

## 7. LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA ALIMENTARIA EN EXTREMADURA

---

*José Sereno Martínez*

### 1. INTRODUCCIÓN

La aparición extensiva de la distribución organizada en Extremadura es un proceso relativamente próximo en el tiempo, que está siguiendo las pautas y los tiempos comunes que se han observado en otras regiones con mayor número de habitantes. Se trata de un proceso aún inacabado, en la medida que el mercado regional todavía no ha alcanzado su estado de madurez, aunque se perciben ya síntomas cercanos a esta situación:

- a) Población bastante estabilizada en el entorno de 1.100.000 habitantes, que hace que los crecimientos de la demanda comercial deban venir de la mano de un mayor gasto de las familias en alimentación.
- b) Mayor concurrencia de diferentes modelos de formatos comerciales. En contraposición al dualismo comercial grandes superficies y pequeños establecimientos, existe ya una variedad de situaciones, formas comerciales y estrategias competitivas.
- c) Esta presencia multiformato induce una fuerte competencia, que obliga a que el crecimiento de las empresas esté más orientada a tomar mayores cuotas de mercado de los operadores concurrentes e, incluso, a llevar a cabo procesos de concentración empresarial, fundamentalmente a través de adquisiciones de empresas y enseñanzas ya presentes.
- d) En un mercado con la variable precio como referente universal y pequeños márgenes como resultados, las empresas de distribución deben realizar fuertes inversiones en promoción para ganar pequeñas cuotas, *corresponsabilizando* a los proveedores para cofinanciar las acciones de promoción, a través de las plantillas de publicidad.

En Extremadura, aún es notorio el peso del comercio tradicional en el segmento de alimentación. En 1999, el número de locales minoristas dedicado a alimentación ascendía a 4.039 establecimientos, con una superficie de venta cifrada en 299.684 m<sup>2</sup>.

En 2006, esta superficie se había reducido en poco más de 80.000 m<sup>2</sup>, a pesar de haber aumentado el número de establecimientos (4.704). Esos datos pueden ser reveladores de un hecho común en el trayecto que la distribución alimentaria ha seguido en todos los escenarios en aras de su modernización: la desaparición de las unidades minoristas menos eficientes y su sustitución por establecimientos y formatos de mayor valor para el consumidor. En el caso del comercio tradicional alimentario, los más damnificados han sido precisamente los establecimientos de mayor dimensión en términos de superficie de venta, pero con reducida productividad y menor rentabilidad, mientras que los más pequeños, fundamentalmente sin empleo asalariado, consiguen mantenerse gracias a una mayor especialización, tanto en oferta como en conveniencia (surtido, complementariedad, horarios de apertura, etc.)

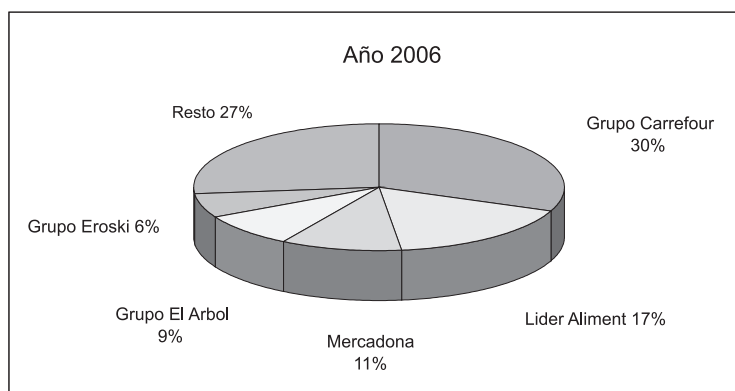
En cuanto al formato de hipermercados (con superficies de venta superiores a 2.500 m<sup>2</sup>), no ha habido grandes aperturas en los últimos 5 años, siendo poco significativo el incremento de la superficie comercial, tan sólo de 5.500 m<sup>2</sup>, con una disminución del tamaño de estos grandes establecimientos (cuadro 1).

**CUADRO 1: Indicadores de hipermercados**

Año	Nº de hipermercados	Sup. de venta (m <sup>2</sup> )	Sup. de venta media (m <sup>2</sup> )	m <sup>2</sup> /1000 hab.
1999	9	61.685	6.854	57,6
2006	11	67.159	6.105	61,8

Fuente: DG Comercio

**GRÁFICO 1: Reparto de la cuota de penetración en Extremadura (superficie de venta)**



Fuente: DG Comercio

El primer establecimiento con formato de hipermercado abre sus puertas hace poco más de 20 años. Es el grupo francés Continente - de cuya fusión posterior en 1998

con Pryca, ya presente ese año en Badajoz, nacerá el nuevo grupo Carrefour-, quien implanta su enseña en Mérida e inicia la expansión que le llevará, hasta hoy día, a convertirse en el grupo de distribución líder en el mercado regional, con 8 de los 11 grandes hipermercados abiertos.

Paralelamente, la cadena Dia, enseña con la que el grupo Carrefour opera en el formato de descuento duro, se implanta con pequeños establecimientos de proximidad en el centro de las ciudades, a la vez que inicia una fuerte expansión en el ámbito rural.

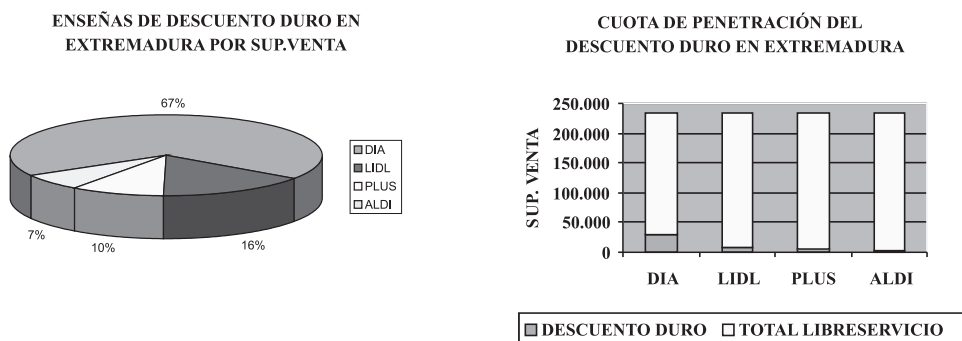
Estos dos procesos de colonización del espacio comercial extremeño, van a ser determinantes de la posición de dominio que el grupo francés va a disponer en los años posteriores y que sigue manteniendo en la actualidad en la mayor parte de las áreas y subáreas comerciales de la región.

