

Ángel Fernández Nogales*
Emilia Martínez Castro*
Alfonso Rebollo Arévalo*

LA NUEVA CONFIGURACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: EL COMERCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS

La estructura del sector de la comercialización de electrodomésticos está inmersa en un proceso propio de mercados en las primeras etapas de su madurez que se caracteriza por la transformación intensa de los canales, con aparición y consolidación de nuevos formatos y modificaciones sustanciales en la configuración de las relaciones dentro de cada canal y entre los distintos canales.

Palabras clave: distribución comercial, canales de distribución, estructura de los canales, redes.
Clasificación JEL: L12, L22, L81.

1. Introducción: algunas precisiones conceptuales

Fenómenos como la globalización, la fragmentación de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información hicieron notar ya su efecto sobre el sector industrial desde hace más de tres décadas, modificando el carácter de los procesos de integración-desintegración de las empresas industriales y dando lugar, en el ámbito académico, al resurgimiento de viejos conceptos

con nuevos contenidos (el caso de las redes) y al nacimiento de otros nuevos (como *line enterprise*) para tratar de entender y explicar lo que estaba sucediendo. En los últimos años, el fenómeno parece extenderse de forma rápida al sector servicios y, en particular, al de la distribución comercial¹, que muestra cambios, en ocasiones traumáticos, tanto por lo que hace a los formatos de los establecimientos comerciales, como por lo que se refiere a la estructura de los canales y que, al incorporar estructuras nuevas o evolucionadas de otras anteriores que coexisten con algunas de características más tradi-

* Universidad Autónoma de Madrid.

Los autores desean agradecer el apoyo recibido del proyecto BEC2003-07996 del MICYT y del convenio firmado entre la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del MITYC y la UAM para la elaboración de una metodología para el cálculo de los márgenes de comercialización a lo largo de la cadena de valor de productos agroalimentarios.

¹ Una breve, aunque interesante lectura, apuntando aspectos pendientes de estudio relacionados con estos fenómenos puede hacerse en LEEK, NAUDÉ y TURNBULL (2003).

cionales, presenta un panorama caracterizado por la variedad de formas de relación en los canales y la inestabilidad de las mismas, como corresponde a mercados en fase de turbulencia.

Así, al plantearse el estado de la cuestión de la investigación sobre la utilización de canales múltiples, Frazier (1999: 232), propone que: «Una cuestión importante para investigaciones futuras descansa en la definición de canal dual o múltiple» y recoge, a continuación, los dos enfoques dominantes: el primero entiende que existe canal múltiple cuando se utiliza canal directo con los grandes clientes e indirecto con los medianos y pequeños. El segundo considera la existencia de canal múltiple cuando coexisten canales largos y cortos para un mismo mercado objetivo. De los dos enfoques recogidos, el primero resulta más restrictivo que el segundo, ya que para éste es suficiente con que se utilice más de un canal para abastecer al mismo mercado objetivo, mientras que aquél requiere que el canal sea directo para los grandes clientes, e indirecto para los pequeños y medianos. Esta distinción entre los conceptos basada en la tipología de clientes, puede resultar más relevante cuando se trata de analizar mercados y cadenas industriales² en las que el número total de compradores es relativamente reducido y hasta un 60 por 100 de las compras son efectuadas por los grandes clientes, pero quizá resulte menos necesaria cuando, como en este trabajo, el interés se centra en cadenas de distribución comercial, en las que el número de clientes finales resulta indudablemente mucho más elevado y el mayor porcentaje de las ventas totales acaba en las unidades familiares. Será, por tanto, este concepto menos restrictivo de canal múltiple el que se adopte en este artículo.

Es evidente que «todas las organizaciones tienen redes internas y todas participan en redes de intercambio externas» Achrol (1997: 59), pero eso no las convierte automáticamente en organizaciones de red, que resultan conceptual y funcionalmente distintas de una red de

organizaciones. Para evitar contribuir a la obsolescencia prematura³ del concepto de red, riesgo que subyace a la utilización indiscriminada y creciente del mismo y sustentada en la confusión apuntada en el párrafo anterior, conviene adoptar una definición que acote con claridad aquello, cuya existencia o no en un ámbito concreto, se pretende dilucidar.

En el fondo de la cuestión las organizaciones en red surgen como estructuras de gobierno alternativas a las jerarquías y los mercados (Wathne y Heide, 2000 y 2004; Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Thorelli, 1986), en un intento de trasladar más allá lo que ha dado en denominarse la «última frontera de reducción de costes», esto es, los costes logísticos y los costes de transacción. Como señalan Anderson y Narus (1999: 89): «... para una empresa tipo, el coste de los bienes y servicios comprados (*que incluye los costes de transacción*⁴), representa el 60 por 100 de las ventas netas. Quizá más importante, la reducción de 1 dólar en los costes totales tiene un impacto sobre los beneficios netos igual a un incremento de 6 dólares en los ingresos». Pero, en el caso de la distribución comercial, se produce una motivación adicional: la relacionada con los costes de operación de las funciones de distribución y, en particular los asociados con la logística. Así, Geykens, Steenkamp y Kumar (1998: 223) sostienen que las empresas consideran que los sistemas de cooperación interempresarial (tales como JIT y EDI) «pueden reducir sus costes entre 30.000 y 33.000 millones de dólares», al margen de permitir ventajas adicionales relacionadas con la mayor implicación de los participantes en el canal en el desarrollo de nuevos productos y de programas de *marketing* conjuntos.

Por mucho que se resuelva mediante mecanismos externos de creación de relaciones, este grupo de facto-

² Ver DAYAN, A. (1993): *Marketing Industrial*, París: Viubert.

³ «The popularity in usage is of course a mixed blessing: it makes the subject matter worthy of greater scholarly attention but encourages conceptual ambiguity and the risk of premature obsolescence due to overuse». ACHROL (1997: 59).

⁴ La cursiva es nuestra.

res explicativos relacionados con los costes, sólo aporta una justificación «interna» en su origen al comportamiento de creación de redes empresariales. De hecho, su consideración aislada no puede sostenerse para empresas con orientación hacia el mercado que, según Achrol (1991: 78), se configura como el enfoque más ventajoso para una organización dinámica diseñada para ser sensible a información y acontecimientos que se ponen de manifiesto súbitamente.

Ello obliga, por tanto, a identificar en su «exterior» otras causas que movilizan a las empresas para desarrollar comportamientos encaminados a la adopción de distintas formas de relaciones estables.

