las informaciones obtenidas de los responsables de las tiendas y a través de las diferentes visitas realizadas, la rentabilidad de las ventas es también muy variada .

Como ejemplos de este tipo de establecimiento al que agrupamos bajo la denominación de "tienda tradicional-super", hacemos referencia a algunas cooperativas visitadas en Castilla-León: Agropal, T.E.O, C.A.R, Duero-Arlanza, en Castilla la Mancha Coagral o Ceresco, en Baleares: Pagesa de Pollença, o Coop. Agraria de Sineu, o en Galicia: Melisantos .

Fotografía 2: Modelo tienda "tradicional-super" Melisantos (Galicia)



Más fotografías de los establecimientos "tienda tradicional-super" visitados, en Anexo 9.2.3

### **Modelo 3) DELICATESSEN**

#### **Estructura física de las tiendas**

En algunos casos, la filosofía que se busca es la de mantener la rentabilidad de las explotaciones agrarias a través de la creación de tiendas como única manera de potenciar el desarrollo rural, evitando el abandono del territorio, es decir, el fenómeno de despoblación de las zonas desfavorecidas.

Esto es lo que se está haciendo precisamente en zonas como Castellón donde las tiendas que predominan pertenecen al grupo que hemos denominado "delicatessen" y cuyos principales objetivos son ofrecer productos de alta calidad y mantener una cierta actividad en zonas que de otra manera estarían prácticamente despobladas.

El público objetivo de este tipo de tiendas va más allá de las personas relacionadas con la actividad de la cooperativa y de la población local; la comercialización se dirige a los "visitantes" del medio rural.

Estas cooperativas son uno de los principales factores de desarrollo local de pueblos y zonas que con el tiempo tienden a despoblarse, contribuyendo a fijar población en el medio rural y mejorando la renta y la calidad de vida de sus habitantes así como participando activamente en la creación de empleo.

De esta manera los establecimientos cuentan con una estructura muy cuidada y con una imagen que les imprime carácter selecto.

Dado su carácter, la superficie de venta suele ser menor que las de los "almacenes-tienda" y las de las "tiendas tradicionales-super" y se dedican principalmente a promover la venta de productos de la tierra o exclusivos de cooperativas que garanticen la calidad y la trazabilidad de los mismos.

#### **Cartera de Productos**

Como acabamos de señalar podemos afirmar que, en líneas generales, los productos que se comercializan son productos que se caracterizan por su calidad y por su identificación con el territorio.

Si bien estos productos cooperativos son normalmente productos relacionados con la alimentación humana y el número de referencias es bastante limitado, la tendencia es a que la gama se vaya ampliando con el tiempo, y con ella las instalaciones.

De este modo, la relación de productos comercializados, en líneas generales puede ser:

- Vinos y licores
- Aceites (para consumo humano)
- Mermeladas y Productos de repostería
- Jamón, queso, y otros productos fabricados en la zona

### **Personal**

En este tipo de tiendas existe un dependiente generalmente en exclusiva dedicación al funcionamiento y organización de las mismas y que se encarga de los procesos de venta y cobro.

Así como en los casos anteriores estos empleados eran por lo general miembros o estaban de alguna manera relacionados con la cooperativa, los empleados de estas tiendas suelen mantener una relación exclusivamente laboral con la cooperativa.

### **Rentabilidad**

En la mayoría de casos, la diferencia en los precios de estos productos con los que comercializan otros fabricantes es muy significativa, de manera que el público a quien suele ir dirigido este tipo de estructuras no es tanto el socio de la cooperativa que busca precios competitivos sino un público diferente, un sector de la población de clase media, media-alta, que cansada de la vida en la ciudad se retira a ámbitos más tranquilos y que lejos de buscar buenos precios en estas tiendas cooperativas buscan productos elaborados de alta calidad garantizada por las cooperativas..

De esta manera, aunque no contamos con datos precisos sobre la rentabilidad de estas tiendas podemos afirmar que, en este caso, al buscar como público objetivo el que viene del turismo rural, y al ser por tanto los precios más elevados, la rentabilidad es mayor que en los casos anteriores; si bien hemos de señalar que este sistema aún no está muy extendido ni su implantación muy desarrollada.

También debemos señalar que aunque a menudo no se estructura como sección de la cooperativa, la contabilidad de la tienda en sí suele realizarse de forma separada.

Como ejemplos de este tipo de establecimiento al que agrupamos bajo la denominación de "delicatessen", hacemos referencia a algunas cooperativas visitadas en Castilla-La Mancha: Coprosol, en Baleares: Tramontana.

Cabe destacar el hecho de que algunas tiendas que si bien, según las hemos definido anteriormente, no estarían encuadradas bajo este modelo, si cuentan en sus instalaciones con un parte de sus instalaciones dedicada a la venta de este tipo de productos de alta calidad, como ocurre en el caso de Coagral Castilla La Mancha.

Fotografía 3: Modelo tienda "delicatessen" Coprosol (Cuenca)



Más fotografías de los establecimientos "delicatessen" visitados, en Anexo 9.2.3

#### **MODELO 4) SISTEMA DE FRANQUICIAS**

En algunas ocasiones hemos podido observar que el sistema de funcionamiento se hace a través de una red de tiendas franquiciadas.

Siguiendo el criterio de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, un savoir-faire diferenciado y transmisible, tener la propiedad o la autorización de uso de las marcas y distintivos propios y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de márketing a sus franquiciadores.

### **Estructura física de las tiendas**

La estructura de estas tiendas no dista en mucho de las características descritas en el modelo "tienda tradicional- super". La dimensión media de estos establecimientos son unos 200 metros cuadrados.

Por lo general la tienda se ubica en un local propiedad de la misma cooperativa o de la asociada, en caso de tratarse de una de segundo grado.

Por tratarse de un sistema de franquicias el diseño de la tienda es el mismo para todas las tiendas pertenecientes a esta red con el fin de asegurar una imagen común.

### **Cartera de Productos**

Los productos que se comercializan en estas estructuras proceden de un catálogo común en el que figuran las referencias que pueden ser vendidas en la red.

Excepcionalmente se admite un porcentaje de productos diferenciados por su carácter territorial o porque procedan de la propia cooperativa.

### **Personal**

Los responsables de las tiendas siguen los criterios de la gerencia de la franquicia pudiendo remitir propuestas e iniciativas.

### **Rentabilidad**

Los precios en todas las tiendas pertenecientes a la misma red si bien no son exactamente los mismos si se mantienen en la línea de recomendación que dá la cooperativa; y en general suelen ser precios competitivos.

La rentabilidad que ofrece un sistema de franquicias se debe a ahorro en costes que se consigue a la hora de realizar compras conjuntas.