## 2. LAS CADENAS DE DESCUENTO DURO

El descuento duro o *hard discount* tiene su origen en Alemania, de donde proceden las cadenas más extendidas como *Lidl*, *Aldi*, *Tengelmann (Plus)* o *Rewe*, esta última sin presencia en la región.

Mas que de un formato, debe hablarse de una estrategia comercial basada en la minimización de los costes de explotación, a fin de repercutirla en los precios. Un surtido reducido, con menos de 1.000 referencias, una fuerte rotación de *stocks* y la adopción, como ratio de base, de la venta por hora trabajada de cada empleado (y, consecuentemente, un nivel de empleo muy bajo), permiten una reducción al máximo posible de los costes operativos. La fuerte presencia de la marcas propias en el surtido no excluye un esmerado cuidado de la imagen de marca y posibilita una escasa dependencia de las grandes marcas de fabricantes, que aparecen testimonialmente en los lineales como referencias comparativas.

**GRÁFICO 2: Reparto de la cuota de penetración del descuento duro en Extremadura (superficie de venta) en 2006**



Fuente: D.G. Comercio

La presencia del descuento duro en Extremadura es relativamente reciente. El primer establecimiento *Dia* se implanta en 1990 en Navalmoral de la Mata. Desde entonces esta cadena desarrolla una rápida expansión por toda la región, sin discriminación alguna en razón del tamaño de las localidades, y con localizaciones preferentemente en el centro de las poblaciones, gracias a la menor dimensión que precisan sus establecimientos. En la actualidad, la enseña *Dia* está presente en 63 localidades extremeñas, en algunas de ellas con más de un establecimiento. En determinados municipios constituye la única presencia del formato autoservicio. La filial de Carrefour contaba en Extremadura, a finales de 2006, con 30.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta gracias a una red formada por 32 tiendas propias y 71 franquiciados, que son atendidos desde la plataforma logística que con más de 17.000 m<sup>2</sup> dispone en Mérida.

La irrupción de los establecimientos de descuento duro alemán es todavía mucho más próxima y no está exenta de dificultades, dada la tipología del formato, de mayor dimensión que la competidora francesa, y características del surtido, así como por la fuerte implantación de la cadena *Día*. A diferencia de ésta, con un surtido más amplio y más adaptado a las necesidades de compra cotidiana, la fórmula alemana no termina por atraer abiertamente al consumidor extremeño y algunas de sus enseñas sobreviven en este duro escenario de competencia.

*Lidl* abre su primer establecimiento en Plasencia en 1997, alcanzando en la actualidad casi 7.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta. Más reciente es el desembarco de las enseñas *Plus*, con 6 tiendas y más de 4.200 m<sup>2</sup>, y *Aldi*, con cerca de 3.000 m<sup>2</sup> en sus 4 establecimientos. El descuento duro alemán busca en Extremadura localizaciones periféricas, integradas en pequeños parques de enseñas que se construyen aprovechando la expansión urbanística y la dotación de suelo comercial que reservan los planes parciales en desarrollo, preferentemente en las ciudades de tamaño medio y grande, con superficies medias de venta entre 700 y 800 m<sup>2</sup> dotadas de áreas de aparcamiento.

Como una variante del *hard discount*, surge la fórmula del descuento blando o *soft discount*, cuyo exponente de éxito lo constituye la empresa *Mercadona*. Tras su primera aparición en 2003, la enseña valenciana sigue liderando las aperturas en los últimos años en Extremadura, siguiendo el fuerte ritmo expansivo que también muestra en el resto de España, y que la ha llevado a convertirse en el primer grupo de distribución a escala nacional. A finales de 2006, *Mercadona* contaba ya con 30.652 m<sup>2</sup> de superficie de venta gracias a sus 17 establecimientos implantados en las principales ciudades extremeñas, en el umbral de los 10.000 habitantes, lo que la ha llevado a sobrepasar a *Eroski* y *El Árbol* para situarse como tercer operador en la región.

El éxito de esta fórmula basada en la estrategia Siempre Precios Bajos, es decir una oferta de precios por debajo de la media y de forma estable para todos sus artículos (en contra de las estrategias de precios altos y bajos basadas en promociones y descuentos), trabajando sobre un surtido amplio, en torno a 9.000 referencias, aunque poco profundo, y con una presencia importante de la marca del distribuidor (aproximadamente el 30%), ha convertido a esta cadena en referente tomado por otros grupos que siguen un cierto proceso de mimetismo.