Una de las que probablemente tiene más peso y aparece con frecuencia en la literatura académica de los últimos 20 años (Show, 1997; Achrol, 1991; Thorelli, 1986, Miles y Snow, 1984) es la traslación del fenómeno de la división del trabajo y la especialización, característico de las empresas del sector industrial durante el siglo XX, a la escala superior de división y especialización de las funciones empresariales del sector servicios en la era postindustrial y que, en el caso concreto de los servicios de distribución, dan lugar a empresas especializadas en funciones diferentes, como compras, mantenimiento de inventarios, distribución física, ventas, finanzas y otros servicios comerciales. Estas empresas, especializadas funcionalmente, deben trabajar conectándose entre sí en clave de *marketing* de relaciones (Morgan y Hunt, 1994) y coordinadas por otras enfocadas al mercado. Pero, además, esas relaciones deben extenderse superando planteamientos bipolares, más conocidos en la jerga del *marketing* como diádicos (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994), a multipolares (Wuyts, Stremersch, Van Den Bulte y Franses, 2004).

Otro de los orígenes externos puede buscarse en el papel del entorno⁵ como determinante de la estructura y los procesos de los canales de distribución (Achrol y

Stern, 1988; Dwyer y Wels⁶, 1985; Arndt, 1983; Benson, 1975). En efecto, el entorno plantea dos tipos de problemas fundamentales para la toma de decisiones internas de las empresas: incertidumbre y dependencia, asociados respectivamente con la información y la consecución de recursos de distintos tipos. En la actualidad, «la continuada proliferación global de tecnología y *know-how* de gestión, la reorganización de las fronteras económicas internacionales y la continua aparición de nuevos jugadores en los mercados mundiales, prometen un entorno competitivo aún más turbulento y complejo. Tales entornos requieren una organización *ambidextra*, que demanda simultáneamente eficiencia, innovación y flexibilidad» (Achrol, 1991).

Las cuestiones planteadas exigen nuevas configuraciones de los canales de distribución que den respuesta a las mismas. Esas nuevas formas (redes) son sistemas transorganizacionales en los que algunas actividades críticas de gestión sobrepasan los límites de las empresas que los constituyen. Este carácter transorganizacional puede desarrollarse en contextos, mono o plurinacionales, aunque no son infrecuentes estos últimos en el ámbito de la distribución comercial⁷.

En el análisis de redes el poder es el concepto central, definido por Thorelli (1986: 38) como «la capacidad para influir las decisiones o acciones de otros». Sin embargo, el poder en las redes no debe entenderse poseído siempre unilateralmente ya que, en muchas ocasiones, lo que realmente existe es interdependencia. Se mantiene pues la afirmación sentada 11 años antes por Benson (1975: 229), de que la «red puede ser concebida como una economía política relacionada con la distribución de dos recursos escasos: dinero y autoridad».

⁵ La incidencia de los cambios del entorno sobre las redes industriales se puede ver en LEEK, NAUDÉ y TURNBULL (2003).

⁶ Resulta particularmente interesante a estos efectos el modelo de impacto del entorno sobre la estructura del canal que proponen estos autores en el Gráfico 1, de la página 399 del artículo citado.

⁷ Sobre el fenómeno de la internacionalización de los canales de distribución en el marco de la Unión Europea, resulta interesante consultar: DAWSON y SHAW (1993) y FILSER (1993).

Más concreto, Torelli (1984: 37-38) enumera hasta 14 cuestiones estratégicas que se resuelven en el contexto de la red: «posicionamiento de la empresa y su producto, canales de *marketing* y franquicias, licencias y patentes, venta de sistemas y contratos cerrados, permuta e intercambio con reciprocidad, decisiones de hacer-alquilar-comprar, fuentes diversificadas *versus* fuente única, transacciones entre divisiones de una compañía, *cartels*, juntas directivas entrelazadas, *joint-ventures*, conglomerados y adquisiciones, diversificación, internacionalización, integración vertical». Evidentemente, esta enumeración no es exhaustiva ni, por supuesto, extensible en su totalidad a todas las redes, ya que existe un polimorfismo notable que obliga a recoger alguna tipología que lo sistematice. La aportada primero por Achrol (1997) y reelaborada después por Achrol y Kotler (1999) resulta adecuada, siempre que se acepte su definición de organización de red, que «se distingue de una simple red de intercambios encadenados por la densidad, multiplicidad y reciprocidad de los lazos y (la existencia de) un sistema de valores compartidos que define los roles de los miembros de la red y sus responsabilidades» (Achrol, 1997: 59).

Los cuatro tipos de organización en red a los que puede aplicarse la definición anterior son:

— *La red de mercados internos*: corresponde a una empresa organizada en unidades empresariales internas que operan como centros de beneficios independientes en su relación con otras unidades, de la propia empresa y del exterior, pero sujetas a la política de la empresa a la que pertenecen. La cuestión que surge es ¿por qué permanecen unidas estas unidades de beneficios si su comportamiento en la práctica no difiere del de empresas independientes en un mercado abierto? Ackoff (1993) señala que la única justificación es el valor que les añade la corporación, básicamente en términos de información y conocimiento.

— *La red de mercados verticales o red de canales de marketing*: es un conjunto de empresas con relaciones de suministro o de distribución organizadas en torno a una mejor posicionada para dirigir y afrontar contingen-

cias críticas que pueden encontrar en un mercado concreto los miembros de la red. Es característica de las cadenas de valor industriales.

— *La red concéntrica o intermercados*: tiene su origen en las *Keiretsu* y *Chaebol* de Japón y Corea, respectivamente, y está integrada por empresas afiliadas pertenecientes a diferentes industrias y articuladas en torno a una empresa comercial general (*sogo shosha*), y caracterizada por densas interconexiones en recursos compartidos, decisiones estratégicas, cultura, identidad y patrones de actuación colectiva. Los lazos de interdependencia y reciprocidad son particularmente fuertes.

— *La red oportunista*: está más próxima a un mercado que a una jerarquía y formada por un «conjunto de empresas especializadas en varios productos, tecnologías o servicios que se unen, se separan y se vuelven a unir en asociaciones temporales en torno a problemas o proyectos específicos. Las empresas se organizan en torno a una central de información e intercambio que actúa como brazo de *marketing*, corretaje y cámara de compensación, y regula los comportamientos en la red.» (Achrol, 1997:62).

En la Tabla 1 se presenta un intento de sistematización de la tipología, atendiendo a los tres criterios dicotómicos subyacentes en la misma:

1. Intraempresa *versus* interempresa.
2. Intraindustria *versus* interindustria.
3. Relaciones estables *versus* relaciones temporales.

