



Situación y perspectivas de
la **distribución comercial** en
la provincia de **Las Palmas**
en la **década de los noventa**

Estudio prospectivo

Cámara Oficial de Comercio, Industria
y Navegación de Las Palmas



DEPOSITO LEGAL:
G.C. 249–1991

EDITA:
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas
León y Castillo, 24
35003 Las Palmas de Gran Canaria

FOTOCOMPOSICION Y FOTOMECANICA:
Daute Diseño
León y Castillo, 30 - 1º A y B
35003 Las Palmas de Gran Canaria

IMPRESION:
San Nicolás, S.A.
Alfredo Martín Reyes, 8
Miller Industrial
35013 Las Palmas de Gran Canaria



Indice

Presentación	7
1. Introducción	9
2. Ambito y metodología del estudio	13
3. Las fuerzas que impulsan el cambio en la distribución	17
4. Características de la demanda y perfil del consumidor canario	23
5. Factores claves de la distribución comercial canaria	37
6. La actual distribución comercial en la provincia de Las Palmas	43
7. Cambios esperados en la estructura de la distribución comercial	53
8. La competitividad empresarial	71
9. Diez macrotendencias de cambio en la distribución comercial en el mercado de Las Palmas	79
10. Orientaciones estratégicas para las empresas de distribución	89
Anexo	95

Los cambios que se operarán en el tejido empresarial en un futuro inmediato y las consecuencias que tendrá la implantación del Mercado Unico Europeo, obligan al empresario a una renovación en las fórmulas y a realizar mayores esfuerzos en la formación a todos los niveles. Al entender de esta Cámara de Comercio, la formación, junto con la información, serán los temas en que habrá de incidirse con mayor ahínco en los próximos años.

En este panorama cambiante, las estructuras comerciales serán las que, de forma más inmediata, se verán sometidas a profundas transformaciones. Con el objetivo de abordar a tiempo todas las cuestiones a que habrán de enfrentarse nuestros empresarios en breve plazo y para que, con todas las cartas en la mano, puedan jugar un papel protagonista en un futuro donde la competencia será la nota dominante, organizamos en el mes de noviembre de 1990 unas Jornadas Técnicas de Comercio y Distribución, que se desarrollaron en Las Palmas de Gran Canaria, en las que se presentó un avance del estudio sobre la distribución comercial en la provincia de Las Palmas y sus perspectivas, primero de estas características que veía la luz.

Hoy, después de algunos meses de trabajo, de recopilación de encuestas y valoración de datos, ofrecemos a la opinión pública, y sobre todo al empresario que se preocupa por estar al día, este estudio ya terminado. Somos conscientes de que el tema no está cerrado, sino que estamos en el punto de partida. Con

este estudio queremos llamar a la reflexión y contribuir a la modernización de las fórmulas de distribución en Canarias, en orden a las pautas que ya empiezan a vislumbrarse.

Estamos convencidos de que nos encontramos, ahora, en el umbral de cambios significativos en los sistemas de distribución en el Archipiélago y pensamos que hay que acometerlos juntos, desde una posición aventajada, que redunde en una mejora y modernización de las empresas comerciales y de distribución, pero también en una mayor rentabilidad de éstas.

Si este estudio despierta, al igual que lo hicieron las Jornadas celebradas el pasado año, la sensibilidad de nuestro empresariado, el esfuerzo habrá valido la pena.

ANGEL FERRERA MARTINEZ
Presidente de la Cámara Oficial
de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas



1. Introducción



El sector comercial de las Islas Canarias ha venido experimentando cambios constantes a lo largo de su historia reciente.

El carácter abierto de la economía insular ha integrado a las islas en las corrientes más dinámicas del comercio internacional. Las formas y relaciones del comercio interior sin embargo han permanecido, hasta fechas recientes, sin modificaciones sustanciales.

Nos encontramos en el umbral de cambios importantes, estructurales, en el sistema de distribución comercial de las Islas Canarias.

Los factores que los determinan están afectando ya de forma acelerada a todos los agentes y a sus relaciones como fabricantes, mayoristas y, en especial, a los puntos de venta.

Se puede hablar de un cambio "en el terreno y en las reglas del juego" y se advierten movimientos y tomas de posición de las empresas, redefiniendo las formas de competir.

No podemos ver el final de este proceso de cambio, ni siquiera precisar la velocidad de transformación de las actuales estructuras y relaciones comerciales.

Sí podemos analizar sus bases de partida, las fuerzas que lo impulsan, los factores clave que condicionan el proceso y sobre todo identificar las principales tendencias de cambio.

Si algo hay seguro, es que el futuro distributivo inmediato va a ser bien distinto al presente que conocemos.

Reconocer dicho escenario, trazar un mapa adecuado para guiarse en él, permitirá a cada empresa definir su propia estrategia competitiva.

Hacia esa meta se han orientado los esfuerzos del presente estudio prospectivo.



2. Ambito y metodología del estudio

El estudio cubre las actividades de distribución comercial de productos de gran consumo, desde la perspectiva del papel relativo y las relaciones entre los distintos agentes de la cadena fabricación-distribución-consumo.

Aunque las conclusiones del estudio afectan principalmente a los productos de alimentación, bebidas, tabaco, aseo, textil y pequeño equipamiento personal y doméstico, dada la naturaleza global de éste, no cabe extraer particularizaciones sobre la distribución de categorías o líneas de productos concretas.

El ámbito geográfico considerado ha sido el de la provincia de Las Palmas, debidamente contextualizado en la problemática más genérica que afecta a todo el sistema de distribución canario y a sus expectativas de cambio, en el horizonte cronológico de la década de los noventa.

Para la realización del estudio se han seguido las siguientes fases metodológicas:

- Análisis de la documentación y fuentes de datos disponibles en estudios realizados por EDEI, y en bases de datos nacionales y europeas accesibles. Se han consultado y analizado más de cincuenta estudios, informes, anuarios estadísticos y documentos de trabajo que, de alguna forma, hicieran referencia a la problemática objeto de estudio.
- Entrevista en profundidad con 22 directivos y expertos del sector comercial canario. Sobre la base de un guión de entrevista, se plantearon de forma abierta tanto los problemas y oportunidades del sector, como la discusión de la hipótesis de macrotendencias de cambio para los próximos años.
- Panel de directivos y expertos. Sobre la base de un amplio cuestionario, que fue remitido por correo a un total de 120 directivos del primer nivel de empresas de fabricación, distribución mayorista y minorista, previamente seleccionados tanto por su capacidad de decisión e influencia en el sis-

tema comercial como por la relevancia de sus empresas.

Después de un arduo proceso de seguimiento personal y telefónico, se recabaron un total de 37 cuestionarios válidos, quedando incluídas en la muestra final las opiniones de los panelistas de las empresas y grupos de mayor volumen de ventas y mayor penetración en los distintos escalones de la distribución comercial local.

La opinión de estos panelistas cualificados, ha servido para cuantificar gran parte de las hipótesis establecidas en las primeras fases del estudio sobre el futuro de la distribución comercial local.

Los resultados del estudio, en cuanto a tendencias globales observables, reflejan en buena medida estas opiniones personales, no siendo tan importante que se produzcan exactamente los hechos que aquí se predicen, como comprender ahora las consecuencias asociadas a los mismos y poder decidir en cada empresa cómo situarse en este proceso de cambio de la forma más conveniente.

Así pues, en particular los resultados cuantitativos del estudio proporcionados por los panelistas, han de utilizarse más como una herramienta de trabajo para la propia planificación empresarial, que como una predicción estadística con la que se puede estar de acuerdo o no.

- Por último, gran parte de las conclusiones del estudio fueron expuestas, bajo la forma de un avance de resultados, en las I Jornadas Técnicas de Comercio y Distribución organizadas por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas en el mes de noviembre de 1990.

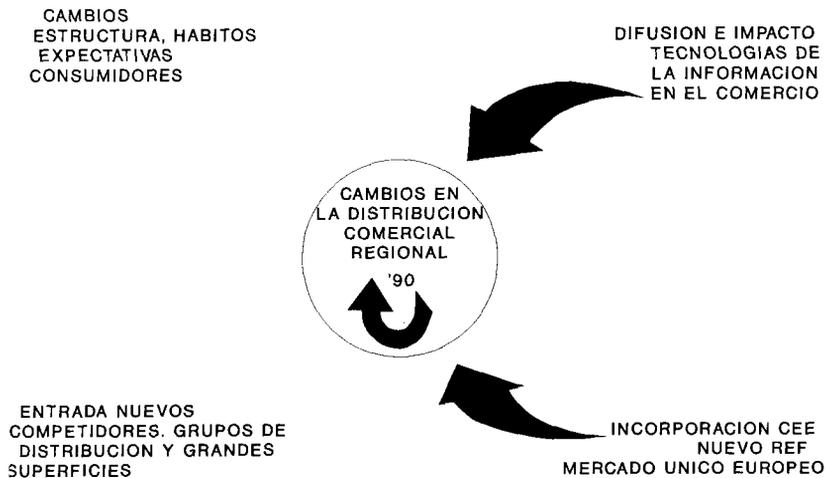
Ello permitió contrastar abiertamente los escenarios del cambio ante un cualificado grupo de profesionales, en foro abierto y en mesas de trabajo.



3. Las fuerzas que impulsan el cambio en la distribución

Se han identificado un conjunto de cinco fuerzas motrices que estimulan la dinámica de cambios sucesivos y que están suponiendo la ruptura del equilibrio existente en la distribución comercial local.

1. Cambios en la estructura, hábitos y expectativas de los consumidores.
2. Difusión e impacto de las tecnologías de la información en la gestión comercial y puntos de venta.
3. Incorporación a la CEE, instauración del Mercado Unico Europeo y adopción de un nuevo marco económico-fiscal para Canarias.
4. Entrada de "nuevos competidores", grupos de distribución y grandes superficies de venta.
5. La propia dinámica y rivalidad interna en la distribución comercial regional.



Estas fuerzas vienen operando anticipadamente y de forma intensa en el mercado comunitario y en el español y se han producido, con distinto ritmo, cambios en el sistema de distribución, que con adaptaciones propias veremos reflejarse e incidir en la estructura local.

En el gráfico de la página siguiente queda reflejada la opinión de los panelistas sobre la importancia de los principales factores que estimularán cambios en las estructuras comerciales actuales.

El sistema de distribución canario, por sus condiciones específicas, se ha mantenido en los últimos años en niveles de baja competitividad y a cubierto de las principales fuerzas de cambio.

Partimos con cierto retraso y con mayores inercias y, por ello, el sistema de distribución en Canarias ha de experimentar en un corto período de tiempo transformaciones drásticas y sucesivas, hasta alcanzar condiciones de eficiencia y competitividad que se vean reflejadas en la estructura de precios de consumo, en la calidad de la oferta y en la rentabilidad de las empresas.

FACTORES QUE ESTIMULAN EL CAMBIO EN LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES CANARIAS





4. Características de la demanda y perfil del consumidor canario

Para todos los directivos consultados, queda claro que el consumidor marcará la pauta de los cambios futuros en la distribución.

A continuación hemos esquematizado las principales características que delinear los cambios que se están experimentando en la estructura de la demanda y en el perfil del consumidor canario.

Para ello se ha tomado como base la información estadística disponible y algunos datos proporcionados por un buen número de estudios de mercado de productos de gran consumo realizados por EDEI en los últimos diez años.

- Estancamiento del consumo.
- Población joven en proceso de estabilización con tendencia al envejecimiento.
- Creciente incorporación de la mujer al mercado del trabajo.
- Inicio de cambios en el ciclo de vida familiar:
 - Lento descenso del tamaño familiar.
 - Pequeño aumento de las familias unipersonales.
 - Cambios en los roles familiares en las decisiones de compra/consumo.
- Bajo nivel educativo, pero con tendencia al incremento de los niveles de instrucción.
- Tendencia fuerte al mejor equipamiento (frigoríficos, microondas, etc.).
- Importante peso de la población flotante turística (unos 110.000 al año).
- Tradicional apertura exterior, efectos demostración de los hábitos turísticos y exposición de los consumidores locales a estrategias de marketing internacional.