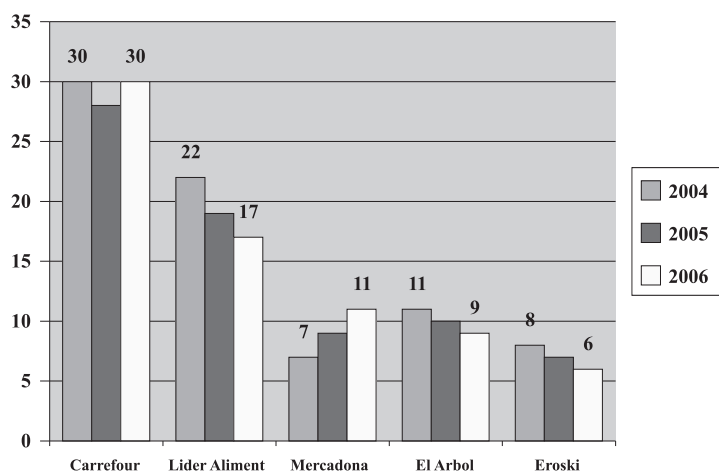
Es el caso de la cadena *Dia*, la cual empieza a mostrar con sus nuevos formatos una tendencia hacia la línea suave del descuento, en la que ya es visible una cierta mejora en el nivel y la calidad de servicios, alejándose de los parámetros que caracterizan a

los *hard discount*. El número de referencias del formato Dia es variable, dependiendo del tamaño del establecimiento. Aunque la media se sitúa por debajo de 1.000 productos, gracias al importante peso que aún tienen las pequeñas tiendas del centro de las ciudades, en el futuro bajo rótulo Diamarket, pensadas para desplazamientos en 8 minutos y una demanda media de 8.000 habitantes, la tendencia es incrementar el surtido. Así *“las parkings”* o Maxi Dia pueden superar las 3.000 referencias al incorporar, en sus ya 1.200 m<sup>2</sup> de superficie de venta, secciones específicas de perecederos y un amplio surtido de textil y bazar, guardando la proporción en cuanto a presencia de sus propias marcas.

### 3. LAS CADENAS NACIONALES

Esta acusada tendencia hacia la tienda modelo se observa también en los nuevos supermercados *El  rbol*, tras haber digerido ya el traumático proceso de compra, llevada a cabo en 1998 por su matriz Unigro, de los desaparecidos grupos regionales Almacenes Mar y Mar S.A., con central en Zafra y bandera Aldi, y Distribuidora del Oeste S.A., concesionaria de la franquicia Spar y sede en Mérida. El grupo, con sede central en Valladolid y nueva estructura de propiedad tras el desembarco de las cajas de ahorros castellanas en el accionariado, ha iniciado una nueva fase de aperturas, basadas en un formato de 1.500 m<sup>2</sup> de superficie de venta, un tamaño mayor que el habitual en sus supermercados de barrio, después de haber traspasado en Extremadura, durante el plan de reestructuración llevado a cabo en 2003 por su anterior propietario (el fondo de inversión CVC Capital Partners), 76 establecimientos, en su mayor parte a las cadenas Lider Aliment y D a, incluyendo dos grandes supermercados en Castuera y Jerez de los Caballeros.

**GRÁFICO 3: Evolución de la presencia de los principales grupos de distribución en el trienio 2004-2006**



Fuente: DG Comercio

La cadena *Eroski*, con algo más de 17.700 m<sup>2</sup> de superficie de venta, basa su expansión en Extremadura en las tiendas *Eroski Center*, marca del grupo para el formato de supermercados, contando además con un hipermercado de 7.200 m<sup>2</sup> en la capital cacereña. Menor presencia tiene el grupo *Ahold*, con enseñas *Hipersol* y *Supersol* y 4.641 m<sup>2</sup> de superficie de venta, repartidos entre un hipermercado situado en Navalmoral de la Mata y tres supermercados en Badajoz, tras haberse desembarazado de otro hiper en Almendralejo, traspasado en 2005 a la cadena *Mercadona*, y de todos los establecimientos *Dinosol*.

Otro hecho acaecido en 2006 ha sido la retirada de la enseña *Caprabo* de la escena regional, después de traspasar a *Carrefour* la explotación de los 2 hipermercados de 3.607 y 2.951 m<sup>2</sup> respectivamente, que el grupo catalán mantenía a duras penas en Zafra y Almendralejo, y de hacer lo propio con otro establecimiento más pequeño en Don Benito adquirido por *El Árbol*.

La cooperativa cordobesa *San Rafael*, que integra a 89 supermercados pequeños bajo enseña *Alsara*, y cuyos almacenes distribuidores en Badajoz se incendiaron recientemente, y la granadina *Coviran*, quien a mediados de 2006 abrió en Mérida su plataforma de distribución regional en las antiguas instalaciones de *Disa-Spar* adquiridas por *El Árbol*, y en pleno proceso de expansión, son otros grupos nacionales con presencia en el panorama de la distribución regional en el sector de la alimentación.

#### 4. LA DISTRIBUCIÓN REGIONAL

La distribución regional tiene en *Lider Aliment* su principal representante. La empresa segedana, que opera con las enseñas *Al Lado*, para el formato de gran supermercado; *Spar*, tras obtener de *Unigro* los derechos de explotación de la marca y hacerse cargo de los franquiciados, y *Tandy* y *Mikro* para los autoservicios de proximidad, está impulsando un nuevo estilo de tiendas con el que pretende recuperar parte de la cuota de mercado cedida a otros operadores, debido en buena parte a la fuerte expansión llevada a cabo por *Mercadona*.

La cooperativa de detallistas *Sediaco*, con central en Plasencia y significativa presencia en el medio rural, sobre todo en las pequeñas localidades del norte de la región, cuenta con más de 100 autoservicios de alimentación asociados, computando una superficie de venta global cercana a los 7.500 m<sup>2</sup>. Otra pequeña cadena cooperativa, *Coopalde*, integra a 67 autoservicios con superficies medias de venta de 80 m<sup>2</sup>, situados principalmente en la provincia de Cáceres. *Fundaco*, con reducida implantación en localidades de La Siberia extremeña, mantenía en 2006 una ligera actividad como organización de servicios, principalmente en la negociación con proveedores locales, tras incorporarse la mayor parte de sus poco más de 20 asociados a la cooperativa *Coviran*.

*HiperTambo*, una de las cadenas más antiguas en la región, limita su presencia a la ciudad de Cáceres donde se localizan la casi totalidad de sus supermercados, disponiendo de casi 4.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta.