Este trabajo pretende hacer una aproximación de carácter exploratorio al sistema de distribución de electrodomésticos en España, con especial énfasis en la evolución de los canales y de los formatos comerciales, dando alguna primera respuesta a las preguntas: ¿cómo ha evolucionado la estructura de distribución comercial de electrodomésticos en España?, ¿existe algún proceso de internacionalización de los canales de esta clase de productos similar al seguido en otros de distribución comercial?, ¿cómo se organizan los canales?, más en concreto, ¿puede afirmarse que la estructura de los canales de distribución de electrodomésticos en España tiene estructura de red?

TABLA 1
TIPOLOGÍA DE REDES

	Industria única		Multiindustrial
	Empresa única	Multiempresa	
Estable	Redes de mercados internas	Redes de mercados verticales	Redes concéntricas o intermercados (<i>Keiretsu, Chaebol</i>)
Temporal			Redes oportunistas

FUENTE: Elaboración propia a partir de ACHROL (1997) y SNOW (1997).

2. El sistema de distribución de electrodomésticos en España

El sistema de distribución de electrodomésticos en España ha sufrido una gran transformación en su todavía corta vida. En sus primeras fases de desarrollo, años 50 y 60 del siglo anterior, el comercio minorista de estos productos estaba formado por establecimientos independientes, regentados por comerciantes autónomos, y por un pequeño número de cadenas sucursalistas, tanto especializados como cadenas de grandes almacenes y almacenes populares. El comercio mayorista, con menor presencia que en otros sectores, operaba fundamentalmente en las ciudades y también estaba formado mayoritariamente por independientes.

A mediados de los años 80, el comercio asociado alcanzaba solamente el 13,7 por 100 del comercio minorista «especialmente representado por la agrupación de comerciantes y las cadenas sucursalistas» (IRESCO, 1985). De otra parte, el comercio mayorista independiente representaba el 52,6 por 100. El canal de distribución estaba formado por tres circuitos principales: el del comercio independiente, tanto mayoristas como minoristas, el del comercio asociado, fundamentalmente en el escalón mayorista y, en tercer lugar, el canal de comercio integrado, formado por cadenas sucursalistas, tanto de comercio especializado como de establecimientos por secciones. Excepto en este último circuito,

las relaciones entre los participantes en el canal destacaban por ser en gran medida de carácter transaccional, por tener una baja presencia relativa de comercio mayorista, lo que significaba que el aprovisionamiento de buena parte de los minoristas se hiciera mediante relación directa con los fabricantes o importadores, y por la existencia de vínculos débiles en el comercio asociado que alcanzaban a poco más de la realización conjunta de algunas compras.

Este dibujo del canal se ha modificado radicalmente hacia la constitución de grupos de mayoristas y minoristas integrados en asociaciones y centrales de compra que han desarrollado formatos y enseñas comerciales propios. En este apartado se examina la configuración actual de los canales de distribución de electrodomésticos, a partir de los datos del Informe Anual de Electrodomésticos de Alimarket, en el que se recoge la información de las principales empresas que realizan la función de mayoristas en la distribución de estos productos. El propósito es realizar un primer análisis exploratorio de la tendencia de evolución de los canales de distribución de los productos de consumo final de equipamiento del hogar, en el contexto de profundización del grado de internacionalización de la economía española y de crecimiento de la demanda. La hipótesis de trabajo de la que partimos es que en el contexto de integración de la economía española en el ámbito del espacio económico europeo y fundamenta-

CUADRO 1

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS*

	1996	1999	2002	2003	2004	2005
Multiespecialistas	10.072	9.369	9.258	9.198	9.030	8.963
Hipermercados	242	298	332	343	359	365
Total	10.314	9.667	9.590	9.541	9.389	9.328
Tiendas PAE	4.949	4.534	4.262	s/d	s/d	s/d
Especialistas audio-vídeo	2.711	2.589	2.458	s/d	s/d	s/d
Total	17.974	16.790	16.310			

NOTAS: * Universo Nielsen. Datos a enero de cada año.
 FUENTE: NIELSEN: *Anuario*, varios años.

da en la situación de fortaleza continuada de la demanda final, las empresas han de buscar mayor tamaño para continuar siendo eficientes y aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado único europeo. Pero no todas las empresas disponen de los recursos necesarios para abordar un proceso de crecimiento interno que les permita alcanzar por si solas el tamaño crítico que impone el mercado de la UE para ser competitivas, por lo que han tenido que acelerarse los procesos de asociación empresarial mediante vinculaciones más fuertes entre las empresas, originando así una reconfiguración de los canales de distribución y de los modos de competencia que, cada vez en mayor medida, adoptará la forma de competencia *intercanales* (Múgica, 1993) e *interformatos*, debido a la introducción de los *category-killer*, establecimientos especializados de mediana y gran superficie, en detrimento de la competencia horizontal entre empresas, en los mercados mayoristas y minoristas. De otra parte, los nuevos canales formados por las asociaciones comerciales deben proceder a una reasignación de las tareas dentro de la organización, especializando a sus miembros en aquellas áreas de actuación en las que sean más competentes, cediendo parte de su capacidad de decisión, la función de aprovisionamiento, por ejemplo,

a favor de la organización que ejercería esas funciones para el conjunto de los asociados, como única manera de alcanzar un mayor grado de eficiencia y de conseguir reducir la incertidumbre. La consecución de estos objetivos puede alcanzarse con redes de empresas de distinta geometría.

La evolución seguida por el comercio de electrodomésticos ha sido similar a la experimentada por otros sectores de la distribución: tendencia a la disminución del número de establecimientos, incremento del tamaño medio de los establecimientos, crecimiento del tamaño de la empresas, fomento del asociacionismo y aparición de grandes empresas especializadas que operan establecimientos de mediana y gran superficie (los llamados *category killers*) y, en definitiva, una elevada tendencia a la concentración.

El número de establecimientos ha ido disminuyendo a lo largo de la última década como puede verse en los Cuadros 1 y 2 en los que se recoge el número de establecimientos del universo Nielsen de electrodomésticos y su evolución desde 1996. Los «multiespecialistas», es decir, los establecimientos, de cualquier tamaño, que venden varias líneas de estos aparatos han perdido el 11 por 100 de sus efectivos entre 1996 y 2005, a una tasa media anual de 1,1 puntos porcentuales. La apertu-

CUADRO 2

ÍNDICES DE EVOLUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS*

	1996	1999	2002	2003	2004	2005
Multiespecialistas	100,0	93,0	91,9	91,3	89,7	89,0
Hipermercados	100,0	123,1	137,2	141,7	148,3	150,8
Total	100,0	93,7	93,0	92,5	91,0	90,4
Tiendas PAE.	100,0	91,6	86,1			
Especialistas audio-vídeo.	100,0	95,5	90,7			
Total	100,0	93,4	90,7			

NOTA: * Universo Nielsen (1996=100).
FUENTE: NIELSEN: *Anuario*, varios años.