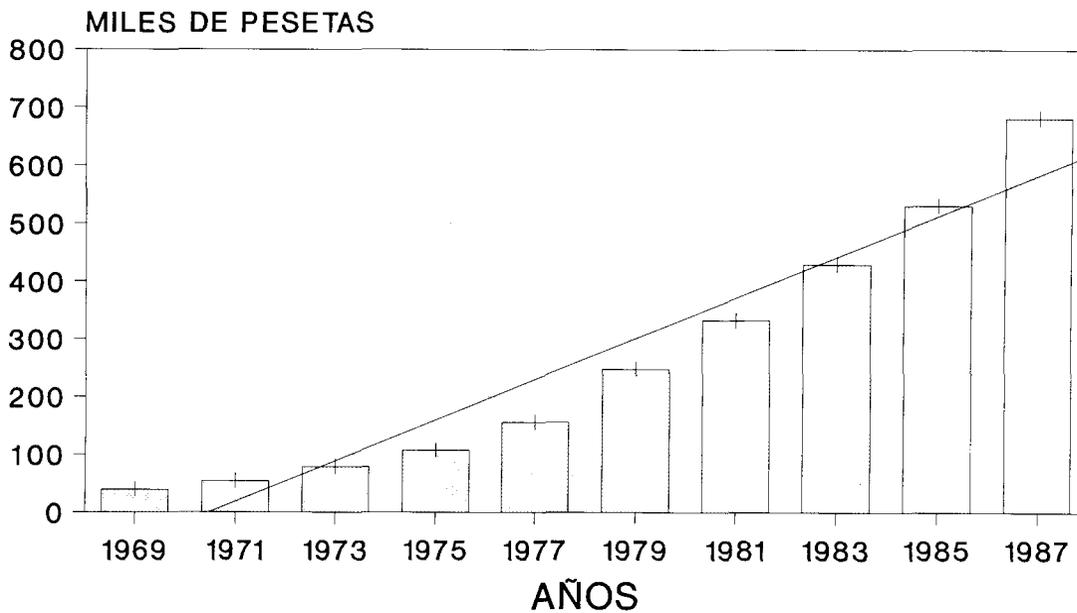
- Hábitos de compra y estilos de vida en transición:
 - Segmentación de grupos de consumidores pero con globalización en los comportamientos y estilos.
 - Tendencia a lo práctico pero también a lo sofisticado.
 - Valoración creciente del tiempo de compra y del tiempo de ocio.
 - De lo cuantitativo a lo cualitativo.
 - Persistencia de una débil actitud y asociacionismo consumerista.

Los panelistas han evaluado los cambios socioculturales de los consumidores que se prevén para la década de los noventa, en cuanto a su capacidad de afectar de forma relevante a la distribución comercial provincial.

El índice elaborado refleja el grado de relevancia otorgado a cada tendencia (índice: Máximo +100; Mínimo -100):

- Mayor incorporación de la mujer al trabajo + 83.4
- Mayor nivel cultural + 77.8
- Mayor nivel de renta + 77.2
- Cambios de tendencia hacia lo práctico y cómodo + 44.4
- Mayor tiempo de ocio + 35.1
- Cambios en las preferencias de compra + 33.3
- Cambios de tendencia hacia lo sofisticado + 29.8 (productos especializados)
- Mayor presencia de extranjeros + 11
- Más edad de los consumidores - 16.8

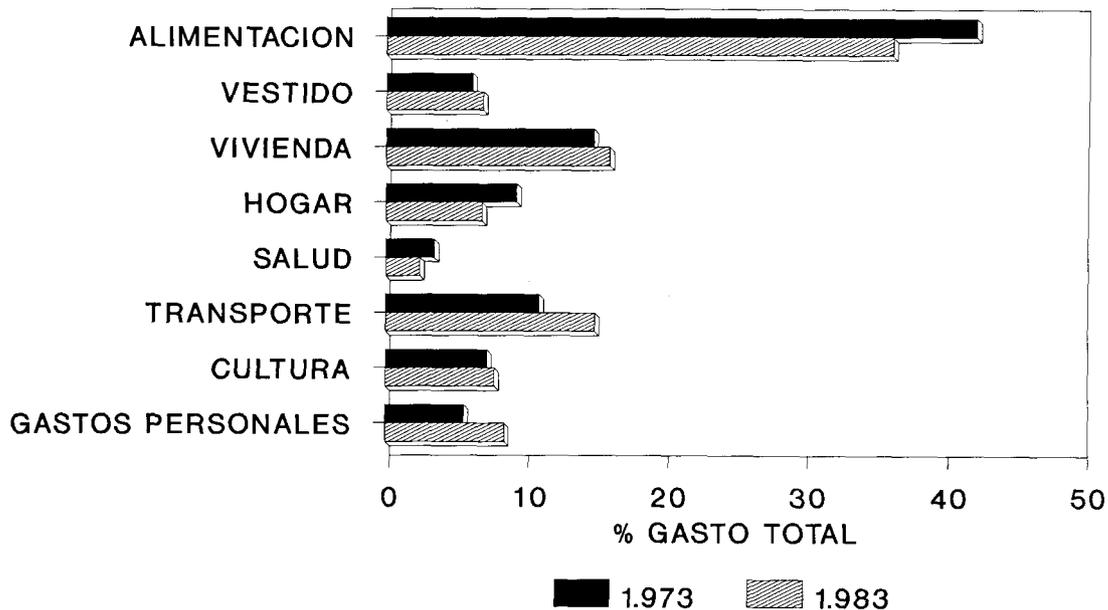
EVOLUCION DE LA RENTA PER CAPITA LAS PALMAS 1.969-1.987