Otro de los elementos característicos de la distribución minorista extremeña es la significativa especialización del sector regional de franquicias en el segmento de la alimentación. La también especialización de la industria regional en el sector agroalimen-



tario es en parte responsable de este hecho. La almendralejense Extremeña de Expansión S.L., con distintivo *Superselex*, y la ya citada *Lider Aliment*, para sus marcas Tandy y Spar, o las pequeñas tiendas de conveniencia de la emeritense *Horno Santa Eulalia S.L.*, basan su expansión por la región bajo el régimen de franquicia.

La incursión de la Compañía Extremeña de Productos Agroalimentarios S.L. (CEPA), perteneciente al grupo ACOREX, en el comercio al por menor, a través de sus tiendas *De Sierra*, es todavía incipiente. *Dehesa Santa María S.L.*, basada originariamente en una oferta de productos de la dehesa, con fuerte implantación en la región y decidida expansión por otras zonas de España, se sitúa como paradigma de este modelo de negocio. La empresa mantiene su sede en Mérida tras haber sido adquirida a mediados de 2006 por la compañía de restauración rápida The Eat Out Group, perteneciente al grupo catalán Agrolimen. El formato de tienda-degustación también está presente en otras marcas franquicias relacionadas asimismo con los productos de la dehesa.

A finales de 2006 ascendía ya a cerca de 300 establecimientos propios y asociados franquiciados en el conjunto de las franquicias regionales que operan en el segmento de alimentación.

## 5. EL BALANCE COMERCIAL ALIMENTARIO EN 2006

Globalmente, la oferta alimentaria existente en 2006 en Extremadura se cifraba en 504.093 m<sup>2</sup> de superficie de venta. El valor de esta oferta, en orden a la facturación media por m<sup>2</sup> según formato, se estimaba en 1.609,79 millones de euros (cuadro 2).

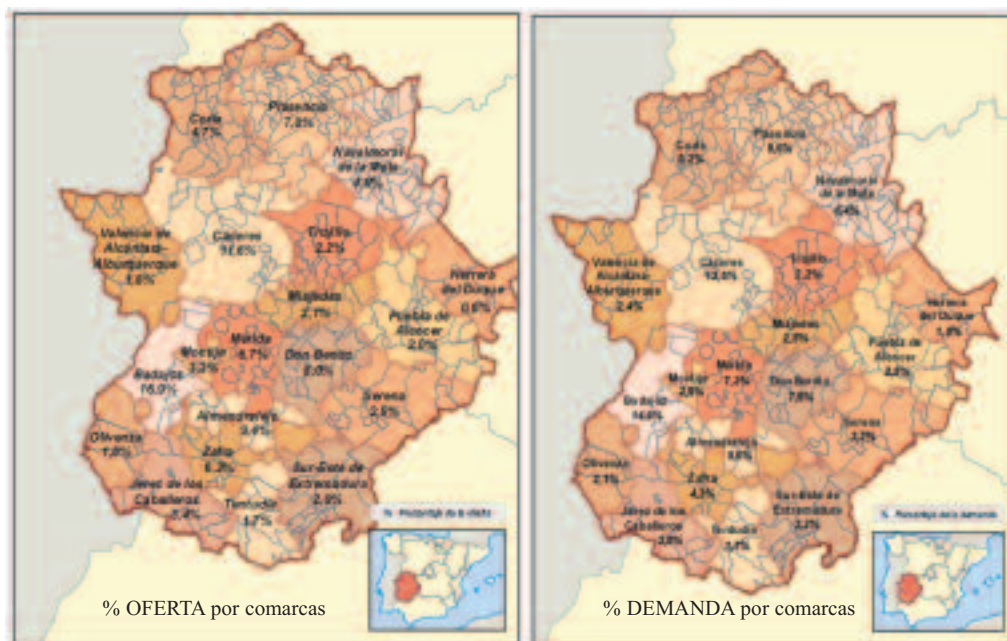
**CUADRO 2: Composición de la oferta alimentaria por formatos en 2006**

Formato	Nº establecimientos	Superficie (m <sup>2</sup> )		
		Total	Alimentación	% Alim/Total
Pequeño comercio tradicional	4.704	219.556	219.556	100
Autoservicios < 120m <sup>2</sup>	747	59.760	56.772	95
Superservicios 120-400m <sup>2</sup>	257	66.820	63.479	95
Supermercados (>400m <sup>2</sup> )	192	153.772	130.706	85
Hipermercados	11	67.159	33.580	50
<b>TOTAL</b>	<b>5.911</b>	<b>567.067</b>	<b>504.093</b>	–

Fuente: DG Comercio

El valor de la demanda alimentaria de la población extremeña (residentes y segundas residencias) ascendió en 2006 a la cantidad de 1.889,27 millones de euros, contabilizándose un gasto per capita, ponderado según la renta por comarcas, de 1.509,42 euros.

**Oferta y demanda comerciales en 2006 en Extremadura.**



El balance comercial que se obtiene de confrontar los valores anteriores revela una demanda comercial superior en un 17,4 % a la oferta. Este déficit de oferta, cifrado en 280 millones de euros, pone de manifiesto la existencia de un *hueco comercial*, que trasladado a la composición de la oferta alimentaria en 2006 y aplicando las facturaciones unitarias según formatos, quedaría estimado en 90.000 m<sup>2</sup>. Se trata de una *foto fija*, que describe el



balance comercial en este año y que es cambiante en función de la evolución del gasto alimentario de las familias y de los ratios de facturación por formato. Es también un dato global para el conjunto de Extremadura, pues pueden darse situaciones de saturación comercial en algunas de sus áreas o subáreas comerciales en las que se subdivide, o en algunas de sus localidades. Este hueco no es privativo de la distribución organizada: puede ser *rellenado* a su vez por todo tipo de comercios y formatos de los que componen la oferta.