Fotografía 4: Modelo "franquicia" Coren (Galicia)



Más fotografías de establecimientos franquiciados, en Anexo 9.2.3

Además de estos cuatro modelos se destacan otras dos pautas comerciales detectadas en el investigación, aunque no hayan dado lugar a su definición como una clase de tienda específica:

En primer lugar ponemos de relieve las actuaciones llevadas a cabo por aquellos establecimientos (en general las pertenecientes a los modelos 2 o 4), que aparte de contar con las características propias del modelo al que pertenecen, implementan en sus estructuras o bien dedican parte de ellas a la venta de "productos de la tierra" o de "productos perecederos" como complemento a la actividad principal a la que se dedican.

Asimismo, aprovechamos para poner de relieve la controversia que existe en torno a la comercialización de productos perecederos. En las distintas entrevistas mantenidas con responsables de tiendas hemos obtenido opiniones contradictorias a este respecto. Así, si bien algunos defienden que los productos perecederos sólo sirven para "ser regalados" argumentando tanto que el margen que se obtiene es mínimo y dado que requieren numerosos cuidados para ser mantenidos y conservados, también hemos observado otras opiniones que mantienen la importancia de comercializar estos productos y sacar

provecho de las ventajas que ofrecen en tanto que se trata de productos cooperativos y que por tanto, garantizan la calidad que los consumidores demandan.

En un segundo lugar destacamos lo que denominaremos "despachos". Estos despachos no son sino un instrumento de venta al público que utilizan algunas cooperativas vitivinícolas para comercializar sus vinos. Al no tratarse de establecimientos en sí mismos no los hemos localizado como un modelo, aunque los encontramos con cierta frecuencia en la Comunidad Riojana.

Para analizar el sistema de compras no haremos una distinción de cada modelo pues en términos generales podemos afirmar el sistema suele ser el mismo:

- Normalmente las compras se realizan a través de distribuidores de la zona, es decir, por medio de intermediarios que tienen una importante repercusión sobre el precio de venta final del producto.

Sin embargo, el inconveniente que presenta los intermediarios también puede verse compensado por algunas de las ventajas que éstos ofrecen, tales como:

- 1.- Reducen el número de transacciones.
  - 2.- Adecuan la oferta a la demanda.
  - 3.- Crean surtido,
  - 4.- Asumen parte del transporte y del almacenamiento del producto.
  - 5.- Realizan determinadas actividades de marketing.
- En algunas ocasiones las compras se realizan a través de canales distintos al distribuidor como son:
    - Centrales de compras tales como CECOP en Galicia
    - Plataformas de compras a nivel nacional
    - Otras cooperativas

Todo lo anterior nos hace pensar que dado que salvo excepciones, las compras no se realizan de forma conjunta sino que son compras individuales a distintos proveedores.

Este se convierte así en uno de los puntos débiles que se observa al estudiar las "tiendas cooperativas", y una solución que permitiría obtener mejora de precios y optimización de condiciones (plazos, descuentos, rappels...) en la compra a distribuidores, sería la unificación de las gestiones de compra de manera conjunta.

### 7.III DIVISIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

A continuación, se muestran los datos obtenidos por comunidades significando con números las tiendas localizadas, lo cual, (como ya mencionamos en el apartado 3) no tiene por qué responder a la totalidad de las mismas, aunque si se trata de una muestra significativa.

Mapa 1. Localización de tiendas por comunidad



Si bien no contamos con datos sobre la totalidad de las tiendas existentes, y aunque no hemos visitado todos los establecimientos censados; en función de las visitas realizadas y a través de la información extraída de los cuestionarios recibidos, si podemos hacer una localización a grandes rasgos de los cuatro modelos de tiendas a lo largo de la geografía española.

- Con este color hacemos referencia a puntos en que hemos encontrado establecimientos pertenecientes al modelo 1: "almacén-tienda"
- Con este color hacemos referencia a puntos en que hemos encontrado establecimientos pertenecientes al modelo 2: "tienda-super"
- Con este color hacemos referencia a puntos en que hemos encontrado establecimientos pertenecientes al modelo 3: "delicatessen"
- Con este color hacemos referencia a puntos en que hemos encontrado establecimientos pertenecientes al modelo 4: franquicias
- Con este color significamos aquellos lugares en que se están vendiendo o han manifestado su interés por comercializar en sus tiendas productos perecederos.
- Con este color significamos los "despachos" de venta de algunas bodegas.

Mapa 2: Localización de tiendas por modelos



## 8. CONCLUSIONES

En los últimos años hemos podido observar el profundo cambio que se ha experimentado en el comportamiento de los diferentes protagonistas que inciden en el mercado y su entorno:

- Los fabricantes. El antiguo poder del fabricante se ha diluido y se enfrenta a los retos planteados por la globalización, los avances tecnológicos, la competencia, el poder de la distribución y la falta de fidelización del cliente.
- Los distribuidores. Competencia, concentración de mercados, globalización y diversificación hacia nuevos formatos y canales, así como el avance rápido de las nuevas tecnologías y comercio electrónico, conforman los grandes retos a los que se enfrenta la distribución tanto en nuestro país como en el resto del mundo.
- Los consumidores. El consumidor es cada día más exigente, ya que al estar más formado e informado, demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de la mayoría de las empresas de alimentación.

Asimismo, debemos prestar especial atención al excesivo encarecimiento que los productos agroalimentarios están sufriendo en su paso por los distintos agentes de comercialización.

Ante la pregunta de si la captura de valor añadido por parte de las cooperativas puede conseguirse a través de la organización de una red de tiendas de venta al público, debemos tener en cuenta que se trata sin duda de un proyecto complicado que si no es bien planificado puede que no se consigan los resultados deseados.

Se hace necesaria pues, la realización de un "chequeo" de diferentes situaciones para ver como responde el público, y estudiar a su vez las preferencias y consumos para presentar productos que se adapten bien a lo que piden los consumidores.

Con este motivo y con el objetivo de poder extraer algunas conclusiones del estudio que permitan reflejar brevemente la situación actual de las estructuras cooperativas de venta minorista, nos basaremos en la realización de una **matriz DAFO**;

Con la aplicación de un análisis DAFO se pretende conocer la situación real en que se encuentran las tiendas, así como el riesgo y oportunidades en el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

- **D: debilidades.** • **F: fortalezas.** • **A: Amenazas.** • **O: oportunidades.**
- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, constituyen un peligro para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas:** también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados • su rentabilidad.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Una vez identificado el mayor número posible de amenazas y debilidades, se tratará de darles solución con el fin de minimizar los efectos negativos. Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Matriz DAFO

| DEBILIDADES                                 | AMENAZAS                                    |
|---|---|
| • Individualismo y baja coordinación        | • Atomización del sector/ competencia       |
| • Obsolescencia de instalaciones            | • Elevado nº intermediarios                 |
| • Dimensiones inadecuadas                   |   |
| • Falta de estrategia comercial             |   |
| FORTALEZAS                                  | OPORTUNIDADES                               |
| • Especialización en un público determinado | • Cambio patrón de compra                   |
| • Clientela fija                            | • Pertenencia a la cadena alimentaria       |
| • Productos: específicos cooperativas       | • Exploración de nuevos mercados y clientes |

## DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Para localizar estas debilidades y fortalezas que pertenecen al ámbito interno de las tiendas, se ha realizado un análisis de los recursos y capacidades considerándose una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, márketing y de organización.