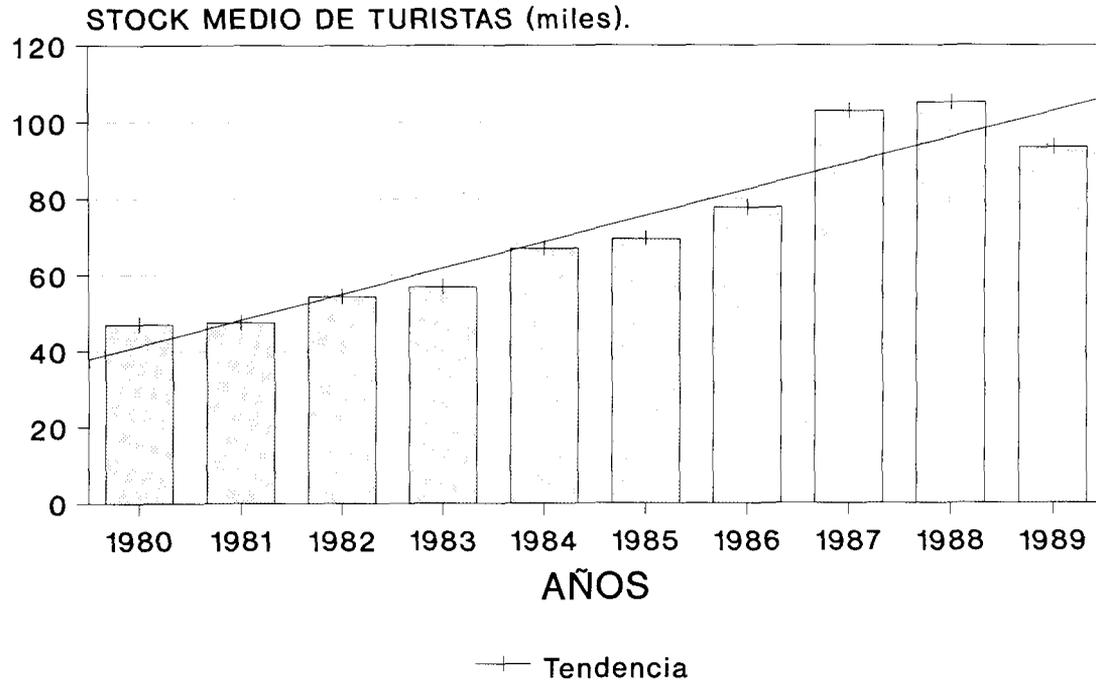
—+— Tendencia

DISTRIBUCION MEDIA DEL GASTO POR PERSONA LAS PALMAS 1.973 Y 1.983

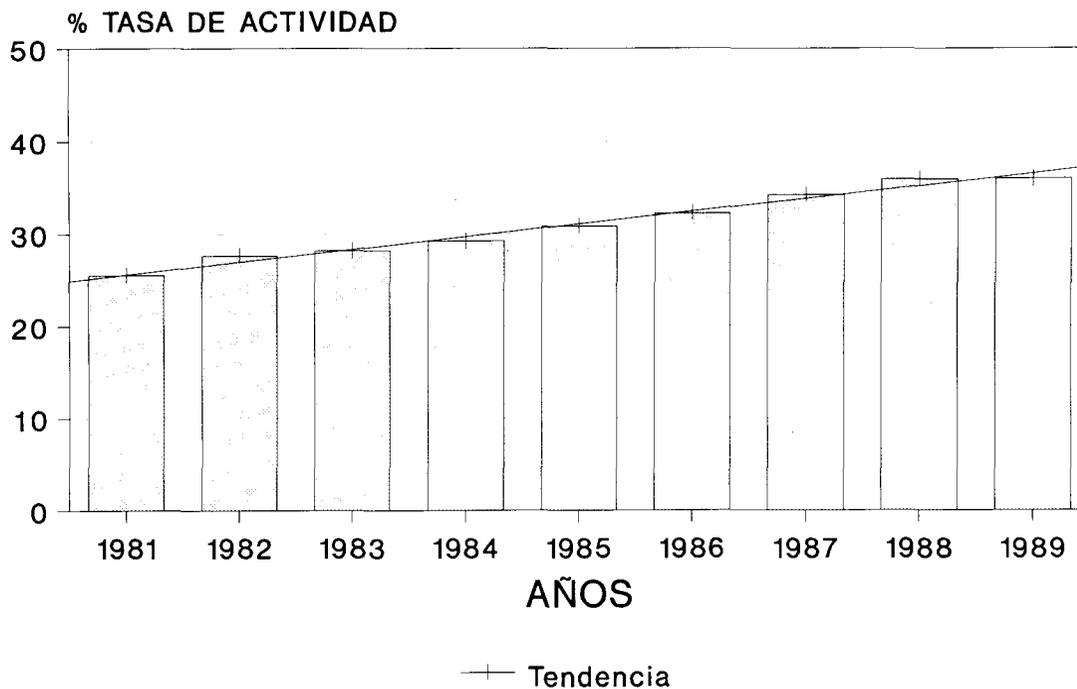
CONCEPTOS



STOCK POBLACION TURISTICA PROVINCIA DE LAS PALMAS 1980-1989

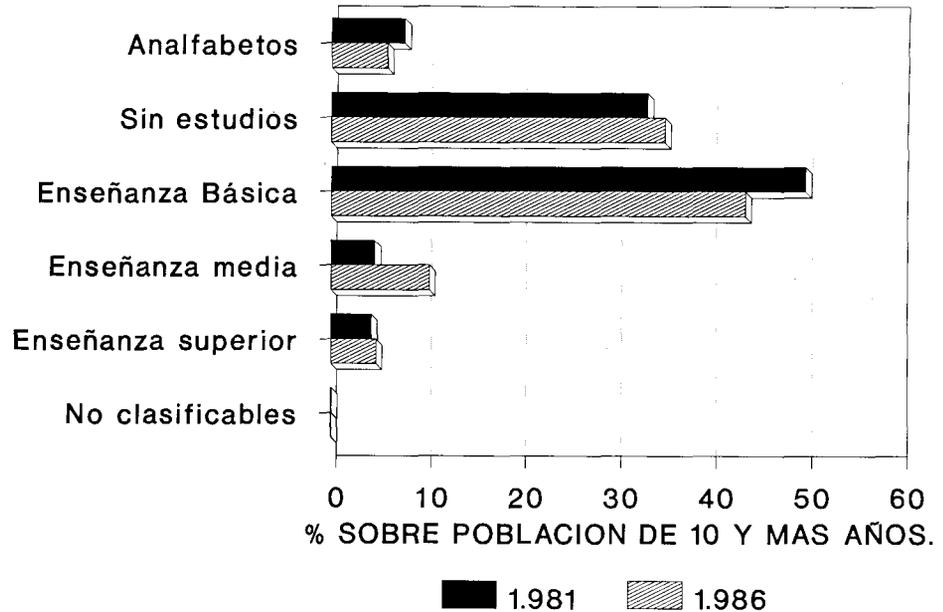


POBLACION ACTIVA FEMENINA LAS PALMAS 1.981-1.989

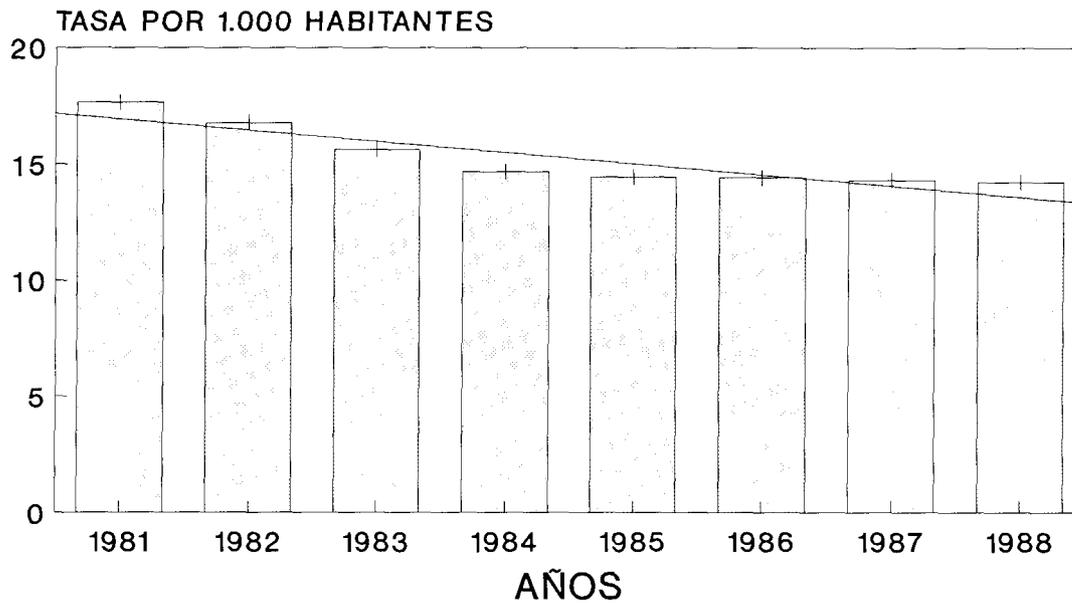


POBLACION DE 10 Y MAS AÑOS INSTRUIDA PROVINCIA LAS PALMAS 1981 Y 1986

NIVEL DE INSTRUCCION



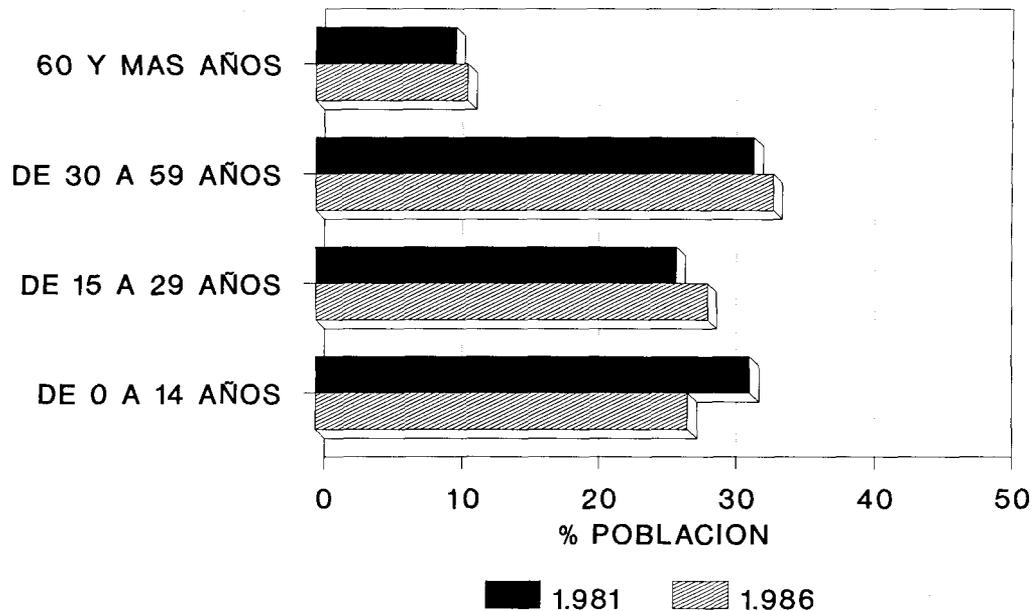
TASAS BRUTAS DE NATALIDAD PROVINCIA DE LAS PALMAS 1981 Y 1988



—+ Tendencia

ESTRUCTURAS DE POBLACION POR EDAD LAS PALMAS 1.981 Y 1.986

GRUPOS DE EDAD



Gasto en alimentación en los hogares (1989. Pesetas persona / año)

Gasto medio nacional 128.000

Gasto medio en Canarias 111.360

El gasto medio en alimentación en los hogares canarios es un 13 por ciento menos que la media nacional, solamente superados en menor gasto por Andalucía.

Gasto en alimentación en hostelería y restauración (1989. Millones de pesetas establecimiento / año)

Gasto medio nacional 5.2

Gasto medio en Canarias 7.2

Canarias tiene el mayor gasto medio por establecimiento, con el 4 por ciento de los establecimientos a nivel nacional, gastando el 6 por ciento del total, unos 60.000 millones de Pesetas / año en compras.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Alimentación. 1989.

Hábitos de compra. Las Palmas de Gran Canaria

- **La compra fuerte en productos de alimentación y hogar.
(Periodicidad superior a la semana)**
 - Incremento muy fuerte de este hábito con una periodicidad mensual. (> 50 por ciento).
 - Importancia del supermercado por encima de la media nacional.
 - Compra en vehículo propio (80 por ciento).
 - Ama de casa sola o con cónyuge / hijo (45 por ciento).
 - Por la mañana (55 por ciento), pero con fuerte incremento de las horas vespertinas.

- **La compra cotidiana en productos de alimentación y hogar. (Periodicidad inferior a tres días):**
 - Mantenimiento de este hábito principalmente en frescos (85 por ciento).
 - Importancia de la tienda tradicional.
 - Compra andando.
 - Ama de casa sola.

- **La compra al contado se mantiene en un porcentaje en torno al 80 por ciento.**

- **Motivos de elección para la compra fuerte.**
 - + Precio
 - Calidad
 - ↓ Variedad
 - Comodidad
 - Proximidad
 - Servicios
 - Atención Personal

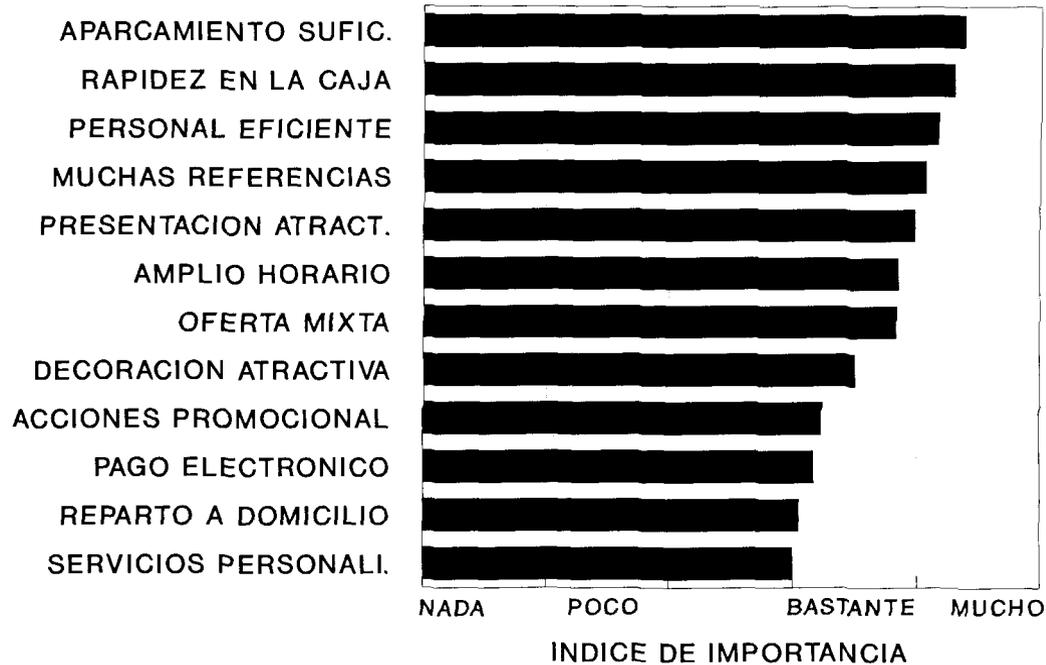
Fuente: EDEI Consultores, S.A.

En el futuro inmediato, los consumidores van a exigir cada vez más servicios a los establecimientos detallistas, constituyendo un factor clave a la hora de elegir su lugar de compra.

Los panelistas han evaluado la importancia de estos servicios para adecuarse a las demandas de la clientela futura, según se recoge en el gráfico de la página siguiente.

La disponibilidad de aparcamiento suficiente, la rapidez y fluidez en la caja de salida, disponer de un personal eficaz y con buen nivel, ofertar un amplio número de referencias, la presentación cómoda y atractiva de los productos, la amplitud de horarios, incluyendo festivos, y la oferta mixta alimentaria / no alimentaria en el mismo establecimiento, se constituirán en los factores de mayor valoración.

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN EL FUTURO





5. Factores claves de la distribución comercial canaria

Para poder entender las particularidades de la distribución comercial canaria se han sintetizado en un sólo cuadro, el siguiente, los tres principales condicionantes estructurales de la misma, que determinan por un lado un conjunto de factores de "coste de la insularidad", pero por otro una serie de "oportunidades de la insularidad" que han sido aprovechados por algunas empresas canarias.

Este esquema concluye con la identificación de seis factores clave característicos de la distribución canaria.

En relación a cómo afecta "el coste de la insularidad" a las empresas de distribución comercial de la provincia, los panelistas han otorgado la máxima importancia a los factores de mayores costes de transportes y al mayor nivel de stocks.

El índice elaborado refleja que todos los factores propuestos a los panelistas son tenidos como importantes, y ello se puede observar en el gráfico al final de este apartado.

Asimismo, los panelistas consideran que la insularidad canaria supone para las empresas del sector una desventaja en cuanto a mayores plazos de recepción de mercancías (92 por ciento) y plazos de pago (47 por ciento) y una ventaja en cuanto a la competencia de grupos exteriores (47 por ciento).

En resumen, se puede hablar de una oferta comercial desfasada e inadecuada, respecto a las exigencias de un sistema de distribución eficiente y ajustado a las expectativas de una demanda moderna en:

- Relación equilibrada precio / calidad
- Especialización comercial
- *Localización y superficies adecuadas*
- Variedad de surtido
- Profesionalización en la gestión
- Calidad y personalización en el servicio

**Condiciones
estructurales
de la distribución
comercial
canaria**

1. Pequeñez del mercado interior.
 - Población (1,5 millones de hab.)
 - Renta relativamente baja.
 - Fragmentación interior submercados insulares.
2. Lejanía de los puntos de aprovisionamiento.
 - Deficiente sistema de comunicaciones.
 - Transporte con frecuentes distorsiones.
 - Inflexibilidades de los sistemas de distribución física.
3. Alto nivel de apertura al comercio exterior.
 - Régimen de librecambismo imperfecto.
 - Bajo nivel de inputs naturales y de autoabastecimiento.