CUADRO 3

**VENTAS ESTIMADAS DE ELECTRODOMÉSTICOS POR FORMATOS COMERCIALES
(Porcentajes sobre el total de ventas minoristas)**

	2001	2002	2003	2004
Hipermercados	20,90	22,00	22,00	19,60
Grandes superficies electrodomésticos	29,10	32,00	32,10	36,90
Resto multiespecialistas.	46,20	46,00	45,90	43,50
Tiendas PAE.	0,40			
Especialistas audio-vídeo.	3,40			
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

FUENTE: Elaboración propia a partir de NIELSEN: *Anuario*, varios años.

ra de un buen número de establecimientos minoristas no ha sido en suficiente medida como para evitar el descenso del número total de establecimientos. Descensos semejantes se observan también en los establecimientos especializados en la venta de Pequeños Aparatos Electrodomésticos (PAE) y de especialistas en audio y video. Realidades ambas que se convierten en argumento explicativo de la ruptura de la serie Nielsen que se muestra en el Cuadro 2.

Sin embargo, ello no quiere decir que haya disminuido el número de metros cuadrados dedicados a la venta

de electrodomésticos, pues las nuevas aperturas corresponden a establecimientos de mayor tamaño, sobre todo las realizadas por las grandes cadenas sucursalis-tas especializadas y las de las secciones de los nuevos hipermercados y grandes almacenes.

Por formatos minoristas, el que presenta mayor tasa de crecimiento en los últimos años es el de las medianas y grandes superficies especializadas, que entre 2001 y 2004 ha incrementado en 7,8 puntos porcentuales su cuota de mercado, alcanzando en este último año una participación del 36,9 por 100 del total (Cuadro 3). Los hi-

permercados se mantienen en el período en torno al 20 ó 21 por 100, aunque con tendencia a la baja en 2004; por último los multiespecialistas, las más tradicionales cadenas de tiendas de electrodomésticos mantienen la cuota mayoritaria, 43,5 por 100 en 2004, aunque muestran una tendencia constante a la baja desde 2001.

La reconfiguración de los canales de comercialización de electrodomésticos

La configuración de los canales de distribución de electrodomésticos en los últimos años ha evolucionado hacia la formación de, en la práctica, tres subsistemas de distinto carácter. Aparte del comercio independiente, dedicado a pequeños nichos de mercados locales, que sólo comercializa el 2,5 por 100 del total (ver Figura 1), aparecen tres canales formados dos de ellos por grandes empresas de distribución que integran las funciones mayoristas y minoristas en su propia organización, diferenciándose un canal formado por especialistas en la distribución de electrodomésticos (Media Mark, Boulanger, etcétera) que operan formatos minoristas de mediana y gran superficie, junto al canal formado por grandes empresas de la distribución de Hipermercados y Grandes Almacenes. El cuarto canal, que presenta la mayor cuota de mercado, con el 43,5 por 100 del total, está formado por el comercio asociado, agrupado en torno a solamente ocho centrales de compra, en 2004, formadas por mayoristas y minoristas.

Como características comunes de estos canales pueden apuntarse las siguientes:

— En primer lugar, la concentración de la negociación en una pocas unidades de decisión, bien sea por que las unidades mayoristas o minoristas pertenecen a la misma compañía, bien por que se trata de centrales de compra que realizan esta función para un gran número de establecimientos, mayoristas y minoristas, asociados.

— La asunción de un mayor número de funciones de distribución por parte de los distribuidores, que organizan la distribución desde los mismos almacenes de los fabricantes, de manera que son los distribuidores los

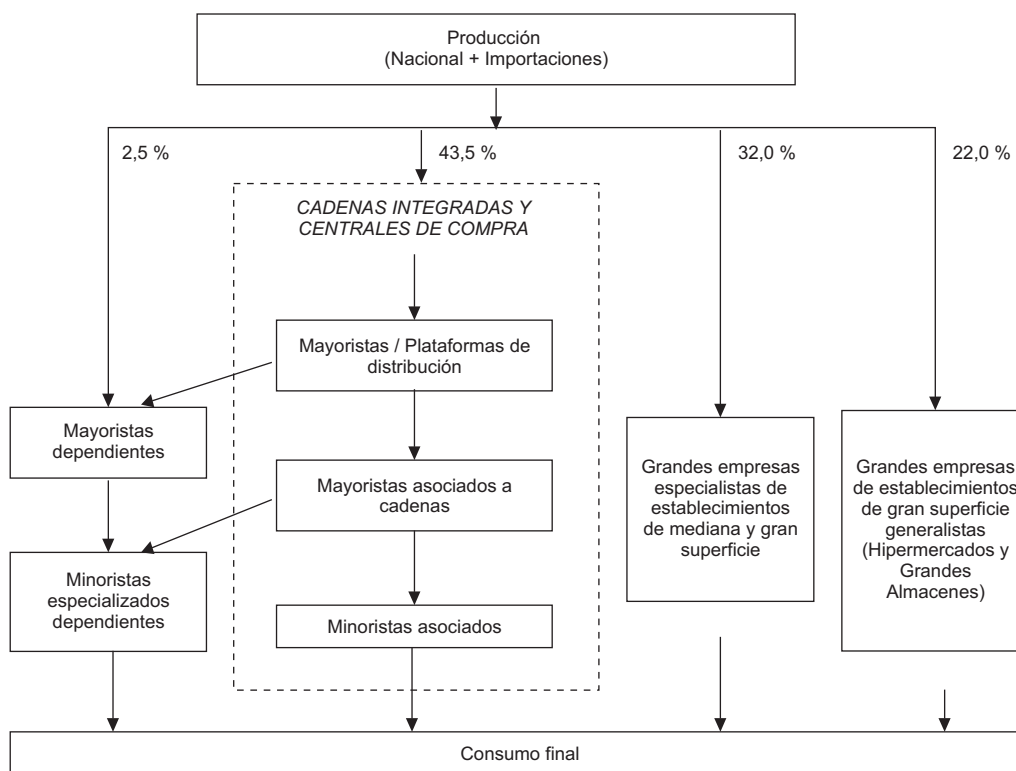
que a través de una sucesión de plataformas de distribución y de almacenes mayoristas organizan la distribución física de los productos.