Entre las debilidades que hemos podido observar destacamos :

- Una ESCASA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL en la mayoría de los casos como hemos apuntado ya en capítulos anteriores, debido principalmente a que, en muchas ocasiones, las tiendas se constituyen como un medio para dar servicio a los socios y la filosofía no es realmente comercial.
- Por otro lado, la OBSOLESCENCIA de una gran parte DE LAS INSTALACIONES unido a dimensiones inadecuadas puede provocar, en ocasiones,, el rechazo en nuevos clientes y que por tanto no se decidan a comprar en estos lugares que por su imagen poco atractiva no les ofrece garantías.
- Asimismo se observan rasgos de INDIVIDUALISMO Y BAJA COORDINACIÓN, y de ahí las complicaciones que surgen cuando se plantea la creación de una red de tiendas.
- En último lugar haremos mención a la FALTA DE ESTRATEGIA COMERCIAL que se manifiesta en la no incorporación de nuevas tecnologías ni de técnicas de merchandising y promoción.

Entre las fortalezas destacamos :

- El hecho de que las tiendas tengan, en cierto sentido, la CLIENTELA ASEGURADA en tanto que los socios de la cooperativa realizan allí sus compras de manera habitual.

## AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo, y deben ser superadas o aprovechadas, anticipándose a las mismas. Supone el análisis del entorno, de la competencia y del mercado.

### **Amenazas:**

- La principal amenaza es como ya hemos señalado en apartados anteriores del presente estudio, la ATOMIZACIÓN que existe en el sector de la alimentación. La atomización de la distribución en España hace que debido al elevado número de distribuidores exista una escasa capacidad de emprender actuaciones en común.
- Asimismo, consideramos que el papel jugado tanto por los INTERMEDIARIOS como por el sector de la distribución; cada vez más concentrado y con mayor poder a la hora de fijar precios, deben ser estudiados con objeto de conseguir una mayor transparencia de precios y en beneficio tanto de productores como consumidores.

La existencia de intermediarios en un canal de distribución conlleva una serie de inconvenientes tanto para el fabricante como para el consumidor.

La figura del "intermediario" resta transparencia y eficacia al mercado, añadiendo un eslabón más a la cadena de comercialización, pudiendo ser ésta una causa de la disminución en el margen de beneficio.

De manera que en la mayoría de los casos, la diferencia entre precios percibidos por el consumidor y por la cooperativa son muy elevados.

Entre las oportunidades debemos tener en cuenta los siguientes tres aspectos:

- Si bien el número de establecimientos de alimentación está disminuyendo en los últimos años, hay que tener en cuenta que son las formas de "hipermercado" y "hard discount" las que están perdiendo cuota de mercado en favor de los supermercados, que como ya hemos mencionado, son la forma de comercialización que supone la mayor competencia a nuestras tiendas.
- Asimismo, como ya señalamos anteriormente, en las tiendas cooperativas se realizan ventas tanto a socios como a terceros ajenos a la cooperativa, pero sin embargo, la venta a terceros no representa más que un 10-20 % de las ventas totales .
- En tercer lugar, debe tenerse en consideración el hecho de que los locales de ocio y restauración se están expandiendo de manera exponencial en toda la geografía española.

De este fenómeno se podría conseguir que lo que consideramos una desventaja (la actuación de los locales de alimentación fuera del hogar como competidores) se transforme en una ventaja, si sabemos aprovechar la oportunidad que se nos brinda al poder explotar este campo.

Estos **CAMBIOS EN EL PATRÓN DE COMPRA** deben ser por tanto aprovechados, de manera que supongan una buena oportunidad de captación de clientes:

Se trata en definitiva de conseguir, por un lado, que a estas tiendas acudan los clientes que antes realizaban su compra en hipermercados y tiendas descuento y por otro que sean las propias tiendas cooperativas los distribuidores de los locales de ocio y restauración

Por otro lado y para poder hacer frente al poder centralizado de las grandes empresas de distribución; el pequeño comercio detallista debe plantearse estrategias de especialización, diferenciación y asociacionismo para mantener, encontrar y mejorar su cuota de mercado.

Asimismo, frente a las nuevas tendencias de los consumidores (preocupados cada vez más por aspectos relacionados con la calidad y seguridad de los alimentos), las cooperativas agrarias tienen una ventaja comparativa muy importante que consiste en que las cooperativas y sus miembros cubren la **PARTE CENTRAL DE LA CADENA ALIMENTARIA**, producción e industria de transformación.

La proximidad al proceso primario de producción de las cooperativas significa que pueden contribuir a la transparencia de la cadena alimentaria. Gracias a su proximidad a la producción agrícola pueden trazar el origen de la materia prima y debido a su presencia en la industria agraria y su contacto directo con la distribución de alimentos, pueden transmitir los deseos de los consumidores al nivel de la agricultura.

En cuanto a los **PRODUCTOS** podemos resaltar el hecho de que el éxito de las cooperativas no se debe simplemente al aprovisionamiento de las materias primas sino a la transformación del producto.

Para obtener un beneficio máximo en su papel fundamental en la cadena alimentaria, los productos que salgan de las cooperativas tienen que estar completamente preparados para su salida al mercado.

Desde esta perspectiva las cooperativas pueden mejorar su posición frente a la distribución y en la competitividad frente a la industria agroalimentaria.

Todo ésto nos hace pensar que para conseguir abrirse camino en la cadena alimentaria, las cooperativas deben si no crear sus propias líneas de productos al menos si especializarse en productos que ofrezcan garantías de calidad y seguridad, y en algunos casos podría considerarse la implantación de marcas propias de cooperativas.

El desarrollo y mantenimiento de marcas ayudará al acceso al mercado. Tanto la capacidad de innovación constante en el producto como la de ofrecer a la gran distribución soluciones sistemáticas a sus problemas son elementos que ayudarán al éxito económico de las cooperativas.

En definitiva se trata de avanzar en la cadena de producción en sentido vertical, para entrar en fases sucesivas del proceso productivo y comercial, aprovechando a su vez las economías de escala para poder competir a base de lograr costes más bajos.