DETERMINANTES DEL "COSTE DE LA INSULARIDAD" SOPORTADO POR LAS EMPRESAS CANARIAS

- Mayores costes de transporte
- Mayor nivel de stocks
- Mayor tamaño de los pedidos
- Mayores tiempos de espera
- Mayores costes de manipulación y almacenaje
- Costes de información y negociación

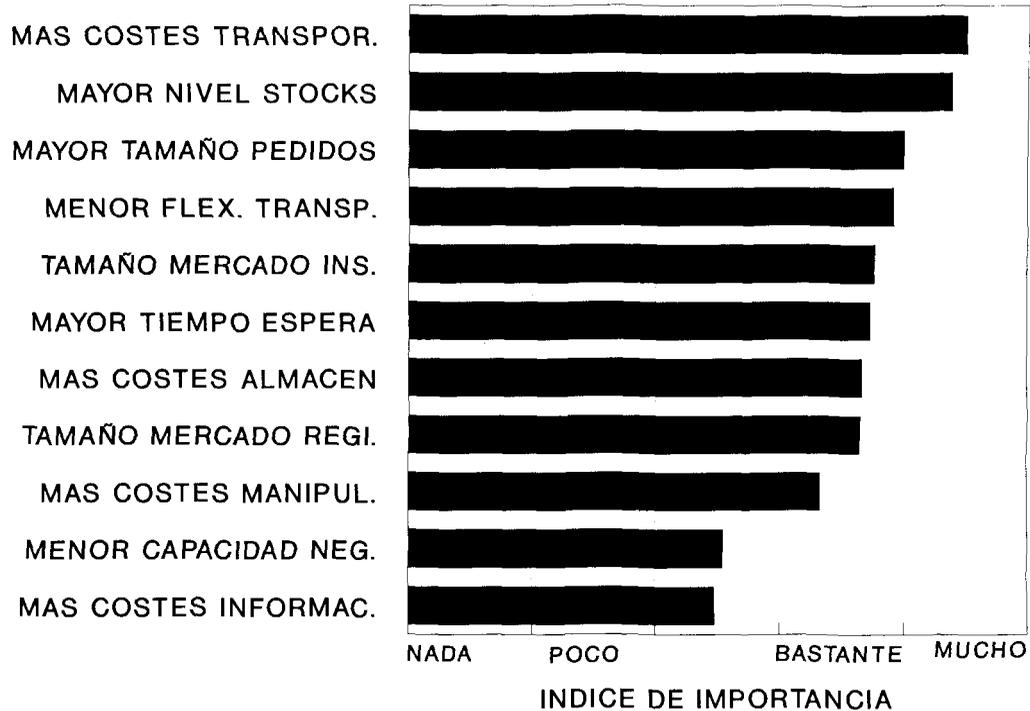
"OPORTUNIDADES DE LA INSULARIDAD" QUE HAN SIDO APROVECHADAS POR ALGUNAS EMPRESAS CANARIAS

- Proximidad al mercado/prácticas de "monopolios" locales
- Barreras a la competencia directa de grupos exteriores
- Mayor autonomía en la negociación/gestión comercial

**Factores clave
característicos de
la distribución
canaria
configurados
por los anteriores
condicionantes**

1. Importante peso de los mayoristas-importadores
2. Rigideces oligopolistas y PYMEs con estilos de "clientelas"
3. Superficies reducidas y atomización comercial en el nivel minorista
4. Competitividad soportada por altos márgenes y precios
5. Poca profesionalización en la gestión comercial
6. Pocos estímulos a la innovación comercial

INFLUENCIA DEL COSTE DE LA INSULARIDAD





6. La actual distribución comercial en la provincia de Las Palmas

En este apartado, se analizan las diferentes formas comerciales en los distintos escalones del proceso de distribución, a partir de los datos disponibles y de las tendencias perceptibles más recientes.

Datos básicos

- Las Palmas: 855.494 habitantes de hecho (1986) distribuidos en 34 Municipios.
- 30 Licencias Comerciales por 1.000 habitantes. (1987). Las Palmas se encuentra por encima de la media nacional (25) ocupando la cuarta posición.
- Destaca el alto número de licencias comerciales mayoristas.
- 9,4 Licencias minoristas de alimentación por 1.000 habitantes. Las Palmas se encuentra por encima de la media nacional (7,5) ocupando la cuarta posición.
- Entre 1979-87 se ha experimentado un fuerte crecimiento en el número de licencias comerciales, especialmente mayoristas, por encima de la media nacional:

	Mayoristas			Minoristas		
	1979	1987	Variación en %	1979	1987	Variación en %
Las Palmas	2.791	4.493	61,0	16.708	18.357	17,2
Canarias	5.751	7.985	38,8	28.793	33.973	21,5
Total España	121.343	181.128	49,3	713.752	785.540	10,1

Fuente: COMERDATA. ANUARIO BANESTO

Hay que tener en cuenta que el número de licencias es entre un 12 a un 15 por ciento superior al número de comercios.

Datos posteriores apuntan a un decrecimiento, en especial en el número de minoristas.

Puntos de venta minorista alimentación

- Según fuentes del Anuario de la Distribución de 1990, se estiman un total de 2.711 puntos de venta a nivel provincial.
- Esto supone unos 315 habitantes por tienda de alimentación; la media para España está situada en torno a los 339 y para los países europeos superior a los 600 habitantes por tienda.

	Las Palmas 1989	Media Nacional
2.008 Tradicional	74,1%	78,9%
703 Autoservicios	25,9%	21,1%

- La expansión del régimen de autoservicio frente al tradicional se ha acelerado en los últimos cuatro años, de un 25 por ciento en 1987 a un 29 por ciento en 1990 (Nielsen).
- Se ha venido produciendo una creciente concentración de las ventas en las tiendas en régimen de autoservicio, 79 por ciento del total en 1990 (NIELSEN).
- En los últimos años la concentración de las ventas en las medias y grandes superficies existentes se ha visto incrementada; esta tendencia se acelerará con las nuevas implantaciones.
- La actual disminución del número de tiendas tradicionales proseguirá, aunque con tendencia a estabilizarse.
- La cifra de 3,1 establecimientos por 1.000 habitantes de Las Palmas, comparada con la cifra óptima europea de 2 por cada 1.000, supone todavía un alto número de tiendas en exceso.

Grandes Superficies

- Hasta la fecha hay que registrar la ausencia de hipermercados de los grandes grupos implantados en España.
- En la actualidad el número de implantados es insuficiente (3), to-

dos pertenecientes a grupos locales (Cruz Mayor, Herdosan / Herdosan y Guerra / Básico).

- Existen previsiones de implantación de, al menos, cuatro hipermercados con unos 45.000 m² de superficie comercial total, además de una dotación de galería comercial complementaria, en torno a la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.

Cadenas Voluntarias y Sucursalistas / Centrales de Compra

- Importante grado de implantación de las principales cadenas nacionales e importante peso de varias locales.
- Algo más de 200 puntos de venta con unos 115.000 m² de superficie.
- De las cadenas nacionales, Unagras, Ifa, Spar, Centra y Vivo cuentan con mayor presencia, apareciendo recientemente grupos de compra locales de importancia. Los grupos de venta existentes en la actualidad son los siguientes: Cruz Mayor 23, Canagras/Unagras 52, Ifa 24, Spar 24, Vivo 14 y Centra 32.

Cash & Carries

- Se trata de una fórmula insuficientemente desarrollada.
- Actualmente cuenta con unos 20 puntos de venta.
- Su evolución futura es problemática, estando ligada a la de las tiendas tradicionales.

Integración Pequeños Detallistas

- Bajo nivel asociativo y conflictividad tradicional en el cooperativismo detallista.

- La Cooperativa de Detallistas COISCA / UDA cuenta con unos 300 asociados.

Comercio Especializado

- Dotaciones suficientes en número, pero no en profesionalización.
- Las Palmas de Gran Canaria figura en octavo lugar en el ranking del Anuario de Banesto 1989 en el Índice de Especialización Comercial.
- El proceso de especialización se afinará en el futuro como salida al comercio tradicional.

La Franquicia

- Amplia representación de las principales cadenas franquiciadas en especial en textil y complementos.
- De las 115 enseñas existentes en el Directorio Nacional de Franquicias de 1988, 30 tienen implantación en la provincia.
- Escaso desarrollo de fórmulas de franquicias propias, replicables a nivel nacional.
- Pese a algunos fracasos, se prevé que la fórmula de franquicia se extenderá notablemente, en particular en el sector de alimentación.

Centros Comerciales

- Importante implantación de centros comerciales de zona turística, unos 30 en el sur de Gran Canaria, 14 en Lanzarote y 5 en Fuerteventura.

- Según datos del Censo de Centros Comerciales de la Dirección General para 1989, Las Palmas es la segunda provincia en número de centros comerciales y la primera en la relación centros comerciales por millón de habitantes, con un 21,3 frente a la media nacional, que no supera el 2,4.
- La tipología de los centros comerciales turísticos es radicalmente distinta a la de los centros comerciales urbanos. Mayor peso de la restauración, comercio turístico y ocio, frente a consumo cotidiano, conveniencia y ocio urbano.

LOCALES POR CENTRO COMERCIAL (%)

	Media Nacional	Media Sur Gran Canaria
Alimentación	8	2,7
Artículos vestir	36.3	12.9
Restauración/Bares	11	23.2
Servicios	9.6	17.5
Ocio	—	11,8
Droguería/Artículos casa	7,8	--
Comercio turístico	—	31,9
Otros	27,3	—
TOTAL	100	100

Fuente: Dirección General de Comercio Interior. EDEI.

- La situación de los centros comerciales turísticos resulta problemática en su configuración actual.
- Oferta desequilibrada, improvisada, no integrada y de baja calidad en su presentación y merchandising.
- Problemas de gestión interna, baja animación y promoción conjunta.
- Prácticamente el 100 por ciento de los locales lo son en propiedad y con un mínimo nivel de asociacionismo comercial,

frente a la media nacional en la que el régimen de alquileres se impone en más de un 75 por ciento de los casos con mayores niveles de integración.

- Se imponen medidas de reconversión y estímulo a los centros comerciales turísticos y aprender de los errores de configuración y gestión en las nuevas implantaciones.

Grandes Almacenes y Almacenes Populares

- El nivel de equipamiento de Las Palmas en grandes almacenes es elevado, con un 5,3 por millón de habitantes, frente al 2,3 de media nacional.
- La dotación de almacenes populares es de 1,33 por millón de habitantes, frente al 2,4 de media nacional.

LA ACTUAL DISTRIBUCION COMERCIAL EN LAS PALMAS

Datos básicos: 855.000 habitantes

30 licencias comerciales / 1.000 habitantes

9,4 licencias comerciales minoristas / 1.000 habitantes

Crecimiento licencias comerciales (1979-1987): 61% mayoristas 17% minoristas

Formas comerciales		Tendencias
• Minorista alimentación	2.711 puntos de venta / 315 habitantes / tienda Autoservicio 29% total 79% de las ventas	Disminución
• Grandes superficies	3 puntos - previsión de 4 hiper - 45.000 m ²	Alto crecimiento
• Cadenas voluntarias (sucursalistas)	200 puntos de ventas - 115.000 m ²	Crecimiento
• Cash & carries	20 puntos	Estable
• Cooperativas	COISCA / UDA - 300 abonados	Estable
• Comercio especializado	Alto índice especialización	Crecimiento
• Franquicia	30/115 enseñas implantadas	Alto crecimiento
• Centros comerciales	50 centros comerciales / turísticos	Reconversión / nuevos centros
• Grandes almacenes	5,3 por millón de habitantes	Estable
• Almacenes populares	1,3 por millón de habitantes	Estable



7. Cambios esperados en la estructura de la distribución comercial

Aunque ya se han comentado algunos cambios esperados en la distribución comercial, es necesario profundizar en aspectos concretos que han sido sometidos a la opinión de los panelistas.

Evolución de las formas comerciales

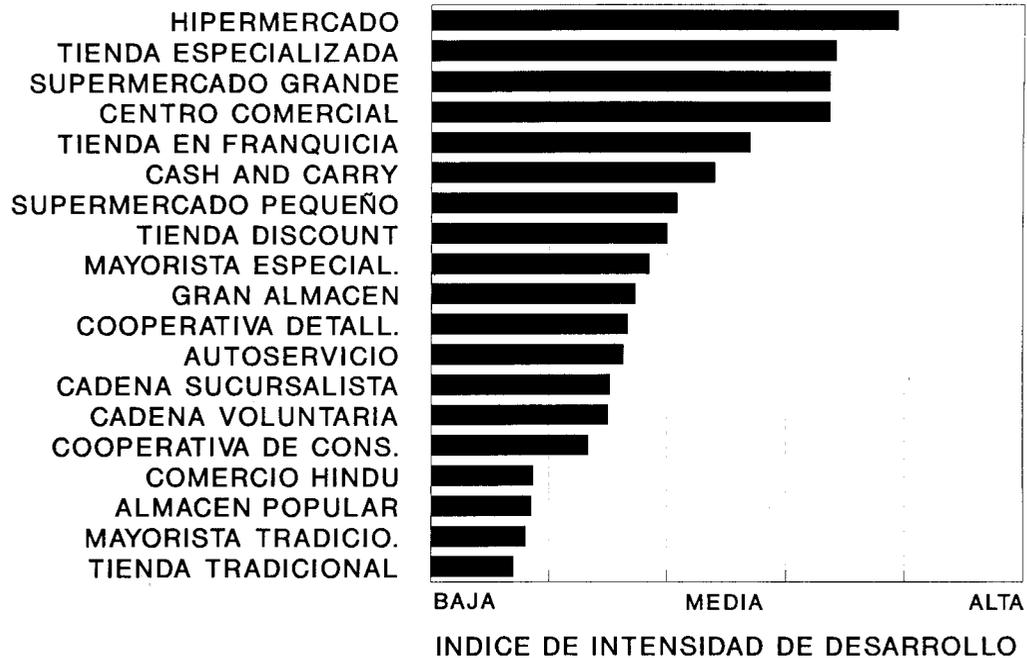
Las formas comerciales que hoy conocemos experimentarán cambios y desarrollos de cierta intensidad en la década de los noventa. Unas se adaptarán y experimentarán innovaciones que harán cambiar su naturaleza actual, otras desaparecerán lentamente dejando paso a formas nuevas en el mercado provincial.

En opinión de los panelistas, son el hipermercado, la tienda especializada, el supermercado grande y el centro comercial las fórmulas que se desarrollarán más intensamente.