— En tercer y último lugar, se ha producido un nuevo reparto de funciones dentro de los canales de distribución. Los fabricantes han reducido la negociación de las ventas a un pequeño número de compradores de las grandes empresas minoristas o de centrales de compra, como se ha señalado antes. Esto ha sido necesario tras el proceso de reconversión industrial que ha dado lugar a la reducción del número de fabricantes y a la concentración de la producción en un relativo escaso número de plantas industriales que, además, tienden a especializarse en la producción de determinadas gamas de productos. Ello ha hecho que los fabricantes hayan abandonado la distribución capilar, establecimiento a establecimiento, por resultar demasiado onerosa e ineficiente, cediendo en gran manera la función logística de las ventas a los propios distribuidores. En cuanto a éstos, se han repartido las funciones mayoristas y minoristas entre las distintas unidades que componen las distintas unidades empresariales. En las empresas sucursalistas, la decisión corresponde a la dirección y se ha estructurado como departamentos de una misma corporación. En el comercio asociado la decisión se ha tomado como acuerdos entre empresas que han cedido parte de sus competencias a la cabecera de la organización para que sea ésta la que por cuenta del conjunto realice una serie de funciones, principalmente la de compras, dedicándose el resto de las empresas asociadas a las funciones donde son más competentes.

Se ha dado lugar así a un sistema de distribución formado por cuatro canales que se agrupan en dos subsistemas (Figura 1) de la distribución comercial de electrodomésticos. Uno de estos subsistemas se corresponde con el comercio integrado formado por empresas sucursalistas que realizan internamente las funciones mayoristas y minoristas. Dentro de este subsistema pueden diferenciarse dos canales de distribución, según el grado de especialización de las empresas. Un primer canal es el de las empresas especializadas en la venta de electrodomésticos de todas

FIGURA 1

ESQUEMA GENERAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESPAÑA



las gamas que operan en establecimientos de mediana y gran superficie. El otro canal de este subsistema de comercio integrado es el de las empresas de distribución generalistas que operan en establecimientos por secciones (Grandes Almacenes e Hipermercados) en los que disponen de secciones para la venta de electrodomésticos.

El segundo subsistema está formado por dos canales, el del comercio independiente y el de comercio asociado. En puridad, el canal de independientes no debería figurar junto con el canal de asociados, formando parte de un mismo subsistema de distribución; sin embargo, las relaciones que se establecen entre las empresas de ambos canales son muy intensas, dado que el canal de independientes aparece hoy como un resto de

los canales de distribución tradicionales que sólo alcanza un 2,5 por 100 de cuota de mercado y está formado por empresas de pequeño tamaño que atienden mercados locales con escasa demanda. Las empresas tanto mayoristas como minoristas de este canal se aprovisionan en gran medida a través de las asociadas a centrales de compra y de comercio asociado. Por ello es por lo que aquí incluimos al canal de independientes en un mismo subsistema junto con el comercio asociado.

Este último canal es el más importante por cuota de mercado, alcanzando el 43,5 por 100 del total de la venta de electrodomésticos. Está formado por empresas de distribución, mayoristas y minoristas, de muy diverso tamaño asociados en centrales de compra.

CUADRO 4

PRINCIPALES EMPRESAS DE GRAN DISTRIBUCIÓN
CON SECCIONES DE ELECTRODOMÉSTICOS

Empresa	Ventas totales 2003 (M euros)	Superficie de venta minorista	Cadena/ central de compras	Participación capital extranjero
El Corte Inglés, S A (1)	8.440,80	43.000	Grupo El Corte Inglés	—
Centros Comerciales Carrefour, S A	8.071,16	119.870	Grupo Carrefour	89,18% Grupo Carrefour (Francia) y 8,00% Sogara (Francia)
Eroski	4.751,60	47.610	Grupo Eroski C C	—
Hipercor, S A	3.150,00	48.250	Grupo El Corte Inglés	—
Alcampo, S A (Grupo)	2.919,00	44.740	Grupo Auchan	100% Grupo Auchan (Francia)
Ahold (Grupo)	2.074,00	7.990	Grupo Royal Ahold	100% Royal Ahold, B.V. (Holanda)
Makro Autoservicio Mayorista, S A	1.167,00	22.305	Grupo Metro	100% Metro Cash Carry Int. Holding, GMBH (Alemania)
Supermercados Sabeco, S A	870,00	5.335	Grupo Auchan	100% Grupo Auchan (Francia)
Gadisa (Grupo)	761,00	995	IFA Española	—
Grupo Froiz	340,00	830	Euromadi	—
Comercial Jesuman, S A (Grupo)	297,00	900	Euromadi	—
Bon Preu, S A (Grupo)	255,25	1.025	IFA Española	—
E. Leclerc (Grupo)	252,00	3.850	Euromadi	100% Leclerc (Francia)
Hiperber Distribución y Logística, S A	74,19	575	Euromadi	—
Gómez Vaquer, S A	63,60	s/d	Euromadi	—

NOTAS: (1) Corresponden al ejercicio cerrado a 28/02/2003.

**El canal de distribución de empresas
con secciones de electrodomésticos**

Este canal, que alcanza una cuota de mercado del 22 por 100 del total de electrodomésticos, está formado por dos tipos de empresas, una de Grandes Almacenes, El Corte Inglés⁸ y el resto que son empresas sucursalistas

⁸ Aunque habría que hablar, mejor que de grandes almacenes, de un tipo de centros comerciales; de hecho, hace años que El Corte

de hipermercados (Carrefour, Alcampo), de supermercados (Sabeco, Bon Preu, etcétera) o de Cash&Carry (Makro).

Inglés denomina a sus nuevos establecimientos con el apelativo de *Centro Comercial*. La diferencia de los centros comerciales de esta empresa, respecto del común de estos establecimientos, es que todas las *tiendas* que contienen pertenecen a la misma empresa, El Corte Inglés, aunque ostenten distintas enseñas o sean franquicias de espacios de venta.

Estas empresas forman un grupo heterogéneo, en el que las secciones de electrodomésticos tienen entidades y funciones diferentes. Mientras que en los grandes almacenes la sección, o secciones (diferenciadas por gamas) de electrodomésticos tienen la entidad de auténticos establecimientos dentro de un centro comercial⁹ y ofrecen todas las gamas con un amplio surtido, en los supermercados las secciones de electrodomésticos, cuando existen, tienen un carácter complementario al resto de las secciones. En cuanto a los hipermercados, la mayor o menor entidad de las secciones de electrodomésticos dependen de la estrategia de la empresa, pero en todo caso su surtido es más limitado y con mayor presencia de marca del distribuidor que en los establecimientos de Grandes Almacenes.