## 6. LAS RELACIONES EMPRESA ALIMENTARIA-DISTRIBUCIÓN ORGANIZADA

A mediados de la década de los 90, los episodios de crisis alimentarias generados en los circuitos de producción y comercialización (mal de las vacas locas, crisis de los pollos, etc.), provocaron en la cadena de distribución y en los consumidores una gran incertidumbre, que llevó a las grandes empresas del sector a una visión más dirigida a la seguridad alimentaria e impulsó el establecimiento de relaciones más estables con los proveedores. Términos como residuos de pesticidas, recuentos bacteriológicos, presencia de antibióticos o periodos de garantía, empezaron a aparecer en las listas de requerimientos y estándares de calidad de la moderna distribución, a la búsqueda de líneas de aprovisionamiento estables y solventes capaces de garantizar una producción controlada y segura.

A partir de 2000, las grandes empresas de distribución proponen nuevas líneas de relación con las empresas, por medio de programas de calidad basados en pliegos de condiciones propios y patrones de garantía privados, buscando la diferenciación de sus primeras marcas a través de valores relacionados con las características autóctonas, los métodos tradicionales de elaboración o las calidades diferenciadas de los alimentos. Paralelamente, los esquemas privados de seguridad alimentaria desarrollados por las principales cadenas de distribución y centrales de compra europeas a través de los protocolos *Eurep-Gap*<sup>1</sup>, *BRC (British Retail Consortium)*<sup>2</sup>, *Producción Integrada*, *IFS*<sup>3</sup> (*International Food Standard*), entre otros, o las normas *ISO 9001* e *ISO 2000*<sup>4</sup>, se convierten en obligatorios para acceder a las grandes cadenas de detallistas de la Unión Europea. Si al principio la satisfacción de estas exigencias constituían ventajas comparativas entre las empresas alimentarias en cuanto a sus relaciones con la gran distribución,

---

<sup>1</sup> *Eurep-Gap* (Euro-Retail Produce Working Group -Good Agricultural Practices) es un sistema de certificación voluntaria puesto en marcha por los principales grupos de detallistas europeos. El protocolo define los elementos para unas buenas prácticas agrícolas, asegurando la sanidad de los alimentos y la trazabilidad desde su origen.

<sup>2</sup> *BRC* (British Retail Consortium) agrupa a la mayoría de las grandes cadenas de distribución británicas. La norma técnica de BRC está destinada a las empresas suministradoras de productos alimenticios con marca del distribuidor y especifica una serie de criterios y requisitos legales relacionados con la calidad y seguridad alimentarias.

<sup>3</sup> *IFS* (International Food Standard) es una especificación creada también por grandes cadenas de distribución europeas para garantizar el suministro de productos seguros por partes de sus proveedores.

<sup>4</sup> La norma *ISO 9001* (Sistemas de Gestión de la Calidad) e *ISO 2000* (Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria) han sido elaboradas por la Organización Internacional para la Estandarización.

hoy ya se entiende como una condición necesaria, aunque no suficiente, para acceder a estos mercados.

La irrupción a gran escala del descuento duro, y su variante blanda, vino a introducir de manera determinante el referente precio en las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Los acuerdos de aprovisionamiento, entendidos como una relación contractual entre partes donde además de estándares de calidad, o los inevitables costes de merchandising, se establecen precios, o la forma de determinarlos, volúmenes de productos a suministrar y programas de entregas, son prácticamente inexistentes y si existen, lo son sobre el papel. Ciertamente es que la estabilidad en estas relaciones depende también de la solvencia de la empresa medida en términos de volúmenes y capacidades de respuesta a demandas variables; pero, en general, se supedita finalmente al precio. En un escenario donde los costes operativos se minimizan al máximo, se negocia directamente sobre el margen de beneficios del proveedor, a fin de ofrecer en el punto de venta un precio agresivamente competitivo. No es ya extraordinario, sobre todo en los proveedores integrados, que las cadenas requieran de las empresas una estimación conjunta del coste del servicio y un acuerdo común sobre el beneficio.

Dentro de estos esquemas de negociación intervienen de manera recurrente lo que pueden denominarse como “costes de acceso a la gran distribución”, y que responden tanto a conceptos tradicionales (descuentos por rappel, costes de merchandising, aportaciones para acciones promocionales, etc.), como a otros más novedosos, como el descuento por entrega en plataforma, aportaciones para la reposición de mobiliario de venta, o más peculiares, como el “pronto pago”. Este último derivado de la obligación que tienen los distribuidores de respetar los límites establecidos en la Ley 3/2004, de medidas contra la morosidad en las operaciones comerciales, para pagar a los proveedores (30 días en productos frescos y perecederos y 60 para los demás productos de alimentación y gran consumo).

Las aportaciones de carácter atípico para satisfacer las condiciones de las plantillas serán cambiantes en el tiempo y responderán a conceptos variables, pero pueden llegar a simplificar las relaciones entre unos y otros. Si el referente es el precio, lo que se termina por negociar son los descuentos, de forma tal que son simplemente tenidos en cuenta por el proveedor a la hora de fijar sus precios de referencia y comprobar, finalmente, si con ellos puede alcanzar el punto de venta.

Anteriormente, las direcciones regionales o los propios grandes establecimientos disponían de cierta autonomía para negociar con los proveedores locales y regionales. La apertura de hipermercados Continente en las principales capitales extremeñas en la década de los 90 impulsó nuevos lazos comerciales con la industria alimentaria regional, que luego se vio postergada tras el liderazgo de Pryca en la fusión y la unificación de la gestión de compras de ambos grupos.

Hoy día las plantillas son establecidas en las centrales de las cadenas. Las plataformas regionales pueden hacer de filtro y convenir condiciones comerciales a nivel individual, pero precios y escandallos se negocian con los gestores de cuentas nacionales. La centralización de pedidos a través del *canal EDI*<sup>5</sup> es ya una exigencia de la gran

---

<sup>5</sup> *EDI* (Electronic Data Interchange) es el intercambio electrónico de datos y documentos normalizados (órdenes de compra, remitos, facturas, listas de precios, etc.), a través de redes de telecomunicaciones entre aplicaciones informáticas de las empresas relacionadas comercialmente.

distribución a la que la industria regional se va adaptando perezosamente, aunque es ya habitual en las grandes empresas y cooperativas extremeñas.