Por el contrario, la tienda y el mayorista tradicional, así como el almacén popular y el comercio hindú son las formas que experimentarán un mínimo nivel de desarrollo.

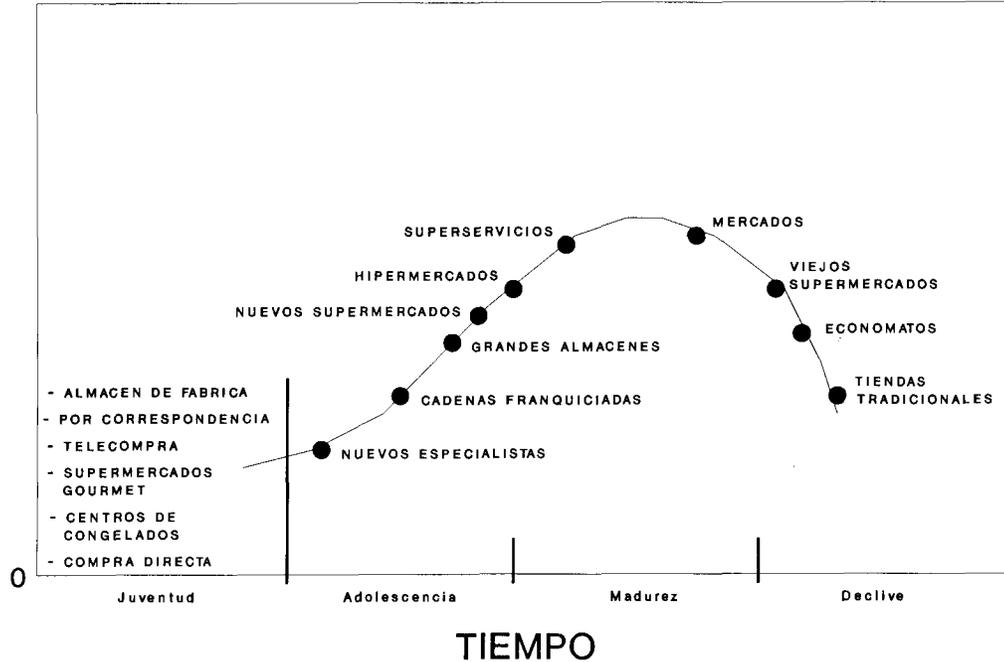
Visto desde la perspectiva del ciclo de vida de dichas formas comerciales, en lo referente a cuál es su actual grado de evolución y tránsito por las distintas fases de juventud, adolescencia, madurez y declive, se han representado en los gráficos de las páginas siguientes, tanto para el ámbito provincial, como a título comparativo para el conjunto de España.

FORMAS COMERCIALES PREDOMINANTES EN LA DECADA DE LOS 90



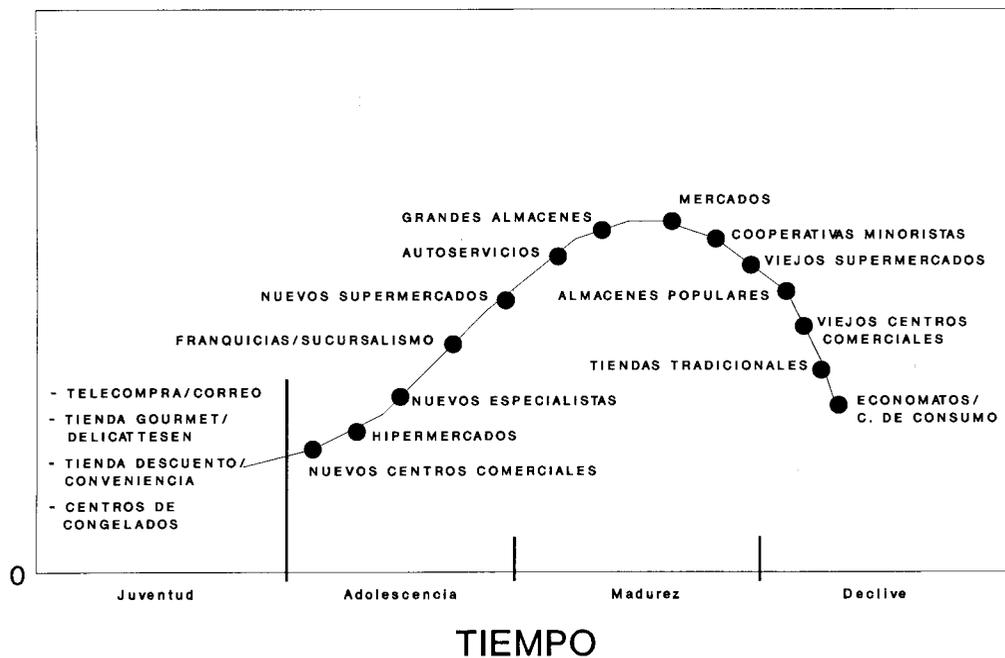
CICLO VIDA DIFERENTES FORMAS COMERCIALES ESPAÑA, SEGUN HENRIK SALEN

CUOTA DE MERCADO



CICLO VIDA DIFERENTES FORMAS COMERCIALES LAS PALMAS, 1.990

CUOTA DE MERCADO



Relaciones en el sistema de distribución, fabricante - mayorista minorista.

Acerca del grado de concentración a través de fusiones, asociaciones o adquisiciones, que en el futuro cabe esperar en el sector de distribución comercial, la opinión de los panelistas es ampliamente mayoritaria (83 por ciento) respecto a que la tendencia a la concentración aumentará sensiblemente. Ver gráfico al final de este apartado.

Como ya se ha indicado en el análisis de los factores clave de la distribución comercial canaria, el balance de poder de negociación ha estado inclinado tradicionalmente del lado de los mayoristas - representantes locales y en segundo lugar de aquellos fabricantes que han tenido suficiente agresividad como para dominar el mercado local, siendo el poder de negociación minorista particularmente débil.

Los panelistas asignan para el futuro un cambio en el poder de negociación relativo, incrementándose el de los grupos de distribución tanto exteriores como locales que integran funciones e intereses en diversos escalones como mayoristas y/o minoristas.

El incremento del poder de los grupos de distribución reforzado por el proceso de concentración y asociacionismo previsto, verá disminuir el peso específico de aquellos fabricantes, mayoristas y minoristas tradicionales que perderán capacidad negociadora.

Así pues, el desplazamiento del poder de negociación se dirige hacia aquellos grupos o cadenas de distribución que aprovechen las ventajas de su acceso directo al mercado, su mayor capacidad de compra y el dominio de las tecnologías de gestión comercial.

El balance de dicho poder de negociación entre cada uno de los pares de agentes de la cadena de distribución en el momento actual y futuro, según la evaluación de los panelistas, queda reflejado mediante un Índice en el gráfico que, igualmente, está al final de este punto.

Respecto a la capacidad de respuesta ante esta perspectiva, mediante la adopción y puesta en marcha de estrategias que refuerzan el poder negociador de cada agente, son a su vez los grupos de distribución exteriores y locales los que previsiblemente muestren un mayor dinamismo.

Índice de probabilidad de puesta en marcha de estrategias de distribución. (Máximo + 100 Mínimo 100)

Grupos de distribución exteriores / locales	+ 78,4
Fabricantes	+ 54,1
Minoristas	+ 44,4

Las estrategias futuras, especificadas sin orden alguno, como más probables para cada uno de los agentes y que pueden desarrollarse de forma conjunta, son las siguientes:

Grupos de distribución:

- Asociaciones de Compra
- Expansión para incrementar su cuota de mercado
- Estrategias de marketing directamente al consumidor
- Reducción de costes de almacenaje y distribución física
- Mejora de la productividad y cualificación fuerza de ventas
- Incremento de la oferta cuantitativa y cualitativa
- Introducción de marcas blancas

Fabricantes:

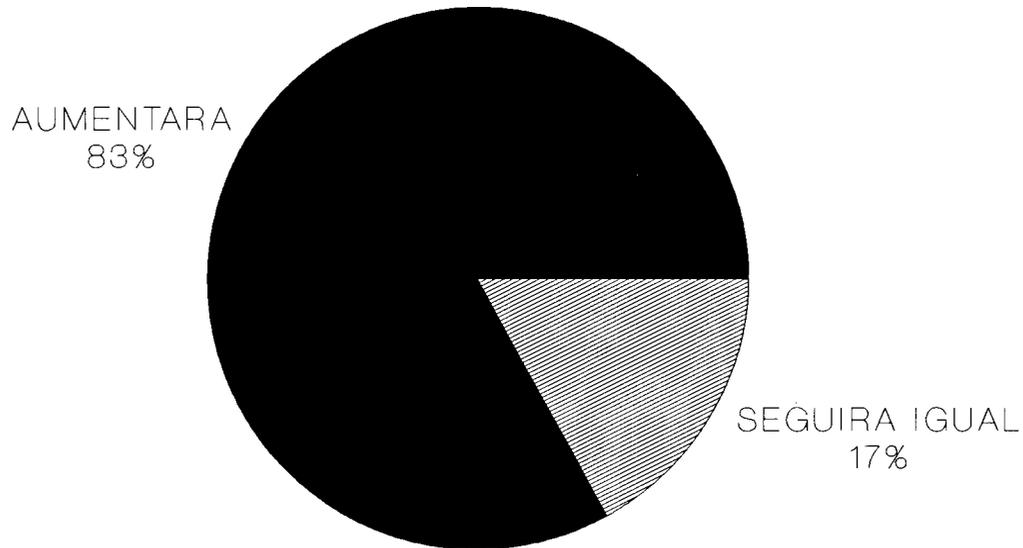
- Distribución a través de filiales propias y venta directa
- Subcontratación de servicios especializados de almacenaje y distribución
- Desarrollo de servicios postventa y merchandising propios
- Estrategias marketing de tirón del consumidor ("pull")
- Mayor control y competencia a menores costos de distribución
- Asociación o empresas conjuntas con distribuidores
- Adquisición de empresas de distribución locales
- Fortalecimiento de su canal de distribución
- Captación de directivos de la distribución

- Integración informática

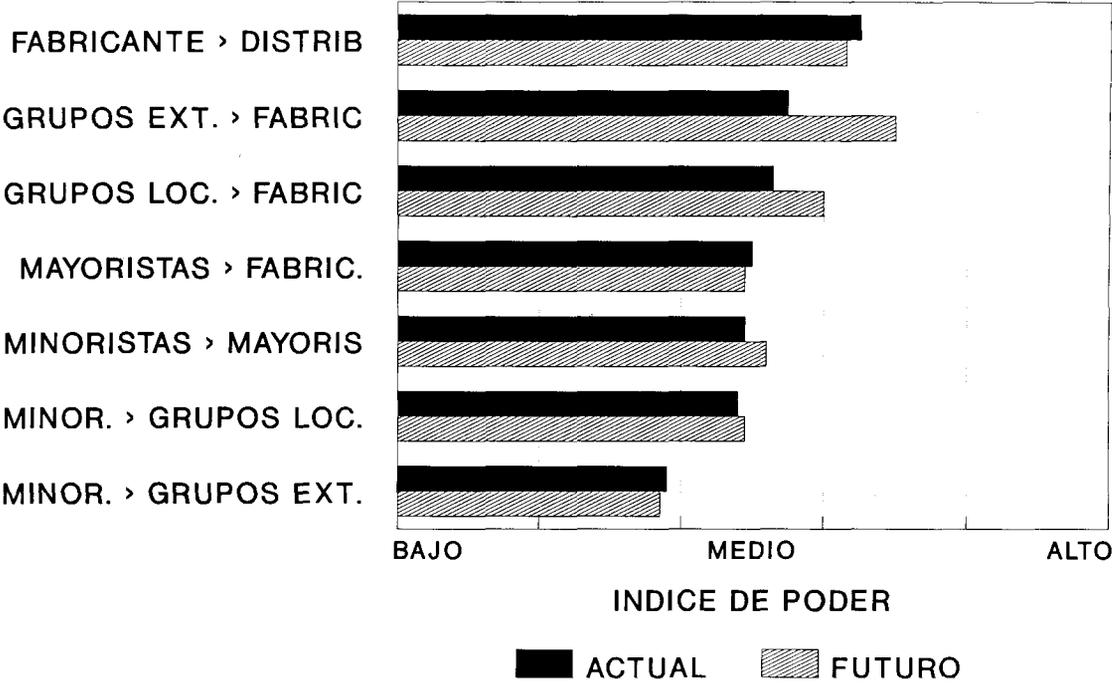
Minoristas:

- Especialización en segmentos / productos / servicios específicos
- Asociaciones de PYMEs en función de su especialización sectorial
- Incorporación a Centrales de Compra
- Incorporación a cadenas o cooperativas
- Incrementar su volumen de ventas
- Mejorar su gestión de stocks
- Mayor conocimiento y adaptación a su clientela
- Mejora de su presentación comercial y servicio al cliente
- Búsqueda de nuevas actividades franquiciadas
- Cualificación de su personal

TENDENCIA A LA CONCENTRACION EN EL SECTOR DISTRIBUCION



PODER DE NEGOCIACION EN LAS RELACIONES FABRICANTES-DISTRIBUIDORES-MINORISTAS



Eficacia de los canales de distribución

A la hora de evaluar la eficacia competitiva de los canales de distribución, valorándose la incidencia de los mismos sobre el nivel de precios de los productos, se divide la opinión de los panelistas, dando lugar a dos percepciones bien diferenciadas:

- El 49 por ciento está de acuerdo en que los canales de distribución de la provincia inciden de forma elevada o abusiva en los precios de venta, argumentando las siguientes razones:

1. Altos costes de transportes y almacenaje
2. Los costos derivados de la insularidad
3. Márgenes altos no justificados
4. Hábitos de negocio a corto plazo con falta de visión de futuro
5. Poca profesionalidad en la distribución
6. Desequilibrio entre la calidad del servicio / precio
7. Falta de competencia en algunos sectores
8. Minifundismo empresarial con falta de economías de escala
9. Altos costes de estructura

- El 51 por ciento, por el contrario, opina que la estructura distributiva incide de forma equilibrada en los precios de venta de los productos, con base en los siguientes argumentos:

1. Existe un suficiente nivel de competidores
2. La economía abierta permite pocos niveles de acuerdo oligopolista en cuanto a precios
3. La competencia no permite márgenes abusivos por períodos prolongados
4. En la actualidad hay cierto equilibrio de poder de negociación entre los agentes

- De cara al futuro, los panelistas se inclinan claramente en un 78 por ciento hacia considerar que la eficacia competitiva, en términos de nivel de precios y oferta de los canales de distribución provincial, mejorará, valorando los siguientes factores motrices positivos en dicho proceso:

1. La mayor competencia generalizada en un marco europeo y la mayor exigencia del consumidor
2. La necesidad de ofrecer calidad y mejores precios
3. La mayor preparación del personal
4. La implantación de hipermercados, de nuevos centros comerciales y tiendas especializadas
5. La concentración de las compras en el canal, con la consolidación de centrales y grupos de compra
6. La mayor información de mercados nacionales e internacionales
7. La incorporación de nuevas tecnologías de la información y gestión de almacenes
8. Mayor calidad en la gestión y control de las operaciones
9. Incremento en las inversiones en racionalización y la mejora de los sistemas de transporte

- El 14 por ciento que piensa que la eficacia distributiva empeorará o seguirá igual que hasta ahora, lo hace por tres razones básicas:

1. La persistencia de un sistema de malas comunicaciones
2. La pervivencia de regulaciones burocráticas
3. El incremento de la carga fiscal y el deterioro competitivo en el marco comunitario

- Las medidas institucionales o empresariales que, según los panelistas, ayudarían a eliminar las barreras que impiden la eficacia económica-social de los canales comerciales son fundamentalmente las siguientes:

1. Créditos más accesibles y baratos
2. Ayudas institucionales a la inversión
3. Incentivos a la fusión de PYMEs
4. Disminución de trámites y barreras administrativas en el transporte interinsular
5. Subvención al transporte interinsular
6. Modernización de la actividad del puerto y disminución de su coste
7. Mejora de los sistemas de transporte exterior y de la red de carreteras

8. Eliminación de monopolios en el transporte Canarias-Península
9. Fomento del asociacionismo comercial
10. Fomento de las iniciativas empresariales
11. Mayor información y formación empresarial
12. Formación de técnicos comerciales
13. Difusión de técnicas de management y racionalización de sistemas de trabajo
14. Fomento del asociacionismo y educación de consumidores
15. Eliminar barreras "urbanísticas" a la entrada de grupos exteriores
16. Aumentar la oferta de suelo comercial

La evolución turística y el sistema de distribución

Los panelistas consideran al mercado turístico local como un factor de primera importancia para la actividad comercial que desarrollan sus empresas. Para un 64 por ciento es muy importante.

Independientemente de la negativa coyuntura turística en que ha sido realizado el estudio prospectivo, la valoración que los panelistas efectúan de cómo la evolución del turismo afectará en la presente década a los canales comerciales actuales, es razonablemente optimista.

Dependiendo de que se mantenga el flujo alcanzado de visitantes y se incremente la calidad de la relación oferta / demanda turística, el mercado turístico además de contribuir a incrementar el volumen de transacciones del sector comercial, supondrá un estímulo a la mejora de la eficacia del sistema distributivo y a incrementar la calidad de la oferta comercial.

Se confía en la consolidación de este mercado y en poder completar la estructura de distribución en las zonas turísticas, incrementando la dimensión de los establecimientos e infraestructuras comerciales y facilitando un proceso de modernización y mejora del equipamiento comercial existente.

Las expectativas de eslabonamiento entre un nuevo impulso y reo-

orientación del desarrollo turístico y las posibilidades de modernización comercial futuras son muy fuertes.

En expresión de un panelista, “el futuro de la distribución provincial dependerá de la capacidad de reconversión y profesionalización del sector turístico”.

Implantación y difusión de nuevas tecnologías en la distribución

Respecto a la probabilidad de implantación futura de tecnologías de información, mediante sistemas de transferencia electrónica de datos entre fabricantes y distribuidores en la provincia, los panelistas lo consideran “muy” o “bastante” probable en un 70 por ciento.

Los motivos que le conceden esta alta probabilidad son:

- Las propias necesidades de innovación estratégica o por presiones del mercado.
- La disminución del coste de los soportes informáticos.
- La mejora de las comunicaciones telefónicas.
- La profesionalización del comercio y la necesidad de facilitar el control de gestión integrado.
- Las mejoras de costos de manipulación de la información, tiempo y fiabilidad.
- Las necesidades de mejorar la gestión derivadas de la mayor complejidad, especialización y aumento de los stocks

Por el contrario, el 30 por ciento que piensa que es “poco probable” o “improbable” la implantación de dichas tecnologías, lo hace fundamentalmente en función de los siguientes motivos:

- La escasa difusión y dominio de las tecnologías de la información en las empresas de distribución local.
- La persistencia de malas comunicaciones telefónicas.
- Los costos elevados de implantación y explotación.
- La dificultad para distribuir los costes de implantación entre fabricantes y distribuidores.

- La desconfianza en el uso confidencial de la información.

Aparte de las tecnologías mencionadas, otras clases de tecnologías habrán de ponerse en marcha o difundirse en la distribución. De entre ellas, las más probables serán:

- Las derivadas de completar el proceso de informatización de las empresas comerciales.
- Scanners y lectoras ópticas.
- Sistemas integrados de gestión y ofimática.
- Control informático de existencias en tiendas y almacenes.
- Medios electrónicos de pago.
- Logística y almacenaje.
- Merchandising.
- Marketing y venta telefónica.

Las regulaciones de las prácticas comerciales

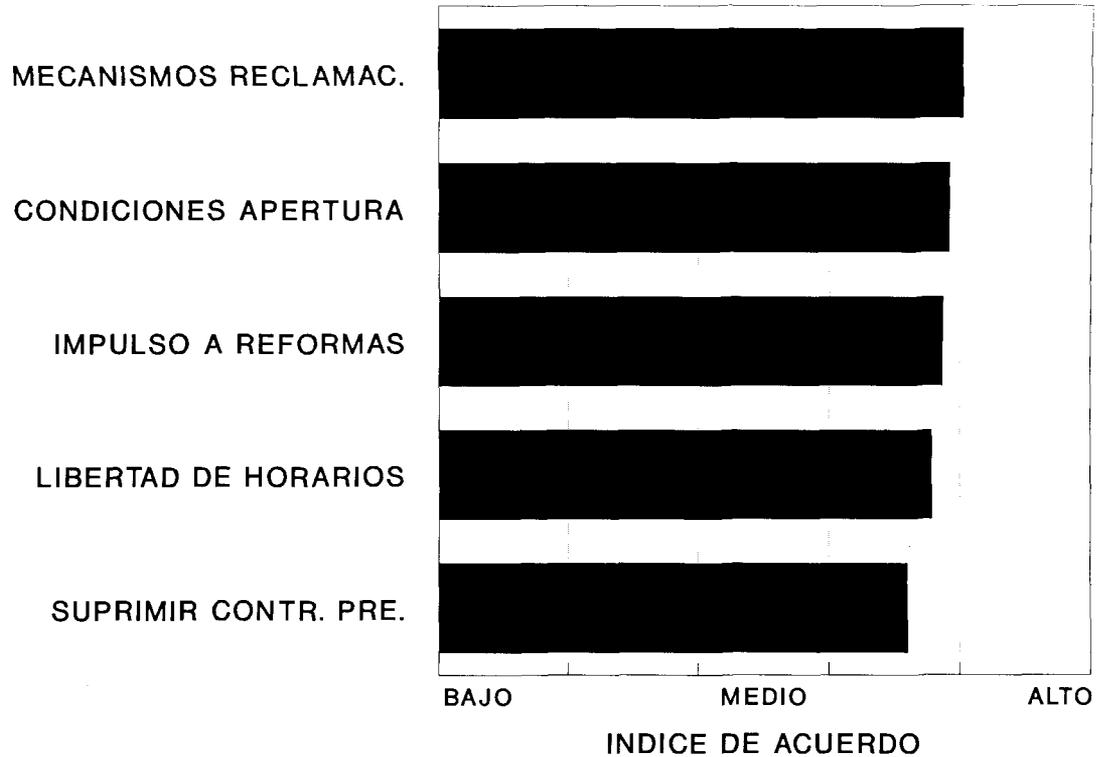
Para culminar el análisis de los cambios esperados en el sistema de distribución, se ha planteado a los panelistas un conjunto de expresiones acerca de la conveniencia de estimular ciertas medidas de regulación comercial.

De sus respuestas cabe concluir un elevado grado de acuerdo sobre el papel de dichas regulaciones, en modelar positivamente la estructura de distribución en una economía social de mercado, desde una perspectiva liberalizadora.

En el gráfico adjunto se recoge el alto índice de acuerdo sobre las siguientes declaraciones:

1. Es necesario aplicar y agilizar los mecanismos de control y reclamación sobre productos y establecimientos.
2. Deben definirse de forma clara y objetiva las condiciones de apertura de los establecimientos.
3. La Administración debe impulsar decididamente la reforma de las estructuras comerciales.
4. Debe existir total libertad de horarios.
5. Debe suprimirse cualquier tipo de control de precios.

REGULACION DE LAS PRACTICAS COMERCIALES





8. La competitividad empresarial

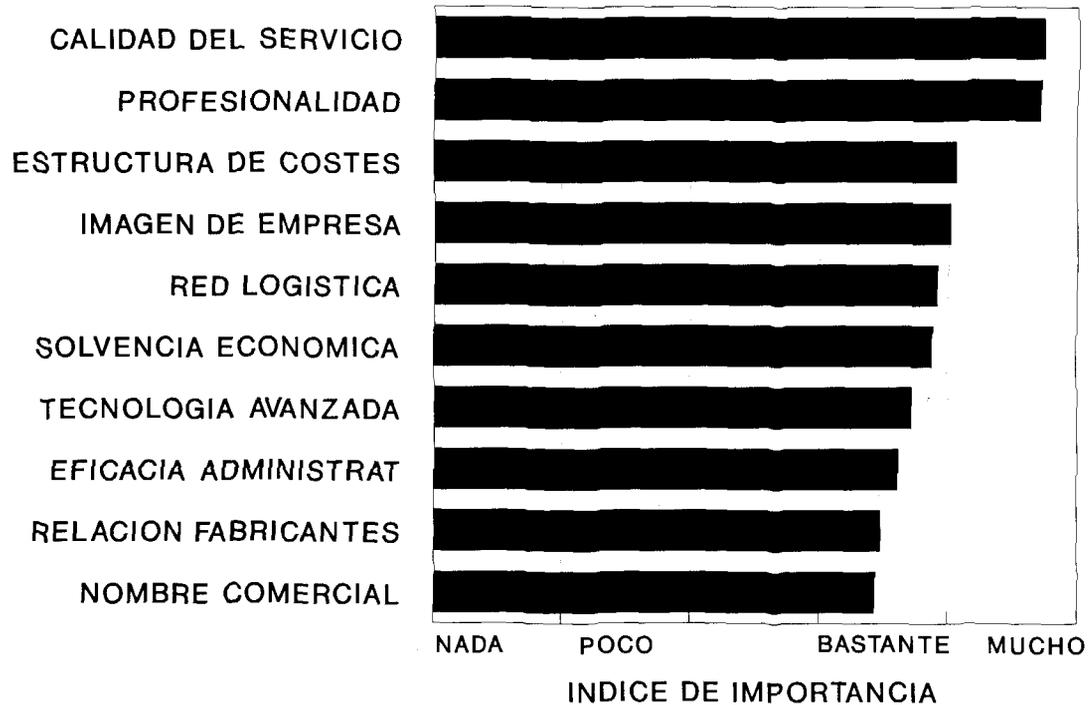
Una vez analizado el panorama distributivo actual, sus tendencias evolutivas y las estrategias genéricas y cambios posibles en los próximos años, resta por definir los factores y características que fortalecerán la competitividad interempresarial en el sector de la distribución. Se trata, así, de mirar hacia el interior de las empresas e identificar dónde se centrarán los esfuerzos por alcanzar ventajas competitivas duraderas.