Una de las características de este grupo es la alta presencia de capital extranjero entre las empresas de hipermercados y de supermercados con secciones de electrodomésticos (Cuadro 4).

El canal de distribución de las grandes empresas sucursalistas especializadas

En el Cuadro 5 se recogen las 12 empresas más importantes de este canal, formado por empresas de distribución de electrodomésticos exclusivamente o junto con otros bienes de equipamiento del hogar. Lo que caracteriza a estas empresas es la integración de las funciones mayorista y minorista en una sola unidad empresarial, si bien algunas de estas empresas han desarrollado cadenas franquiciadas o asociadas pero con un grado de vinculación muy elevado, que en la práctica hace que operen como una unidad empresarial.

Este canal es el que ha mostrado un mayor crecimiento en los últimos años gracias a la incorporación

de nuevas empresas pertenecientes a grupos internacionales, como Media Mark, perteneciente al grupo Metro (Alemania) o Boulanger (Francia), que han abierto un buen número de establecimientos de mediana y gran superficie que se han constituido en una de las locomotoras de los nuevos centros y parques comerciales de localización preferentemente periurbana. Junto a estas empresas se encuentran las de capital originalmente español implantadas en los años sesenta o setenta (Ivarte, Establiments Miró) que han desarrollado cadenas sucursalistas con establecimientos propios exclusivamente (Menaje del Hogar) o incorporando también cadenas de franquicias o asociados bajo la misma enseña (Red Élite, Urende, Ivarte, Agrupación Bazar el Regalo) y, como se señaló anteriormente, con un elevado grado de vinculación. La localización de los establecimientos de estas empresas son en gran medida urbanas y de mediana o pequeña superficie, si bien las aperturas más recientes tienden a seguir la pauta de la localización periurbana de establecimientos de gran superficie.

La política comercial de estas empresas difiere notablemente entre ellas. Así algunas empresas siguen una política de precios de descuento (Menaje del Hogar) con precios siempre bajos, mientras que otras, entre ellas las implantadas más recientemente por grupos de capital extranjero, acompañan la política de precios bajos con promociones muy frecuentes. Por último, otras empresas siguen una política más enfocada a los servicios. También la política de surtido difiere notablemente entre ellas, mientras que unas son multiespecialistas de electrodomésticos, venden todas las gamas de estos productos, desde la línea blanca a la telefonía o la informática, otras se especializan en una o dos líneas de producto (FNAC Div. de electrónica e informática), y otras juntan a los electrodomésticos líneas de otros productos de equipamiento del hogar (Conforama distribuye muebles y electrodomésticos; Bazar El Regalo, electrodomésticos, joyería y relojería).

⁹ Ver nota anterior.