Podemos decir que la influencia de la concentración en la fijación de precios perjudica tanto a los consumidores como a la libre competencia.

El excesivo encarecimiento que sufren los productos agroalimentarios desde que son vendidos por el productor hasta que llegan a las estanterías de venta, es un problema común a todos los países de la unión europea.

En aquellos países donde la comercialización se realiza de forma más directa (gracias a la labor de potentes cooperativas de productores que hacen llegar sus productos hasta el consumidor) como es el caso de Suecia, Dinamarca....(en general países del Norte de la unión europea) los precios no resultan desproporcionados.

En estos países, los productores canalizan el 60-70% de los productos agroalimentarios. Es decir que, en esos países, el cooperativismo es, en la práctica, una única empresa con carácter de multinacional.

En España tan sólo el 15 %. Este índice tan bajo de participación de los agricultores en la comercialización se debe a la atomización del sector y a la escasa organización..

Esta situación no favorece ni a la libre competencia ni al acceso al mercado, como tampoco a la transparencia ni a la fijación de precios; por lo que se debería tomar medidas para invertir la tendencia y abrir más el mercado en beneficio de productores y consumidores.

En ocasiones la distribución comercial ejerce prácticas oligopolísticas , fijando los precios tanto de compra en origen como de venta al público convirtiéndose éste en uno de los principales problema del mercado agroalimentario.

Cada vez son más frecuentes las situaciones en que los productores ven como los alimentos que producen se comercializan a precios que están por debajo incluso de los costes de producción, a la vez que la fijación especulativa de esos mismos precios se concentra cada vez en menos manos.

En definitiva podemos decir que, si bien con la puesta en marcha del presente estudio sobre las estructuras de las cooperativas en el sector de la venta minorista se ha conseguido obtener interesantes resultados, la continuación de este estudio se hace necesaria.

Durante los meses dedicados al análisis de "tiendas cooperativas" se han alcanzado los cuatro objetivos planteados al comienzo del mismo en Junio de 2003, de manera que se ha conseguido:

1. La creación de una primera base de datos de tiendas localizadas, en la que quedan reflejados aspectos que hacen referencia a su localización, cartera de productos, gestión, estructura e imagen.
2. Una tipificación en cuatro grandes grupos de las distintas estructuras identificadas
3. Evaluar la relación de estas tiendas con la distribución comercial y otros competidores
4. Así como perfilar algunas orientaciones en la gestión de estas estructuras.

Todo ello conduce hacia la conveniencia por desarrollar y continuar una vía de trabajo que permita profundizar sobre las siguientes cuestiones:

- La mejora de la base de datos que aquí se adjunta, implementándose algunos nuevos aspectos en los que se profundice sobre las distintas estrategias seguidas.
- El análisis de economías de escala que supongan la formación de plataformas que permitan logística y aprovisionamientos comunes, o incluso la creación, en su caso, de una central de compras.
- El estudio sobre diferentes aspectos que puedan llevar a una mejora en los sistemas de venta de estas tiendas, tomando como instrumento de apoyo la base de datos ya formada, que como acabamos de apuntar se irá incrementando en sus contenidos. De esta manera se lograría una mejor aglización de los procesos de venta.

- El desarrollo y la formación de un grupo de dinamización en el que participarán los responsables que han participado en el estudio (sirviendo como elementos de apoyo en todos los aspectos necesarios).

Una de las posibles líneas de trabajo futuras es la de perfilar estrategias que permitan gestionar este tipo de estructuras en un intento de desarrollar una red a nivel nacional.

Pero para ello habrá primero que realizar un análisis más en profundidad de la competencia a la que nos enfrentamos.

La competencia estará integrada por las tiendas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Es, por tanto, nuestro competidor aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo.

Para realizar este análisis relacionaremos las tiendas cooperativas con su entorno. El análisis competitivo nos ayudará a identificar mejor tanto las fortalezas y debilidades de estas tiendas como las oportunidades y amenazas que les afectan dentro de su mercado objetivo. Es sobre este análisis a partir del que podremos diseñar una estrategia.

La estrategia podrá ser diseñada a partir de distintos análisis pero habrá de partir de un estudio de los siguientes aspectos::

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor ante los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

El proceso de planificación de estrategia comercial debe responder a tres preguntas:

**¿Dónde estamos?:** Para contestar a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos ayuda a encontrar la posición que ocupamos.

Y para eso nos remitiremos una vez más a la situación estudiada en el apartado 6.II.2 que nos permite ver la localización que las tiendas cooperativas tienen en el marco del comercio minorista.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenaza-

zas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- **¿Adónde queremos ir?:** que supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazar.
- **¿Cómo llegaremos allí?:** en este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Dado que el análisis competitivo requiere un estudio más en profundidad y analizar aspectos más en profundidad como son la política de precios seguida y la seguida por los principales competidores, en base a los análisis realizados en este documento, nos centraremos en señalar, como adelanto, posibles estrategias o recomendaciones a seguir a corto plazo para una mejor gestión de las tiendas, y que a continuación pasamos a detallar algunas "acciones de dinamización".

Debemos pensar que las soluciones más concretas deberán analizarse de manera individual, no sólo por Comunidad Autónoma y/o localidad sino a nivel de cada tienda, ya que cada una tiene una situación y coyuntura diferentes. Sin embargo, también señalamos que muchas de las medidas que deben tomarse son de carácter general a todas ellas.

## **ACCIONES PARA DINAMIZAR EL COMERCIO:**

### **ACTUACIÓN COMERCIAL:**

#### **1) Aumento de la dimensión de los negocios**

Como se ha visto en distintos momentos de este estudio los locales de restauración están ganando cuota de mercado en los últimos años, de manera que la alimentación fuera del hogar cada vez tiene más peso provoca que los establecimientos de alimentación estén perdiendo peso relativo.

Por este motivo, la ampliación de los negocios hacia la oferta de otros productos distintos a los de alimentación se presenta como una opción a tener en cuenta, y por eso, sugerimos como posibles modelos a seguir los que presentamos en los anejos y que en su gama de productos ofrecen textil, y elementos para jardinería.

A su vez, señalamos nuevamente la rentabilidad que puede suponer la oferta de actividades complementarias, tales como la creación de estaciones de servicio en las cooperativas cuya ubicación sea un lugar de tránsito y sean fácilmente visibles.

## **2) Horarios más amplios:**

Si tenemos en cuenta los datos que apuntábamos en el apartado 6.4, vemos cómo debido a las nuevas tendencias en el consumo las ocasiones de compra se reducen (aunque aumentando su valor), y es en tan sólo dos días de la semana cuando se realiza el 40% del gasto.