Del conjunto de factores de competitividad expuestos a los panelistas **la alta calidad de servicio al cliente y la profesionalidad y competencia del personal** son reconocidos como los factores críticos de competitividad para la década de los noventa.

Otros factores ocupan también un lugar destacado:

- Disponer de una estructura de costes ajustada.
- Tener una buena y consistente imagen de empresa.
- Contar con una adecuada red logística, que garantice la eficiencia en la distribución física.
- Alcanzar un alto grado de solvencia económica.
- Disponer de un nivel tecnológico avanzado adecuado a la complejidad de una gestión moderna
- Conseguir un alto nivel de eficacia en las tareas administrativas.

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LA DECADA DE LOS 90



De forma consistente con el nivel de competitividad exigible en el futuro, las áreas que experimentarán una mayor importancia y desarrollo en las empresas de distribución serán, en opinión de los panelistas, las de Marketing y Merchandising, Sistemas de Información y Recursos Humanos, tal como se observa en el gráfico "Aumento de la importancia relativa de las áreas funcionales", al final de este punto.

Los objetivos de inversión futura en las empresas de distribución canaria se dirigirán preferentemente hacia la mayor presencia en el mercado, a través de la apertura de nuevos puntos de venta y hacia la inversión en tecnología informática de gestión y la mejora del sistema logístico.

Ranking de objetivos de inversión futura:

1. Apertura de nuevos puntos de venta
2. Tecnología informática de gestión
3. Logística (almacén, transportes, etc.)
4. Equipamiento físico de la tienda
5. Imagen
6. Equipamiento tecnológico de la tienda

Desde una perspectiva económico-financiera, los factores que serán buscados de forma más intensa por las empresas del sector son aquellos derivados de un esfuerzo expansivo de las empresas por incrementar su penetración y mejorar su rentabilidad, más a través del incremento de rotación que sobre el margen de venta.

Ranking de factores económico-financieros:

1. El incremento de la cuota del mercado
2. El incremento de la rotación
3. El ajuste de los costes de distribución física
4. El aumento de los márgenes de venta
5. Los ajustes en costes financieros
6. Los ajustes de costes de personal
7. El esfuerzo de gastos de publicidad y promoción

La importancia de la función logística en las empresas locales de distri-

bución comercial ha sido detectada a lo largo de todo el estudio.

La competencia por el margen entre fabricantes y distribuidores, las mayores exigencias de competir a tiempos de suministro decrecientes y calidad en los servicios de acondicionamiento y entrega crecientes, hacen que esta función se vea sometida a mayor interés empresarial.

En un marco futuro, los factores que afectarán más intensamente a la función logística serán los derivados de la aplicación de las tecnologías de la información y la mecanización de almacenes.

Ranking de factores de mayor impacto en la logística:

1. Tecnología de la información
2. Mecanización de almacenes
3. Incremento del coste de la mano de obra
4. Incremento del coste del transporte
5. Localización de almacenes

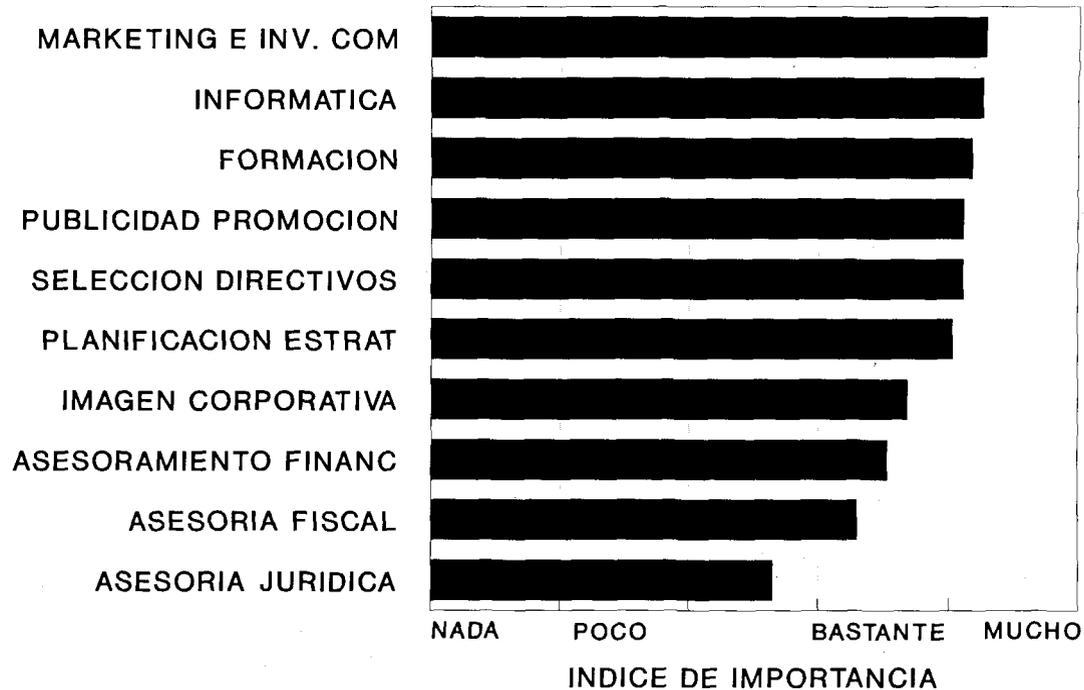
El 69 por ciento de los panelistas piensan que los canales de comercialización se verán sometidos a importantes cambios en la distribución física de los productos y los cambios esperados más importantes son los siguientes:

- Incremento de agentes autónomos, autoventas y preventas
- Mayor control de tiempos y rutas
- Subcontratación a empresas especializadas en servicios logísticos
- Concentración de almacenes

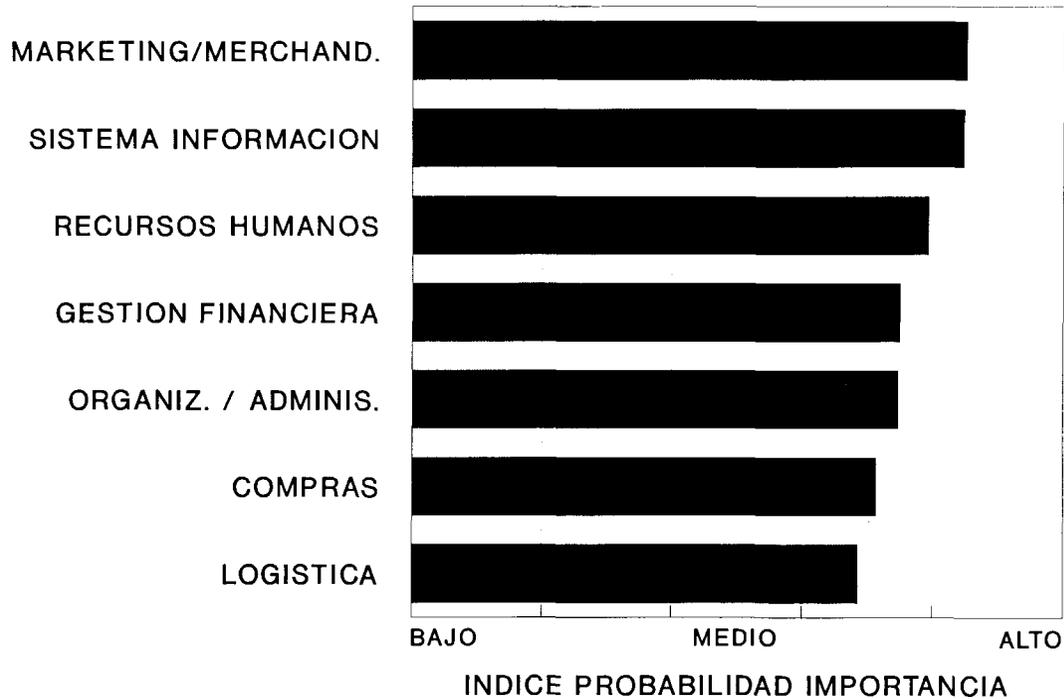
Las empresas de distribución, en su proceso de mejora profesional y en la necesidad de contar con una mayor especialización en todas sus actividades, utilizarán ampliamente servicios externos de apoyo gerencial.

De éstos, los relacionados con servicios de marketing e investigación comercial, el desarrollo informático, la formación y entrenamiento del personal, los servicios de publicidad y promoción, la selección de directivos y la planificación estratégica son los de mayor importancia futura, en opinión de los panelistas.

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE APOYO GERENCIAL



AUMENTO DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS AREAS FUNCIONALES





9. Diez macrotendencias de cambio en la distribución comercial en el mercado de Las Palmas

A modo de conclusión, pueden reconocerse diez grandes tendencias que definen los patrones de cambio en la distribución comercial de la década.

Ninguna de ellas, aislada, se producirá con certeza, aunque todas juntas definen el escenario competitivo más probable de la distribución local.

Usamos deliberadamente la idea de escenario, como terreno de operaciones futuras en el que habrán de desenvolverse el grueso de las estrategias y acciones que cada empresa ha de emprender, teniendo en cuenta las presiones del entorno descritas, los cambios esperados en la demanda y los movimientos de anticipación o ajuste de los demás competidores.

Las macrotendencias que a continuación se describen sintetizan gran parte de la información comentada en los anteriores apartados, presentándose como grandes líneas de fuerza en las que cada empresa concreta ha de apoyarse o eludir en función de la posición que ocupe en el canal de distribución o la solidez que haya alcanzado en su sector específico.

1. Incremento de poder de las grandes superficies y del comercio especializado / Disminución del comercio minorista tradicional

Se reforzará la posición dominante de las superficies comerciales por la irrupción de las de mayor tamaño conocido hasta la fecha (hiper) y por la consolidación de las de tamaño medio-grande existentes.

Ello traerá como contrapartida una progresiva disminución de la oferta de comercio tradicional excedente y reforzará la tendencia hacia un comercio especializado en surtido, segmentado en clientela o diferenciado e imagen o servicio.

Las resistencias a esta tendencia podrán atrasar o mitigar su impacto, pero tanto los factores de oferta como de demanda presionan en el mismo sentido.

2. Incremento de poder de los grupos y cadenas de distribución y fabricantes frente a los mayoristas - importadores tradicionales. Desintermediación / interiorización transacciones.

La tradicional posición ventajosa que habían conquistado los mayoristas - importadores tradicionales en el mercado local se verá erosionada por una doble tendencia que reforzará el poder de los grupos de distribución más integrados, así como de los fabricantes capaces de estructurar una capacidad de distribución propia.

El balance de poder, entendido como la capacidad de imponer condiciones en las negociaciones, se desplazará así hacia quienes desde posiciones de mayor solidez en la distribución comercial y la fabricación a gran escala estén en condiciones de asumir funciones de mayorista hasta ahora asumidas por otros agentes de menor peso.

La resultante será un cierto proceso de desintermediación, con la desaparición de tipos de intermediarios no justificados o ineficientes desde la perspectiva de los principales agentes del canal, produciéndose una interiorización de transacciones dentro de los propios grupos de distribución que están en disposición de incrementar o mantener sus márgenes por esta vía.

3. Incremento de la concentración empresarial, del tamaño crítico para competir y de la diversificación en escalones y áreas distintas. Refuerzo de la conexión exterior.

Los grupos integrados con superficies de ventas propias y que, a su vez, asuman funciones mayoristas en toda la gama de servicios complementarios de promoción, gestión, logística, marketing, etc., dirigirán el proceso de reorganización de toda la distribución comercial.

Bajo cualquiera de las distintas formas de concentración posible, lo esencial será poder contar con un tamaño mínimo suficientemente grande como para dominar cuantiosos recursos, disponer de una alta capacidad de compra y de una organización profesional con la que poder competir.