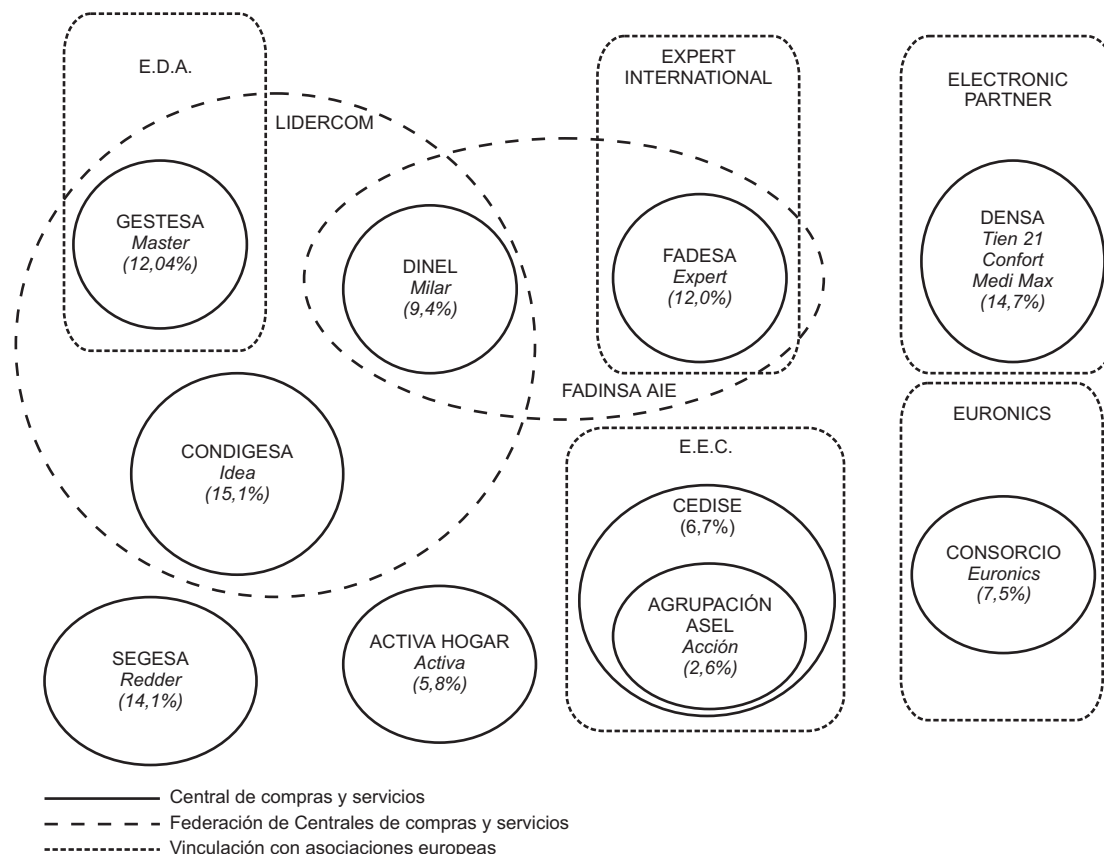
CUADRO 5
PRINCIPALES EMPRESAS/GRUPOS VERTICALES

Empresa	Actividad	Ventas (M euros)		Superficie (m ²)			Participación capital extranjero
		2003	incremento % s/2002	Tiendas propias	Tiendas asociadas	Almacenes	
Media Mark (Grupo)	Distr. de electro, informática, fotografía y nuevas tecnologías	638,94	89,9	52.750	—	s/d	Mayoritaria de Media Saturn Holding, GmbH, Grupo Metro (Alemania)
Establiments Miró	Distr. minorista de electrod. e informática	278,10	10,5	117.564	—	39.000	—
Red Élite de Electrodomésticos	Distr. mayorista, minorista y franquicia de electrod.	158,50	9,0	45.791	63.380	31.385	Vindar Vijverberg, BV 12,19%, Holleur, S.A. 5,10%
Urende, S.A.	Distr. mayorista y minorista de electrod. y electrónica	144,00	20,0	40.987	13.845	24.280	—
Menaje del Hogar (Grupo)	Distr. de electrod., informática y muebles de cocina	140,00	22,8	31.950	—	11.500	Suala Capital Partners, S.L. 72%;
Fnac España (Div. Electro-Informática)	Distr. de electrónica de consumo e informática	121,00	11,0	5.200	—	s/d	Fnac, S.A. (Pinault-Printemps-Redoute)
Handem, S.A.	Distr. de electrod.	82,00	34,4	23.174	—	14.500	—
Inversiones Condigesa, S.L.	Distr. minorista de electrod.	67,50	—	52.200	—	s/d	—
Boulanger España, S.L.	Distr. minorista de electrod.	60,00	55,4	12.600	—	5.000	Boulanger (Francia) 100%
Agrupación Bazar El Regalo, S.A.	Distr. de electrod., joyería y relojería	55,00	0,4	22.300	7.400	10.000	—
Singer Distribución, S.A. (IVARTE)	Distr. detallista de electrod.	44,56	31,8	7.654	6.400	7.000	—
Conforama España	Distr. de muebles y electrod.	30,00	25,0	7.835	—	s/d	Pinault-Printemps-Redoute (Francia) 100%
Total		1.819,60	41,2				

FUENTE: ALIMARKET: Anuario Electrodomésticos. 2004 y elaboración propia.

FIGURA 2

CENTRALES DE COMPRA Y DE SERVICIOS EN LA DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESPAÑA, 2004



El comercio asociado de electrodomésticos como canal de distribución en red

El comercio de electrodomésticos tradicional ha evolucionado desde el primer e ingenuo asociacionismo típico de los años setenta y ochenta del siglo pasado, hacia la constitución de grandes grupos de comercio asociado agrupados en torno a centrales de compra que operan con enseñas comerciales comunes a todos los asociados mayoristas y minoristas.

En la Figura 2 se recogen las nueve centrales de compra existentes en España en 2004, que reúnen a un total de 280 empresas mayoristas, minoristas y mayoristas-minoristas (Cuadro 6). Cada una de las centrales de compra asocia a mayoristas que ejercen como plataformas de distribución regionales de la cadena, a las que están asociadas las empresas minoristas que operan bajo una misma enseña. Como puede verse en la Figura 2, sólo una central de compras, Cedise, no opera con enseña común. A esta estructura básica de la cadena

CUADRO 6

EL COMERCIO ASOCIADO EN LA DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS

Cadenas	Enseñas	Ventas 2003 (M euros)	% Vtas. 3 mayores empresas	Número de empresas asociadas	Vtas./socio (M euros)	Número de tiendas asociadas	Número tiendas por cada plataforma de distribución regional	Asociado grupo europeo	Ubicación
Condigesas	Idea	429,9	27,9	98	4,5	947	9,7	—	Madrid
Densa		418,0	43,8	21	19,0	1.647	78,4	Electronic Partner	Madrid
	Tien 21	268,2	49,7	13					
	Confort	98,8	78,1	7					
	Medi max	51,0	100,0	1					
Segesa	Redder	400,5	38,7	59	6,2	664	11,3	—	Barcelona
Fadesa	Expert	343,0	57,0	10	34,3	971	97,1	Expert International	Madrid
Gestesa	Master	341,6	78,5	7	48,8	1.226	175,1	Eda	Madrid
Dinel	Milar	267,0	57,7	12	22,2	547	45,6	—	Madrid
Consortio	Euronics	214,5	52,7	31	6,9	669	21,6	Euronics	Zaragoza
Cedise		191,0	46,4	24	7,3	373	15,5	EEC	Madrid
Activa Hogar	Activa	166,1	69,2	9	20,8	487	54,1	—	Madrid
Agrupación Asel	Acción	75,3	65,6	9	7,5	133	14,8	—	Madrid

FUENTE: ALIMARKET: *Informe Anual Electrodomésticos, 2004* y elaboración propia.

pueden estar asociados otros establecimientos, tanto mayoristas como minoristas, que pueden operar o no bajo la enseña común. Además, es frecuente que mayoristas o minoristas independientes se aprovisionen de establecimientos asociados a una cadena, de forma que las relaciones comerciales en el canal son muy diversas.

Las cadenas proveen dos funciones principalmente: la de central de compras para los asociados y la de desarrollo y mantenimiento de la enseña común, imponiendo un surtido de producto y una política de precios y servicios comunes a los establecimientos asociados a la estructura central de la cadena, que varía de unas cadenas a otras. La central de compras que funciona como cabecera de cada cadena desarrolla, además, la política común de promociones y publicidad y de desarrollo de la cadena mediante la búsqueda de nuevos socios y plataformas de distribución.

En algunos casos entre las centrales de compra se establecen acuerdos para la realización conjunta de algunas actividades o para la utilización conjunta de recursos, llegándose a la constitución de empresas que funcionan como centrales de compras y servicios de segundo nivel. Este es el caso de FADINSA AIE creada con participación al 50 por 100 de DINEL y FADESA, mediante la que estas centrales de compra comparten sede social, herramientas informáticas y realizan, conjuntamente, ciertas compras estratégicas, manteniendo la independencia de sus políticas de marketing y de enseña (Alimarket, 2005). O el caso de LIDERCOS, formada paritariamente por GESTESA, CONDIGESA y DINEL (que participa, así, en dos centrales de segundo nivel, ver Figura 2) con la finalidad de proveer compras y servicios comunes para las tres centrales.

Las centrales de compra están formadas a partir de una o varias empresas, mayoristas y/o minoristas, que actúan como líderes de la cadena e impulsan su desarrollo. Esto se traduce en una alta concentración de ventas en las principales empresas de cada cadena (Cuadro 6), destacando el caso de Activa Hogar y Agrupación Asel, cuyas tres primeras empresas, que representan un tercio de los asociados, concentran dos tercios de las ventas, o en el caso de Condigesas, la central con mayor número de asociados, las tres mayores empresas de sus 97 asociadas concentran el 27,9 por 100 de las ventas totales del grupo.

La política de crecimiento de las cadenas ha sido muy diferente entre ellas y, por lo que se desprende de la información disponible, en muchos casos ha seguido una política oportunista de incorporar el mayor número de establecimientos posibles. En el Cuadro 6 se muestra el número de tiendas minoristas por plataforma de distribución de cada cadena. El rango varía desde las 175 tiendas minoristas por cada una de las plataformas de Gestesa, a los sólo 9,7 establecimientos minoristas asociados por plataforma en el caso de Condigesas, lo que muestra estrategias de crecimiento bien diferentes en cuanto a la selección de los asociados y al modo de implantar la cadena en nuevos mercados.