Debido a los recientes cambios en la sociedad, tales como la incorporación al trabajo de la mujer, el patrón de compra está cambiando y es en los fines de semana cuando se realizan más visitas a los establecimientos de alimentación.

Debido a este motivo, señalamos como posible estrategia a tener en cuenta la apertura de tiendas cooperativas en fines de semana, ya que en la mayoría de los casos estudiados estos establecimientos o no abren estos días o sólo lo hacen sábados por la mañana.

## **3) Centralización de pagos**

Como última acción comercial señalamos la importancia que adquiere el hacer pedidos y pagos centralizados que permiten la negociación de precios y en ocasiones la obtención de descuentos y rappels.

## **ACTUACIÓN FÍSICA:**

### **1) Actualización y mejora de las instalaciones**

Criterios básicos para la remodelación

Como consideraciones necesarias hemos de tener en cuenta, en primer lugar, que el punto de venta ha de ser funcional y eficiente en la ocupación del espacio disponible y debe contribuir a proyectar la imagen del comerciante.

Por otro lado, el diseño del establecimiento y la presentación de la mercancía se hacen importantes de manera que se plantea considerar aspectos tales como:

- Iluminación adecuada
- Muebles y decoración apropiados

En la matriz DAFO veíamos cómo una de las debilidades que afectan a nuestras tiendas son las inadecuadas instalaciones en cuanto a obsolescencia y a imagen.

Por esta razón apuntamos hacia la necesidad de realizar renovaciones físicas de las instalaciones.

Los comerciantes, en este caso, los responsables de las tiendas, deben obtener conciencia de que su actividad como comercio depende de la imagen y condiciones de sus establecimientos.

De este modo, la promoción de los establecimientos se convierte también en factor clave, y por eso destacamos aspectos que hacen referencia a:

- Carteles, rotulación y publicidad
- Climatización
- Señalización

#### **ACTUACIÓN FUNCIONAL:**

Además de las comerciales, también consideramos que deben tenerse en cuenta algunas acciones funcionales que pasamos a enunciar:

- Ordenación de operaciones
- Localización de una zona de carga/ descarga, no sólo para mantener la estética del establecimiento sino también para facilitar estas operaciones.
- Asimismo los horarios y actividades deben ser compatibles de modo que no se superpongan.

#### **ACTUACIÓN de NUEVOS SERVICIOS :**

Además de actividades complementarias, las tiendas deberían ofrecer otros servicios adicionales que hagan más cómoda y fácil la visita de los clientes, así entre ellas podemos señalar:

1) El reparto a domicilio es un servicio que cada vez añaden más establecimientos de venta minorista en alimentación y que supone una ventaja que muchos consumidores tienen en cuenta a la hora de decidirse por el lugar de compra, para ello habrá que considerar:

- Identificación del cliente: Ficha
- Procesos de venta
- Proceso logístico

2) Enumeramos a continuación una serie de servicios que facilitan y mejoran las condiciones de los establecimientos:

- Cajeros y pagos con tarjeta.
- Tarjeta de fidelización
- Cabinas de teléfono
- Carritos
- Atención al cliente
- Oficina de consumo
- Vigilancia y seguridad
- Dotación de aparcamiento

### **ACTUACIÓN DE MERCHANDISING:**

En cuanto a técnicas de merchandising podemos destacar algunos aspectos que favorecen la imagen de las tiendas:

- Expositores
- Iluminación
- Promociones Como ya adelantábamos en su momento la promoción es un factor decisivo y por tanto las inversiones en publicidad se revelan como necesarias
- Ofertas comerciales

### **GERENCIA DEL CENTRO:**

En cuanto a la gerencia del centro destacamos aspectos como:

- Logotipo: Imagen de marca  
Publicidad hacia el exterior
- Formación de comerciantes: Comercial y empresarial

El comerciante debe asumir la necesidad de recibir cursos de formación para enriquecer su profesionalidad.

La realidad a la que actualmente nos enfrentamos es que:

- El comerciante y los emprendedores que se inician en la actividad comercial tienen un nivel de formación bajo que dificulta su competitividad
- El comerciante no considera la formación como una actividad rentable

De manera que se trata de asumir los siguientes objetivos:

- Hacer que el comerciante entienda como rentable tanto la formación de sus empleados como la suya propia
- Potenciar la formación de los nuevos emprendedores

## **ACTUACIÓN ESTRATÉGICA**

Por último y como resumen de lo anterior señalamos los principales cambios y/o reformas que pueden llevarse a cabo en estos establecimientos:

- **ACCIÓN COMERCIAL:** Aumento de negocios
  - Ampliación horarios
  - Centralización de pagos
- **ACCIÓN FÍSICA:** Mejoras en el edificio
- **ACCIÓN FUNCIONAL**
- **ACCIÓN NUEVOS SERVICIOS:** Desarrollo de nuevos servicios a los consumidores: pedido telefónico, servicio a domicilio, oficina de atención al cliente cajeros y pagos con tarjeta, tarjeta de fidelización, cabinas de teléfono ,carritos atención al cliente, oficina de consumo ,vigilancia y seguridad, dotación de aparcamiento
- **ACCIÓN DE MERCHANDISING:** Inversiones en publicidad
  - Promoción
  - Iluminación
  - Ofertas comerciales
  - Remodelación de la oferta comercial y de nuevos productos (en función de las preferencias de los consumidores)
- **ACCIONES DE FORMACIÓN:** Imagen de marca Formación

## 9. ANEXOS

### 9.1. EJEMPLOS DE MODELOS REPRESENTATIVOS:

#### 9.1.1 COOPERATIVA BELGA (AVEVE)

Como complemento al estudio y con objeto de ilustrar el funcionamiento de una cadena con éxito de "tiendas cooperativas" fuera de nuestro país, hemos prestado especial atención al caso de la Cooperativa belga AVEVE, cuyas instalaciones hemos podido visitar, y del que destacamos el resumen conclusivo que mostraremos a continuación.

No obstante, en primer lugar deberemos tener en cuenta como el modelo de cooperativas europeo difiere del sistema español.

Si bien las cooperativas agrícolas existen en todos los países de la unión europea, los diferentes factores culturales, económicos y políticos han dado como resultado estructuras muy distintas en los diferentes Estados Miembros.

Existe pues una gran disparidad entre los tipos de cooperativas agrarias; no sólo la estructura es diferente, sino que el número de cooperativas así como el número de miembros y la facturación de las mismas difiere con mucho de un de un estado miembro a otro e incluso dentro del mismo estado.

España cuenta con casi 4000 cooperativas agrarias y más de 900000 miembros, sin embargo, la facturación representa unos 6 millones de euros.

Al mismo tiempo, países como Bélgica, cuentan con tan solo 200 cooperativas con alrededor de 100000 socios y la facturación superaba los 12 millones.