Pero no todos los grupos de distribución operan con así. Mercadona, fiel a su estrategia “trabajadores fijos, proveedores duraderos y precios constantes”, apuesta por relaciones mucho más estables con los fabricantes. La empresa valenciana establece acuerdos a largo plazo con sus interproveedores, desde unos planteamientos de total cooperación y en condiciones de casi total exclusividad, lo que implica elaborar los productos para sus marcas propias, según las exigencias en materia de calidad, precio y objetivos de ventas. Eroski no olvida su origen y desarrolla una política de compras centrada fundamentalmente en cooperativas, con las que suele acordar programas de aprovisionamiento más o menos cerrados.

## 7. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EXTREMEÑA Y LA GRAN DISTRIBUCIÓN

En líneas generales, la industria alimentaria extremeña está escasamente introducida a escala nacional en la distribución organizada. Existen problemas de dimensión, estructura, productividad e innovación para trabajar en este canal y entrar a formar parte del grupo de grandes proveedores o interproveedores; pero existen también ejemplos en contra.

Determinados sectores productivos están perfectamente preparados para operar con la gran distribución. Corresponden lógicamente a aquellas producciones en los que la región es puntera, como la *fruta fresca*, donde las principales cooperativas extremeñas han conseguido entrar también en las redes europeas, o la *carne de cordero*, gracias al elevado grado de concentración de la oferta en manos cooperativas y a las numerosas inversiones realizadas en los últimos 10 años. Sin considerar la industria de *salsas de tomate* y de *elaborados cárnicos*, cuyas empresas matrices se encuentran radicadas en otras regiones, existen también en Extremadura otras compañías bien posicionadas en productos de gran consumo, como la envasadora de *vinos y zumos* López Morenas, S.L. de Fuente de Mestre, especializada también en marca blanca, o la Sociedad Importadora y Exportadora de Cafés, S.L. (Cafés Delta-Grupo Nabeiro), con central en Badajoz, y cuyos productos están presentes en todas las listas de referencias. No ocurre, sin embargo, con otro de los sectores estratégicos, como el *cerdo ibérico*, muy atomizado en pequeñas y medianas empresas, y en donde la presencia más o menos estable de algunas marcas es fruto de la garantía o del reconocimiento que la firma tiene entre los consumidores extremeños, si salvamos la firma Mafresa de Fregenal de la Sierra, gracias a una línea estratégica de producción en campo y una gama de productos preparados y pensados para los lineales de las grandes superficies, en las que se encuentra ya muy introducida.

Los grupos Carrefour, El Árbol, El Corte Inglés o Eroski, cuentan en sus bases de datos con un número apreciable de proveedores extremeños, lo que les permite mantener una composición local o regional en el surtido. No se trata tan sólo de un guiño al territorio, sino una demanda real relacionada con la fidelidad de los consumidores a los

productos de su tierra; aspecto emocional que, en lo que concierne a la compra cotidiana, se halla mucho más enraizado en otras regiones españolas que en Extremadura,

Aunque algunos de estos proveedores mantienen una presencia más o menos continuada, otra buena parte son pequeñas empresas alimentarias que aparecen (y también desaparecen) en los lineales, al socaire de las campañas de promoción de productos extremeños, a las que estas cadenas recurren en determinadas épocas del año. Según datos obtenidos de la propia empresa, el surtido regional de Carrefour representa aproximadamente el 7% de las ventas anuales en alimentación en el conjunto de sus establecimientos de Extremadura. Los meses de abril, agosto, y, sobre todo, diciembre, cuando mayor es la afluencia de visitantes, presentan máximos de ventas coincidiendo con los folletos de productos extremeños, principalmente vinos, quesos, jamones y embutidos. Las compras a empresas extremeñas del grupo El Árbol en 2006, experimentaron un incremento apreciable respecto al año anterior, aunque representaron todavía un menguado 1,33% sobre las compras totales del grupo. *López Morenas*, *Cafés Delta*, *Mafresa* y *Oviso*, suministrador en exclusiva de carne de cordero para Extremadura, son los principales proveedores en valor y mantienen relaciones perdurables con El Árbol, cuyos supermercados muestran una cierta tendencia a incorporar surtidos regionales, en una búsqueda de valores de diferenciación con respecto a otros formatos mejor posicionados en precio.

Las principales cooperativas de ovino suministran canales de cordero a las plataformas de Carrefour, Hipercor, Caprabo y Ahold situadas en Mercamadrid, así como a las que algunos de estos tienen en Sevilla, además de otras cadenas de ámbito regionales. Tanto para *Oviso* como para *Copreca*, ésta última ya especializada únicamente en la comercialización de canales, aún manteniendo líneas de suministro a mayoristas, cada vez cobran más importancia para ellas sus relaciones con la gran distribución, en la tesitura de que sólo a través de ésta, dadas las singularidades que prevalecen en los pequeños distribuidores y los mayoristas de los grandes centros de consumo, pueden crecer las ventas de canales.

Las referencias de productos extremeños existentes en los supermercados de los centros *El Corte Inglés* de todo el país representaron un 4,75% sobre el total. Las secciones de charcutería y de carnicería, ambas con un 34% de las referencias, fueron donde más abundan, seguida de la vinoteca (19%). Nuevamente *Mafresa*, junto a *Cepa-Acorex* y *Oviso* figuran como las principales firmas proveedoras. A más abundamiento, un tercio de los suministradores extremeños de El Corte Inglés en 2006, con facturaciones superiores a 60.000 euros, pertenecían al sector cárnico. En el caso del vino y otras bebidas alcohólicas, también es notoria, como ocurre en los surtidos regionales de otras enseñas, la presencia de una gran diversidad de marcas, pero con facturaciones unitarias bajas. En el pasado ejercicio, las compras de los productos extremeños referenciados en estos supermercados superaron ligeramente los 12 millones de euros.