De hecho, una de las características del comercio asociado de electrodomésticos es su inestabilidad, con un elevado número de empresas que cambian de cadena, sobre todo las mayoristas a las que el cambio de enseña supone un coste muy ligero. Tal vez uno de los casos más llamativos sea el de la Agrupación Asel, que en los primeros meses de 2004 se integró en CEDISE como socio único llevándose los asociados a su propia central de compras.

En algunos casos el desarrollo de la cadena se ha hecho asociándose a grupos internacionales que aportan la marca, Master, Expert, Euronics, etcétera y la experiencia de la cadena y con la que participan en la realización de acciones estratégicas. Estas asociaciones internacionales no suponen participación en el capital de las

centrales de compra, sino solamente la colaboración voluntaria en el desarrollo de la cadena.

3. Conclusiones

Tras el análisis exploratorio realizado en este artículo puede establecerse una serie de conclusiones sobre la evolución de la distribución de electrodomésticos en España que podrían servir como hipótesis de trabajo de futuros análisis de la evolución de los canales de distribución de productos de equipamiento del hogar.

- Se evidencia una gran evolución de la distribución de electrodomésticos que como cabía esperar ha seguido unas pautas comunes con el resto de los países de nuestro entorno. De una parte, se han desarrollado nuevos formatos minoristas de establecimientos de gran superficie y localización periurbana; de otra parte, se ha asistido a la desaparición de pequeños comercios y de pequeños comercios independientes, tanto mayoristas como minoristas, acentuándose la tendencia hacia un mayor grado de asociacionismo en el comercio.
- Ha avanzado el proceso de internacionalización de la distribución de electrodomésticos en España, tanto por la entrada de nuevos operadores multinacionales, pertenecientes a grandes grupos europeos de distribución, como por la mayor relación de los grupos de comercio asociado españoles con asociaciones comerciales de carácter multinacional.
- Las grandes empresas de la distribución, de capital español y extranjero, se organizan como empresas descentralizadas, con unidades operativas especializadas antes que como *redes de mercado internas*, en el sentido expresado por Achrol (1997;59).
- Los canales de comercio asociado sí tienden a la configuración como *redes de mercado verticales*, si bien el grado de asociación y la estabilidad de estas organizaciones no parece ser todavía suficientemente fuerte como amortiguar la incertidumbre del entorno y conseguir los niveles de eficiencia que pueden esperarse de este tipo de organizaciones.

Referencias bibliográficas

- [1] ACHROL, R. S. (1991): «Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments», *Journal of Marketing*, volumen 55, octubre, páginas 77-93.
- [2] ACHROL, R. S. (1997): «Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 25, número 1, páginas 56-71.
- [3] ACHROL, R. S. y STERN, L. W. (1988): «Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels», *Journal of Marketing Research*, volumen XXV, febrero, páginas 36-50.
- [4] ACHROL, R. S. y KOTLER, PH. (1999): «Marketing in the Network Economy», *Journal of Marketing*, volumen 63, Special Issue, páginas 146-163.
- [5] ACKOFF, R. L. (1993): «Corporate Perestroika», en *Internal Markets*. HALAL, W. E.; GERANMAYEH, A. y POUR-DEHNAD, J. (editores), New York, John Wiley, páginas 15-26.
- [6] ALIMARKET (2005): *Informe anual de Electrodomésticos 2004*.
- [7] ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): «Dyadic Business Relationships within a Business Network Contest», *Journal of Marketing*, volumen 58, octubre, páginas 1-15.
- [8] ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1999): *Business Marketing Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, New Jersey, Prentice Hall.
- [9] ARNDT, J. (1983): «The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing», *Journal of Marketing*, 27, otoño, páginas 44-54.
- [10] DAYAN, A. (1993): *Marketing Industrial*, París, Viubert.
- [11] DAWSON, J. A. y SHAW, S. A. (1993): «El comercio minorista en Europa: la experiencia de las alianzas empresariales», *Distribución y Consumo*, número 7, páginas 73-83.
- [12] DWYER, F. R. y WELSH, M. A. (1985): «Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels», *Journal of Marketing Research*, volumen XXII, noviembre, páginas 397-414.
- [13] FILSER, M. (1993): «Francia: el liderazgo de los hipermercados, la concentración de las Centrales de Compra y las nuevas formas comerciales», *Distribución y Consumo*, número 7, páginas 32-42.
- [14] FRAZIER, G. L. (1999): «Organizing and Managing Channels of Distribution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 27, número 2, páginas 226-40.
- [15] GEYKENS, I.; STEENKAMP, J-B. E. M. y KUMAR, N. (1998): «Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis», *International Journal of Research in Marketing*, 15, páginas 223-248.
- [16] IRESCO (1985): «Comercialización del sector de electrodomésticos», *Colección Estudios Iresco*, número 27.
- [17] LEEK, S.; NAUDÉ, P. y TURNBULL, P. W. (2003): «Interactions, Relationships and Networks in a Changing World», *Industrial Marketing Management*, volumen 32, febrero, páginas 87-90.
- [18] MILES, R. y SNOW, CH. C. (1984): «Fit, Failure and the Hall of Fame», *California Management Review*, 26, primavera, páginas 10-28.
- [19] MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, volumen 58, julio, páginas 20-38.
- [20] MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1993): «Mercado Único y Distribución Comercial: España, la nueva distribución del mercado», *Distribución y Consumo*, número 7, páginas 13-30.
- [21] NIELSEN: *Anuario*, varios años.
- [22] SNOW, CH. C. (1997): «Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 25, número 1, páginas 72-74.
- [23] THORELLI, H. B. (1986): «Networks: Between Marketing and Hierarchies», *Strategic Marketing Journal*, volumen 7, número 1, páginas 37-51.
- [24] WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2000): «Opportunism in Interfirm Relationships: Form, Outcomes and Solutions», *Journal of Marketing*, volumen 64, octubre, páginas 36-51.
- [25] WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2004): «Relationship Governance in a Supply Chain Network», *Journal of Marketing*, volumen 68, enero, páginas 73-89.
- [26] WUYTS, S.; STREMERSCHE, S.; VAN DEN BULTE, CH. y FRANSES, PH. H. (2004): «Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective», *Journal of Marketing Research*, volumen XLI, noviembre, páginas 479-487.