Asimismo Bélgica se caracteriza por sus peculiaridades tanto lingüísticas, se hablan más de tres lenguas distintas, como de consumo.

De esta forma queda reflejada la disparidad de las estructuras y se evidencia que no se opera en los mismos sectores ni sirven en las mismas áreas geográficas y como consecuencia la presencia en los mercados es también claramente diferente.

Estas disparidades son muy fuertes en algunas ocasiones pero existe un punto común a todas ellas y es que deben enfrentarse a los mismos retos.

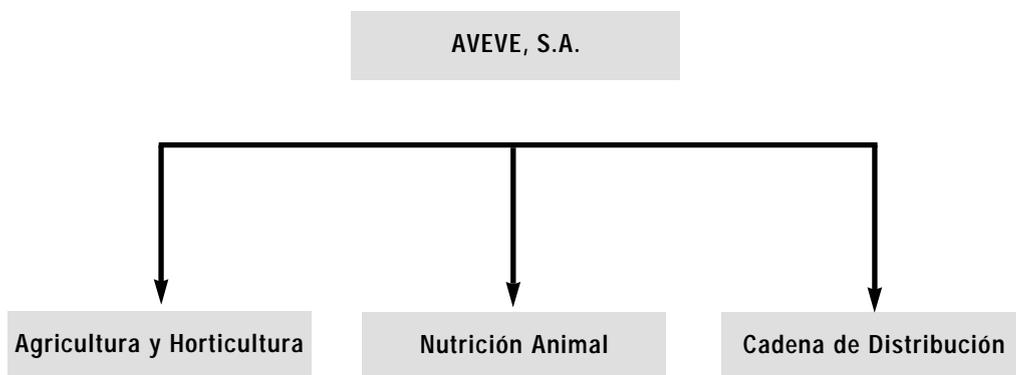
Por todos estos motivos, si bien el esquema que presentamos a continuación sirve para ilustrar el modelo seguido en Bélgica y puede resultar de utilidad en algunos aspectos, no debemos olvidar todas las consideraciones arriba mencionadas.

El grupo AVEVE fundado hace más de un siglo, en 1901, forma parte del "top 20" de las empresas belgas.

Su participación es activa en todos los sectores agrarios así como en la industria de la alimentación y en el sector de la distribución.

Su estructura organizativa queda reflejada según:

Diagrama 10. Estructura de Aveve



#### **PERFIL:**

La especialidades de esta cadena se centran en torno a 3 aspectos:

- Jardinería
- Animales
- Ocio

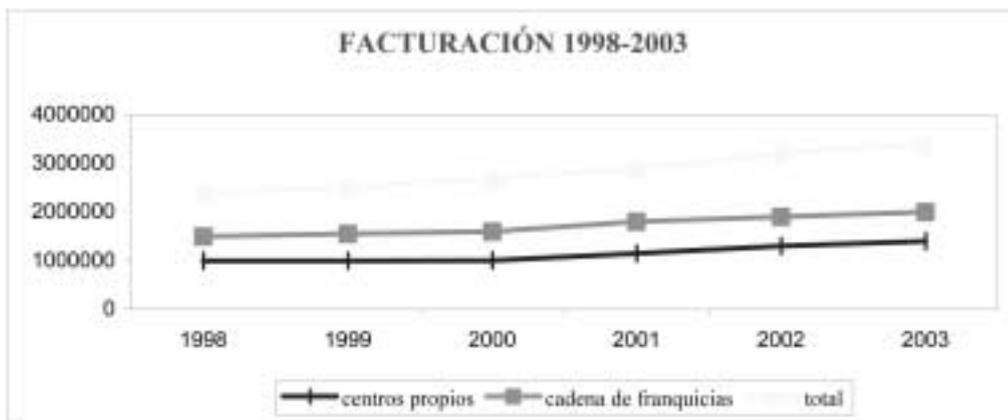
El centro AVEVE cubre tanto el mercado flamenco como el de habla francesa.

La cadena consta de 24 centros en propiedad y 210 franquicias.

4 en los países bajos

En el sistema de franquicias comenzó en los años y en este momento el sector de la franquicia representa 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio.

Gráfico 24. Evolución de la facturación AVEVE



La fórmula de venta es de dos tipos:

Por un lado existen las tiendas que prestan servicios: se trata de una red de 160 tiendas, por otro se cuenta con una red paralela de venta de productos directamente al público que cuenta con 80 tiendas.

La superficie de venta de estos establecimientos oscila en el intervalo 800-1500 m<sup>2</sup> y cuenta con una amplia gama de productos para el jardín, animales y ocio con un sistema de ventas del tipo autoservicio.

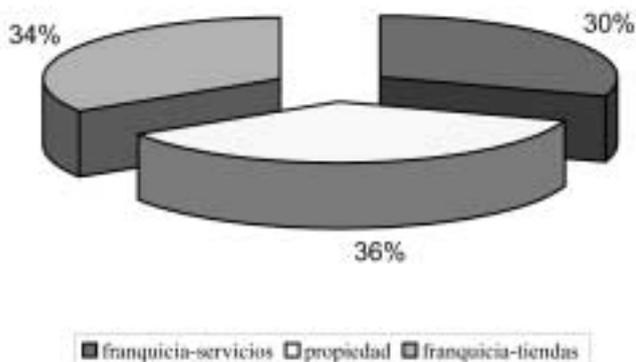


Gráfico 25. Reparto de Ingresos según canal de distribución

Fuente: Presentación AVEVE

## **CARTERA DE PRODUCTOS:**

Como ya hemos señalado, AVEVE se especializa en productos de alimentación humana y cuidado para animales, sin embargo sus otras líneas de trabajo se basan en:

- Mantenimiento de jardinería
- Suplementos: panadería y congelados
  - Decoración de jardinería
  - Flores según la época del año
  - Libros
- Textil: ropa y calzado principalmente

**Marca "AVEVE":** experiencia al servicio del cliente  
Presencia en todas las categorías de productos

## **POLÍTICA DE PRECIOS:**

Se busca el equilibrio calidad-precio ofreciendo precios competitivos, pero manteniendo una filosofía de "No descuentos", para evitar posibles confusiones del consumidor y que la marca AVEVE se asocie a productos de calidad.

## **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN:**

Se trata de conseguir una identificación de AVEVE con las tiendas y para ello se trata de aumentar la notoriedad de la marca a través de campañas publicitarias, y conscientes de su importancia (tal y como ya se ha señalado en apartados anteriores de este estudio) en AVEVE se busca la fidelización de clientes a través de tarjetas de fidelización y distribución de folletos mensualmente

## **ESTRATEGIA:**

Para convertirse en el líder del sector jardinería, animal y ocio optan por:

- Disciplina en la cadena de franquicias
- Implementación del manejo de categorías
- Aumento del número de tiendas en la parte francófona
- Mejora de las campañas publicitarias
- Captación de nuevos clientes

### 9.1.2 COOPERATIVA VALENCIANA (COARVAL)

Del mismo modo que veíamos el funcionamiento de una cooperativa europea, nos centraremos ahora en el análisis de algunas cuestiones de una cooperativa representativa del modelo 4 ,de la clasificación hecha en el capítulo 7.2 (sistema de franquicias) ,en nuestro país, COARVAL.