En cuanto a la fruta, es patente la especialización en la gran distribución de los principales grupos cooperativos extremeños. *La Agrupación de Cooperativas del Valle del Jerte* es proveedor de frutos rojos de casi la totalidad de las grandes cadenas presentes en España, como Mercadona, Eroski, Ahold o Dia, quienes reciben aproximadamente el 80% de la producción de cerezas que pone en el mercado nacional. *La Cooperativa de Regantes de Extremadura (Crex)*, con central en la localidad pacense de

Valdivia, es uno de los principales proveedores de frutas de Eroski, interviniendo en los programas de calidad de este grupo. La *Cooperativa Frutas Caval* (Valdelacalzada) es otro proveedor importante no sólo de estas grandes empresas, sino también de otras grandes cadenas de restauración como Mc Donalds o Teleppizza, gracias a su innovadora apuesta por las frutas de cuarta gama y los postres preparados a base de frutas, a través de la nueva empresa Frulácteas Caval S.L., donde también participa la Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura (Sofiex) y el grupo Rocafort.

En cuanto a *Mercadona*, tres de sus interproveedores disponen de centros de producción en Extremadura: *Granjas Cantos Blancos Sur S.L.* de Almendralejo, en la producción y clasificación de huevos; *Ultracongelados Virto, S.A.* (Ultracongelados de Badajoz S.A.), para verduras congeladas, y *Catafruit S.A.*, con central hortofrutícola en El Escobar S.A., situada en las cercanías de Mérida. Sin tener este carácter, la Agrupación de Cooperativas del Valle del Jerte es proveedor casi exclusivo de cereza de Mercadona, con ventas en 2006 por más de 12 millones de euros.

Además, Mercadona tiene en lista una decena de proveedores de carácter local o regional, aunque sean más importantes cuantitativamente los suministradores de algunos de sus interproveedores. Canpipork S.L., empresa salmantina elaboradora de productos del cerdo, e Incarlopsa y Martínez Lorient S.A., para productos cárnicos frescos o elaborados, realizaron compras significativas de ganado vivo a productores y empresas extremeñas como *Oviso S.C.L.* o *El Encinar de Humienta S.A.* (Almaraz). También *Lácteos de Valdecalzada S.A.* trabaja de manera estable con Senoble Ibérica S.A., interproveedor de derivados lácteos, mientras que *Arrocerías Dorado, S.A.* (Don Benito) y *Extremeña de Arroces S.A.* (Miajadas), suministraron en 2006 12.000 t. para el interproveedor valenciano Arrocerías Pons S.A.

En su conjunto, ya sea directamente o través de sus interproveedores, las compras de productos con origen extremeño efectuadas en 2006 por Mercadona, alcanzaron un valor de 83 millones de euros, según estimaciones de la compañía. Sin embargo, la presencia de alimentos de Extremadura en sus supermercados es tan escasa como poco visible. Fiel a su filosofía de no incurrir en costes en publicidad, la compañía valenciana no realiza ninguna campaña de promoción de productos extremeños.

Los establecimientos Mercadona en la región son abastecidos desde el bloque logístico de 77.000 m<sup>2</sup> que la cadena abrió en 2004 en la localidad de Huévar (Sevilla).

### CUADRO 3: Plataformas y almacenes de distribución en Extremadura

Grupo	Localidad	Superficie (m <sup>2</sup> )
Dia	Mérida	17.800
Lider Aliment	Zafra	11.000
El Árbol	Zafra	10.000
Coviran	Mérida	10.000
San Rafael	Badajoz	6.000
Sediacó	Plasencia	3.500
Coopalde	Zorita	2.000

Fuente: DG Comercio

La presencia de productos extremeños en las cadenas de descuento duro alemán es inapreciable. Con menos de 1.000 referencias en el surtido, compras centralizadas a nivel internacional y con las marcas del fabricante a modo de testimonio de su precio, el segmento del descuento duro es prácticamente inaccesible para la escasamente dimensionada empresa extremeña. Otra vez la *fruta fresca*, más a nivel internacional, cumple con la excepción. En cuanto a los productos cárnicos frescos, la oferta en los lineales de frío en formato de libreservicio excluye de facto a las cooperativas extremeñas de ovino y vacuno, mientras que otros productos habitualmente presentes en los establecimientos de casi todas las enseñas, como quesos, vinos y aceites, son difíciles de encontrar.

En cuanto a la distribución europea, siendo la fruta extremeña el sector alimentario más internacionalizado, es también la distribución organizada la receptora de la mayor parte de la producción exportada. Las cadenas inglesas de supermercados (Sainsbury's, Morrisons, Tesco, Somerfield, etc.) y los grupos de distribución alemanes (Edeka, Metro AG Tengelmann, Lidl, Aldi, etc.) son habituales destinos. Sin embargo, las relaciones de las cooperativas y centrales frutícolas con todos ellos no son celebradas directamente, sino a través de interproveedores y de *category managers*<sup>6</sup>. El cometido de estos operadores va más allá de la tradicional función de intermediación o de la mera cobertura de servicios logísticos. Las grandes cadenas externalizan ya en ellos la gestión de aprovisionamiento continuo, encargándose de las compras bajo los estándares de calidad y protocolos de seguridad exigidos, de la logística y de los almacenes. Son quienes se encargan de analizar los mercados, de buscar y negociar con proveedores nacionales e internacionales, con el fin de cubrir durante todo el año la demanda del grupo para el que trabajan, fijando, incluso la política de precios y los volúmenes de compra.

Inglaterra sigue siendo un mercado de calidad con precios muy interesantes para la fruta extremeña. En Alemania, el mercado sigue operando por precio, en gran medida porque más del 50% de la fruta es vendida en establecimientos de descuento duro, normalmente demandantes de calibres pequeños y calidades inferiores. Sin embargo, también se observa una cierta tendencia hacia mayores calidades. Edeka, el mayor grupo de ventas en alimentación de este país, comercializa fruta de alta gama por precio de *Tany Nature* y *Crex*, utilizando como central de compras la estructura de *Anecoop S. Coop.*, a la que también sirven otros grupos como *Acorex* y *Acopaex*, con central frutícola en Mérida, además de otras pequeñas centrales no cooperativas.

El descuento duro es también destino de la fruta extremeña; sin embargo, se trata de un canal a conveniencia, donde intervienen muchos operadores (centrales, mayoristas, importadores, intermediarios de teléfono y fax, etc.), más de operaciones circunstanciales o condicionadas a los precios de cierre de un mercado que funciona a base de programaciones semanales y donde se trabaja prácticamente a coste.

---

<sup>6</sup> *Category management* o gestión por categorías define un proceso compartido entre fabricantes y detallistas, para evaluar y administrar categorías de producto como unidades individuales de negocio, trabajando en tres niveles de gestión: eficiencia en surtido, eficiencia en promociones y eficiencia en el lanzamiento de nuevos productos.

## 8. A MODO DE RESUMEN

Parece evidente que la concentración del sector de la distribución demanda de la industria proveedora un esfuerzo notable para adquirir dimensión. Ya es perceptible la tendencia de los grandes grupos en simplificar el proceso de aprovisionamiento, no sólo reduciendo el número de proveedores, sino externalizando la gestión de compras, las funciones logísticas o los controles de calidad, como se ha comentado anteriormente. Prueba de ello es el papel que ya juegan los llamados *category management*. Estos operadores a la vez tendrán en cartera también un número limitado de proveedores: unos estarán posicionados por precio, otros por calidad, o por volúmenes y servicios, etc.

En los lineales de las grandes superficies coexisten, con las marcas del fabricante, varias líneas de productos con marca del distribuidor: un producto de primer precio o línea *basic*, un producto de calidad estándar o de origen nacional, y uno más, por calidad o producto *top*, en ocasiones amparados por una Indicación Geográfica Protegida o una Denominación de Origen, cada uno de ellos dirigido a un público objetivo definido. En el año 2006, la marca del distribuidor alcanzó ya un 28,3% del gasto total en alimentación envasada en el conjunto de los canales. En los establecimientos de descuento duro, el 62% de este gasto provino de sus propias marcas.

En la actualidad, la gran distribución trabaja sobre volúmenes y rentabilidades por m<sup>2</sup>, o por secciones, y no por referencias. Por consiguiente, ante la agresiva competencia en precio de los grupos de descuento duro, las grandes superficies, donde precisamente la profundidad del surtido ha venido permitiendo una mayor presencia de marcas regionales, muestran una tendencia a “aligerar” la oferta en alimentación. Los hipermercados Carrefour han visto reducir el peso de las secciones de alimentación en el surtido, a medida de que han ido aumentando la superficie destinada a textil, electrodomésticos, informática y bazar, productos de menor rotación pero de altos márgenes. En 2006 se ha podido observar ya la transformación que en esta dirección han experimentado sus establecimientos “extremeños”. Se estima que la reducción de número de referencias en alimentación desde los hipermercados Pryca y Continente hasta los actuales Carrefour ha sido del 30%.

Los datos macroeconómicos corroboran esta tendencia. En 2006, las ventas del comercio al por menor de las grandes superficies (de más de 2.500 m<sup>2</sup>) aumentaron un 2,5% respecto a 2005, en términos constantes, es decir, eliminando el efecto calendario. Sin embargo el comportamiento de este índice fue dispar: subió tan sólo un 0,1% en alimentación, mientras que en el resto (equipamiento de las personas y del hogar y otros bienes) lo hizo en un 3,8%. La tasa interanual registrada en Extremadura para el comercio en general fue similar a la media nacional.

Una parte importante de los empresarios del sector alimentario extremeño interpelados, perciben que la venta tradicional asistida tendrá cada vez menos peso, algo que ya se empieza a apreciar incluso en uno de los segmentos como el de los perecederos, en el que el pequeño comercio muestra todavía fortalezas; consideran además, a la distribución organizada, como el canal más apropiado para crecer.

Aún tratándose de un sector muy atomizado, el canal HORECA (21 millones de euros de facturación en alimentación y bebidas en 2006) se ofrece a la pyme alimentaria extremeña como una opción interesante para diversificar y compatibilizar sus rela-

ciones con la gran distribución, a la vez que le permite mantener un determinado nivel de reconocimiento de su marca y remunerar justamente la calidad; por el contrario, exige disponer de una red comercial muy vascularizada. No es excepcional este canal para determinadas productos como los derivados del cerdo ibérico o los vinos extremeños. A título de ejemplo, Dehesa Santa María realizó en 2006 compras de estos productos a importantes empresas alimentarias extremeñas, por un valor superior al que representaron las compras realizadas a éstas mismas por algunas de las principales cadenas de supermercados que operan en la región.

Pero la calidad ya no es suficiente para crecer en unos mercados cada vez más dominados por el precio. La innovación es una buena herramienta: productos, envases y formatos nuevos para demandas emergentes. Este es un camino seguro para entrar en la gran distribución. También hay ejemplos de ello en la industria extremeña.

En los últimos meses se han observado movimientos, tanto a escala empresarial como a nivel institucional, para vertebrar el sector cooperativo en estructuras unitarias para la comercialización. No es descabellado pensar que una cooperativa unificada en la fruta fresca o en la carne de cordero permitiría acceder a la gran distribución en mejores condiciones de competencia o de una manera más masiva, no sólo por volúmenes y las economías de escala que se obtuviesen, sino por la posibilidad de desarrollar y ofrecer productos novedosos. Pero también habría que sopesar el riesgo de crear estructuras que tendieran al incremento de los costes de intermediación, o a una gestión de mercado menos ágil y operativa. Porque en los canales que operan a precio, cada vez cobra mayor importancia la simplificación de los procesos de puesta en el mercado.