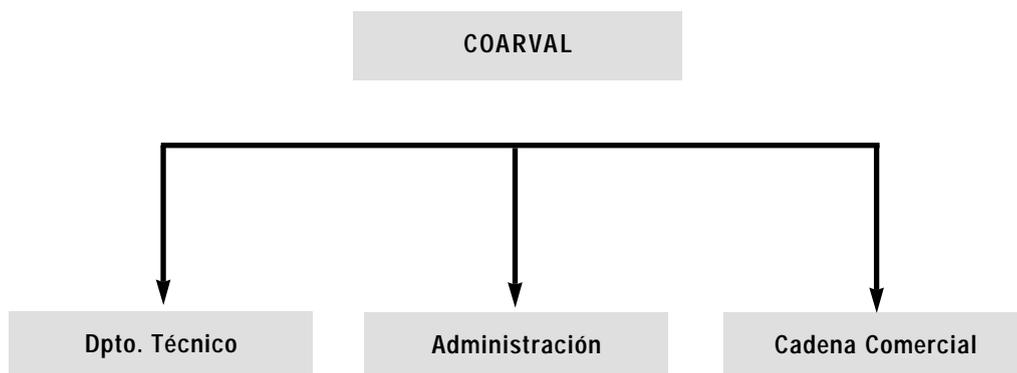
Señalamos COARVAL como modelo representativo de modelo franquiciador, si bien a su vez apuntamos que se deben tener presentes las diferencias territoriales y estructurales, función de la idiosincrasia de cada comunidad, de manera que las conclusiones no serán siempre extrapolables al resto de la geografía española.

COARVAL es una cooperativa de segundo grado constituida por 170 cooperativas agrarias valencianas que agrupa a más de 80000 socios.

COARVAL se encarga de la gestión de las compras de suministros de las cooperativas que están asociadas a ella, así como de la prestación de servicios a sus socios.

Su estructura organizativa consta de:

Diagrama 11. Estructura de Coarval



Existen cooperativas propietarias de una tienda COARVAL y otras que sin ser propietarias se benefician de los servicios de COARVAL

El funcionamiento de la red de tiendas COARVAL se basa en una franquicia que ésta concede a sus cooperativas y que les permite instalar una tienda tradicional con un diseño exterior e interior uniforme.

La implantación de una tienda COARVAL en una cooperativa requiere que:

- La tienda se ubique en un local propiedad de la cooperativa asociada a COARVAL
- La financiación de los gastos previos a la apertura de la tienda es realizada a partes iguales entre COARVAL y la cooperativa asociada.
- El diseño e imagen de la tienda es llevado a cabo por COARVAL con el fin de asegurar una imagen común a todas las tiendas.
- Los productos vendidos son los que figuran en un catálogo establecido por esta misma cooperativa de segundo grado.

### PERFIL:

COARVAL cuenta con una red de más de 60 tiendas en las provincias de Valencia y Alicante.

Mapa 3: localización tiendas COARVAL



Las tiendas cuentan con una superficie de entre 180 y 240 m<sup>2</sup>, y se ubican en las instalaciones de las cooperativas asociadas.

Según las entrevistas realizadas a los responsables de esta cadena, la localización de estas tiendas atiende a aspectos estratégicos y suelen encontrarse en núcleos de población de más de 5000 habitantes

### CARTERA DE PRODUCTOS:

Los productos comercializados a través de esta red son los que pertenecen al catálogo de COARVAL en el que figuran las únicas referencias que pueden ser vendidas en este tipo de establecimientos, si bien a veces se contempla la posibilidad de hacer excepciones en el caso de que la cooperativa esté interesada en vender sus propios productos:

- Tienda verde con frutas y verduras producidas por las propias cooperativas

- Garden Center con planta viva y jardinería
- Alimentación humana: aceites, conservas, miel y frutos secos, bebidas, charcutería, lácteos, arroz y legumbres, café, azúcar....
- Alimentación animal: Piensos, sanidad, jaulas...
- Ferretería: herramientas manuales, taller, alambres, básculas...
- Textil: Ropa y calzado
- Droguería: Pinturas, colas
- Semillas: Plantas y semillas
- Electrodomésticos: Línea blanca, gris; Imagen y Sonido
- Riego: Tuberías, filtros...
- Gasóleo: A,B,C
- Gasolina: sin plomo (95 y 98), súper 97

Estos productos tienen tres orígenes: los propios de la cooperativa, de otras cooperativas asociadas o bien de terceros ajenos.

#### **Marca COARVAL:**

Se aplica a algunos productos como marca blanca.

#### **POLÍTICA DE PRECIOS:**

Los precios si bien no son los mismos para todas las tiendas integrantes de la red desde COARVAL si se "recomiendan" los precios; que variarán en función de la zona y /O población en que la tienda se halla ubicada.

Se buscan productos que ofrezcan la mejor relación calidad-precio.

#### **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN :**

Se trata de identificar el logotipo y la imagen de COARVAL con las tiendas, de manera que manteniéndose una imagen común para toda la red, se relacione a la cooperativa con sus establecimientos, de manera que el público, cuando visite una de estas tiendas, sea consciente de que los productos con que se va a encontrar en cada una de las tiendas serán los mismos.

**9.2 Documentación:**

**9.2.1 MODELO DE CUESTIONARIO**

**1. IDENTIFICACIÓN:**

- Ubicación geográfica: .....  
.....  
.....
- Datos de localización: Responsable: .....  
Teléfono: .....  
Fax :.....  
E-mail :.....

**2. PRODUCTOS:**

**• Catálogo de productos:**

- Características del producto:

Productos propios de las cooperativas .....  
.....  
.....

Productos de diversos orígenes :

Pr. agrarios.....  
.....  
Pr.no agrarios.....  
.....

**•Volúmenes :**

- % Volumen de pr. propios de las cooperativas sobre volumen total de productos  
.....
- Volumen de pr.de diversos orígenes sobre el volumen total de productos  
.....  
.....
- % Volumen comercializado de pr. propios de las cooperativas sobre volumen total  
comercializado.....  
.....

- % Volumen comercializado de pr. de diversos orígenes sobre el volumen total comercializado.....
- Volumen comercializado de pr. propios de las cooperativas (en euros) .....
- Volumen comercializado de pr. de diversos orígenes (en euros) .....

• **Proveedores principales** .....

**3. ESTRUCTURA :**

• **Tipo de establecimiento:**

- Tienda comercial.....
- Tienda verde.....
- Pseudo almacén.....
- Hiper.....
- En la propia cooperativa.....
- Otros .....

• **Superficie total (m2)**.....

• **Superficie media (m2)**.....

• **Personal:**

• **Número de empleados**.....

- Nº empleados fijos.....
- Nº empleados temporales .....

• **Sistema de ventas:**

- Autoservicio asistido .....
- Con mostrador.....



• **Consumidor final**

- Exclusivamente socios..... ?
- Todo tipo de consumidores.....?

• **Régimen de apertura**

- Nº días por semana.....
- Horario.....

**4. GESTIÓN :**

- Centralizada .....
- Gestión propia de la cooperativa .....
- Porcentaje gestionado por la cooperativa.....

**5. ESTRUCTURA JURÍDICA :**

- Entidad jurídica dentro de la cooperativa (sección).....
- Entidad jurídica distinta a la cooperativa .....
- Cooperativa.....
- Mercantil .....

**6. IMÁGENES**

- Marca:
  - Existencia de marca..... ?
  - Aplicación de la marca
  - A todos los productos..... ?
  - A determinados productos (especificar) .....
- Diseño de la tienda:
  - Logotipo propio de cada tienda..... ?
  - Logotipo común a todas las tiendas..... ?



9.2.2 CALENDARIO Y "TIMING"

|                                 | JUNIO  |        |        |        | JULIO  |        |        |        | AGOSTO |         |         |         | SEPT    |         |         |         |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                 | Jun/01 | Jun/08 | Jun/15 | Jun/22 | Jun/29 | Jul/06 | Jul/13 | Jul/20 | Jul/27 | Agos/03 | Agos/10 | Agos/17 | Agos/24 | Agos/31 | Sept/07 | Sept/14 |
| CRTA APP                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| ENVIÓ CUESTIONARIO A LAS PPS    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| PENDIENTE DE LLAMAR             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| ESTÁN EN ELLO                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| CONTACTO TELEFÓNICO             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| CONTACTO PERSONAL               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| OTRO                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| LISTA DE TERCERAS               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| ANÁLISIS CUESTIONARIO           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| DETECCIÓN DE DATOS              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| CUESTIONARIO A CADA COOPERATIVA |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |

|  |           |
|--|-----------|
|  | ANDALUCIA |
|  | ARAGON    |
|  | ASTURIAS  |
|  | BALEARES  |
|  | CANARIAS  |
|  | CANTABRIA |
|  | C-LEÓN    |
|  | C-MANCHA  |
|  | CATALUNA  |

|  |          |
|--|----------|
|  | EUSKADI  |
|  | EXTRMDRA |
|  | GALICIA  |
|  | MADRID   |
|  | MURCIA   |
|  | NAVARRA  |
|  | LA RIOJA |
|  | VALENCIA |

9.3.3 FOTOGRAFÍAS

Modelo 1: ALMACÉN-TIENDA





Modelo 2) TIENDA TRADICIONAL-SUPERMERCADO







### Modelo 3) DELICATESSEN







MODELO 4) SISTEMA DE FRANQUICIAS







## 10. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES

Para la realización de este estudio se han consultado diversas fuentes que han permitido, por un lado, la recogida de datos para la elaboración de tablas y gráficos, y por otro, la documentación necesaria para la realización del análisis teórico.

- CALDENTEY, PEDRO "Comercialización de Productos Agrarios" Ed. Agrícola Española
- CRUZ ROCHE, IGNACIO (1999): "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia". Ediciones Pirámide
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. (1997): "Distribución Comercial". McGraw Hill
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. Y LANDA BERCEBAL, F.J. (1996): "Merchandising: teoría y práctica". Ediciones Pirámide
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. Y GALÁN, J.L. (1993): "Práctica de la franquicia". Mc Graw Hill
- Información del Instituto de Estudios de Libre Comercio
- LEGISLACIÓN BÁSICA DE SOCIEDADES COOPERATIVAS
- MALHOTRA, N.K : "Investigación de mercados" 2ª Edición
- MONTERO GARCÍA, ANDRÉS (1998):"El Cooperativismo Agroalimentario y formas de Integración"
- SAINZ DE VICUÑA ACÍN, J.M. (1996): "La distribución comercial:opciones estratégicas". Esic Editorial.
- VARIOSMERCASA: "Alimentación en España 2002"
- VARIOSMERCASA: "Alimentación en España 2003"
- VARIOSMAPYA "La Alimentación en España"(2003)
- VARIOSMERCASA: Revistas "Distribución y Consumo" (diferentes números)
- VARIOSEUROSTAT: "El comercio al por menor en el mercado único europeo" Ed. Mundiprensa (1994)
- VARIOS:"Xóvenes Agricultores" Mayo 2003
- VARIOS:ALIMARKET: "alimentación perecedera, informe anual 2002" Ed. Alimarket S.A
- VARIOS INDISA "Anuario de la Distribución 2002/2003" Ed Información y distribución anual, S.L
- COVAP: "La Empresa Cooperativa Agraria" X Jornadas Técnicas
- VARIOS:Presentación Master Panel "Distribución 2002" Consultora DYMPANEL
- VARIOS;"Papeles de Economía Española" Sector Agroalimentario Ed: Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas (2003)
- VARIOS "Anuario de la distribución 2002/2003" Ed: INDISA



## ENLACES

Consultora NIELSEN España: <http://www.acnielsen.es/site/index.htm>

R. Distribución y Consumo:

<http://www.mercasa.es/es/publicaciones/html/index2.html>

Instituto de Estudios de Libre Comercio: <http://www.vseditor.com/idelco/>

Grupo Gestión Empresas:

<http://eco.unex.es/dptoecap/grecoemp/selección.htm>

Página de Cooperativa COARVAL:

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

Asimismo nos gustaría agradecer la participación de aquellas Federaciones que no sólo han demostrado un grado de colaboración elevado a la hora de remitir los cuestionarios a las cooperativas que cuentan con este tipo de "tiendas comerciales" sino también para devolverlos contestados a la CCAE, y que a su vez han dedicado parte de su tiempo a mostrarnos algunas de las instalaciones.

Por este motivo agradecemos especialmente la participación de:

AGACA: Mario Fernández (e Higinio Mougán)

UCAMAN: Bienvenido Amorós ( José Luis Rojas)

URCACYL : Ana María Sierra (y Jerónimo Lozano)

UCABAL: Laura (y Chisca Parets)

COARVAL: José Faus, Juan Artés, Enrique Flors (COARVAL)