Esta competencia estará crecientemente condicionada por una mayor integración en el mercado comunitario y por las directrices marcadas por los cada vez más concentrados grupos de distribución europeos.

El tradicional aislamiento del mercado canario, con sus costes y oportunidades, cada vez será una barrera menor para quienes, desde fuera del mismo, prolonguen sus conexiones comerciales desde la distribución hasta el punto de venta.

4. Incremento cadenas asociadas y supermercados medios centrados en la relación proximidad / calidad / precio.

Centralización compras / descentralización puntos de venta.

El número de hipermercados o grandes superficies con galería comercial alcanzará un techo rápidamente en el entorno de los grandes núcleos urbanos, siendo el fenómeno del asociacionismo a través de cadenas o franquicias de supermercados de tamaño medio el que más se extenderá.

Estos supermercados de nuevo tipo se harán fuertes, optimizando la proximidad a sus clientes de zona, la variedad y calidad de su surtido dentro de unas posibles condiciones de precio aceptables. Los distintos conceptos de cadena permitirán una amplia variedad de fórmulas en función del núcleo de clientes o el tipo de oferta por el que se opte.

La fórmula clave será el refuerzo combinado de la centralización del poder de compra en gran volumen y la descentralización en la gestión comercial y adaptabilidad de los surtidos y ofertas a la zonas en que se sitúen los puntos de venta.

5. Expansión de los centros comerciales integrados y modernización de los existentes.

La configuración de los centros comerciales que hoy conocemos, en particular los de la zona turística, se ven abocados a una moderniza-

ción que los conduzca a una renovación de su oferta y presentación comercial.

Este proceso, que puede desarrollarse por diferentes vías, sólo alcanzará un nivel satisfactorio de competitividad si se enmarca en fórmulas de mayor integración comercial y gestión unitaria de los centros comerciales, buscando cada uno su propia identidad y oferta conjunta diferenciada.

Los nuevos centros comerciales que se desarrollen en los próximos años darán un tratamiento más equilibrado a su concepto de negocio inmobiliario - comercial, atendiendo a fórmulas en las que la selección de locomotoras adecuadas, con una mezcla de comercio más profesional, vaya de la mano de una oferta de ocio, animación y un entorno cuidado

La expansión de los nuevos centros comerciales abre nuevas oportunidades de reorientación al comercio tradicional, en la medida en que se impongan los conceptos de sinergias entre comerciantes, servicio al cliente, rentabilidad a largo plazo y compras en un entorno festivo y placentero.

6. Extensión y mayor uso de las tecnologías informáticas de gestión y merchandising. Tecnologías compartidas.

Aunque resulta notable el grado de penetración de las tecnologías de la información en el sector comercial, las tendencias apuntan a una extensión y mayor uso de las mismas.

Este uso se ampliará a un mayor número de áreas de la empresa, integrando funciones hasta ahora dispersas y no sólo actuando como una forma para la reducción de costes, sino abriendo nuevas vías para competir, atraer y retener clientes y vender de forma más inteligente y precisa.

Las tecnologías de la información pasarán así, a través de la mejora de la calidad de la información y el incremento de la productividad,

a ser una herramienta clave para competir, extendiéndose su utilización en los puntos de venta.

Pese a las resistencias presentes, crecerá la presión hacia el uso de tecnologías compartidas para la transferencia electrónica de datos entre distintos agentes del canal de distribución.

7. Mayor policentrismo comercial. Nuevas zonas comerciales y de distribución: Las Palmas de Gran Canaria / corredor Sur / zonas turísticas / Noroeste / Lanzarote y Fuerteventura

Desde el punto de vista territorial, la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria seguirá concentrando en su entorno el grueso del equipamiento y la oferta comercial de los servicios de distribución y de las actividades empresariales que definen el sector.

Sin embargo, asistimos a un proceso de mayor policentrismo, con ampliación de los polos comerciales, reestructuración de los existentes y especialización de nuevas zonas en función de ventajas territoriales ligadas a la cercanía a tipos de población con rentas disponibles apreciables.

Así, los polos consolidados de Triana y Mesa y López se verán afectados por las fuertes implantaciones previstas en torno a los nuevos centros comerciales situados en las entradas de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, siendo sin embargo las zonas comerciales no capitalinas y de orientación turística las que experimentarán mayores cambios y desarrollos comerciales para su adecuado abastecimiento.

8. Mayor peso del componente de servicios añadidos en la distribución comercial. “Servucción comercial”.

La presión de la competencia y el nivel educativo y cultural de los clientes empujará a las empresas a ofrecer cada vez paquetes más complejos de productos con componentes de servicios añadidos. Mayor contenido de información, mayor autoservicio, más post-venta y com-

plementos intangibles, serán parte de la ampliación de servicios que la distribución comercial añadirá a la oferta existente.

La gestión de estas nuevas realidades comerciales intensivas en capital, información e intangibles y, por lo tanto, contando con sistemas complejos y personal cualificado, es lo que se viene denominando "servucción comercial" o, lo que es lo mismo, "producción de servicios comerciales desde una nueva lógica de eficiencia industrial".

La presencia en el mercado local de conceptos comerciales debidamente adaptados, que imponen esta forma de actuar con éxitos comerciales contrastados, marca el camino de la orientación que seguirán muchos comercios existentes y de nueva creación.

9. Mayor importancia y mayores exigencias en la cualificación de los recursos humanos en la distribución comercial. "Escasez" de personal adecuado.

Dar mayor calidad en los servicios de la distribución comercial significa, entre otras cosas, contar con plantillas más capacitadas profesionalmente y más sensibles a proporcionar valor a los clientes a un coste ajustado.

Las empresas darán así una creciente importancia a la gestión adecuada de sus recursos humanos, exigiendo más de ellos pero también, en contrapartida, dando más para integrarlos y retenerlos.

Es precisamente este factor de "escasez" de personal adecuado, que ya hoy opera en muchas especialidades y puestos, lo que empujará a las empresas del sector a competir intensamente por su disponibilidad.

10. Mayores exigencias de estímulo institucional a la modernización comercial y a la regulación de la competencia / cooperación comercial.

Alcanzar mayor competitividad y eficiencia en la distribución comercial local es un reto que supone remover múltiples obstáculos y activar

fuerzas económicas considerables.

En este proceso de modernización se reclamará un mayor protagonismo de las distintas instituciones públicas, impulsando reformas, canalizando recursos, eliminando trabas y difundiendo información y conocimientos comerciales.



10. Orientaciones estratégicas para las empresas de distribución

De todo lo expuesto ¿qué orientaciones estratégicas deben desarrollar las empresas para competir mejor?

En su proceso de búsqueda de ventajas competitivas o, lo que es lo mismo, de una forma mejor de crear y retener valor de forma sostenida respecto a la competencia, las empresas han de escoger hoy entre caminos distintos para su desarrollo futuro.

No hay recetas generales. Lo que conviene a la empresa líder no es adecuado para la que entra en el mercado. Lo que favorece el desarrollo del minorista especializado, no es necesariamente lo que ayuda al mayorista de tamaño medio a posicionarse mejor en la nueva etapa. Quien precisa crecer no ha de jugar el mismo juego de quien ha de ajustarse a la dimensión de su clientela. Todos, sin embargo, pueden beneficiarse de las oportunidades del futuro inmediato.

Para ello, algo podemos aprender de las empresas que ya vienen compitiendo con fuerza, de forma inteligente y con estrategias precisas.

- **BUSQUEDA CONTINUADA DE LA INNOVACION COMERCIAL ORIENTADA AL CLIENTE.**

Descubrir, por qué combinación de factores de oferta están dispuestos, cierto tipo de clientes, a pagar una cantidad que supere los propios costes de ofrecérsela y hacerlo de forma innovadora en un proceso de mejora continua.

Entender el negocio desde la perspectiva del cliente y gestionarlo en una cadena de pequeños detalles, que incrementen su valor percibido por el cliente o disminuyan sus esfuerzos de compra.

- **ALIANZAS ESTRATEGICAS, QUE PERMITAN DISMINUIR COSTES UNITARIOS O AUMENTAR LA DIFERENCIACION.**

¿Para ofrecer lo que los clientes quieren, puedo hacerlo todo solo o necesito aliarme a otros para hacerlo desde una posición más ventajosa a largo plazo?

Bien sea para disminuir costes unitarios o incrementar la diferenciación respecto a otras ofertas, las empresas comerciales pueden estrechar alianzas con proveedores, clientes, competidores indirectos, suministradores de servicios complementarios, etc., para ofrecer nuevos conceptos comerciales, gestionando recursos superiores u ofreciendo prestaciones más amplias.

- **ESPECIALIZACION EN ACTIVIDADES COMERCIALES DE ALTO CRECIMIENTO.**

Ya no resulta suficiente escoger cómo competir, sino que resulta absolutamente necesario redefinir dónde competir, en qué mercados, en qué áreas.

Estar atento al ciclo de vida de nuestra fórmula comercial, de nuestra oferta y forma de distribución, compararla con las emergentes y observar la evolución de los segmentos y de los renglones del negocio de mayor crecimiento para concentrarse en ellos.

De nada valdrá copiar formalmente fórmulas comerciales de éxito en otras áreas o países, habrá que revisarlas y contrastarlas con las particularidades y valores del mercado local para evaluar su viabilidad en un período de tiempo razonable.

- **PREPARARSE PARA COMPETIR CON COSTES AJUSTADOS, MARGENES REDUCIDOS Y A CALIDAD CRECIENTE.**

Si la competencia nunca fue fácil, todo indica que en el futuro la lucha por mantener los márgenes planteará mayores dificultades para ser competitivos en el mercado insular.

Eliminar costes no justificados para el concepto comercial o que el cliente no valora y hacerlo en un contexto de demandas de calidad creciente, deviene una paradoja difícil de gestionar. Sin embargo éstas serán las reglas del juego y el único camino para seguir en él a largo plazo estará en ajustar finamente todo el sistema comercial a esas ideas básicas.

- **APROVECHAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DERIVADAS DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION.**

La disponibilidad de una información de mayor calidad, fiabilidad a la medida, en menor tiempo y no sólo de dentro, sino de fuera de las empresas, brinda enormes posibilidades a la hora de "hacer más cosas y hacerlas mejor".

La infrautilización de equipos y sistemas, a la hora de integrarlos en la estrategia de desarrollo comercial de las empresas de distribución, habrá de ser sustituida por un mayor aprovechamiento de las potencialidades que éstos ofrecen a la hora de dar "otras cosas y de otra manera" a los clientes.

Las tecnologías de la información habrán de usarse no sólo como apoyo administrativo, sino también como fuente de aventajar a la competencia en los puntos de venta y en los servicios adquiridos por los clientes.

- **ATRAER, PROMOCIONAR Y RETENER A LOS MEJORES PROFESIONALES DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL.**

No hay suficientes profesionales en la distribución comercial respecto a los que se van a precisar en los próximos años. Habrá que importarlos o crearlos por promoción interna o por apoyos externos.

En cualquier caso, las políticas de desarrollo de estos profesionales y su encaje en las actuales estructuras comerciales no se improvisa, lleva tiempo y es un proceso arduo de ajuste mutuo.

Las empresas que apuesten por tomar la iniciativa en instrumentar estas políticas y lo hagan de forma continuada y creíble habrán hecho una de sus inversiones más rentables a largo plazo.



Anexo



Número establecimientos alimentación

	1987	1988	1989	1990
Gran Canaria	2.579	2.580	2.504	2.443
Tenerife	2.331	2.338	2.287	2.247
Total	4.910	4.918	4.791	4.690
Libreservicio	25%	26%	28%	29%
Tradicional	75%	74%	72%	71%

Importancia en ventas

Libreservicio	77%	78%	79%	79%
Tradicional	23%	22%	21%	21%

Establecimientos de alimentación hostelería y resto de tiendas

Gran Canaria 1990

	Tiendas	%
Libreservicio	700	10
Tradicional	1.743	24
Hostelería	3.760	51
Resto tienda	1.105	15

Fuente: Nielsen 1990

Número de establecimientos comerciales. 1989

	Las Palmas	Tenerife	España
Grandes superficies	3	4	139
Autoservicios	700	605	23.906
Tradicionales	2.008	2.317	90.117
Perecederos	956	882	78.491
Cash-Carries	16	18	822
Droguerías/perfumerías	585	351	28.535
Electrodomésticos	261	181	9.319
Jugueterías	268	285	18.003
Ferreterías	345	372	11.653
Farmacias	234	260	16.680
Muebles	390	337	21.175
Hostelería	5.209	5.004	213.426
Población	855.494	759.388	38.764.297

Fuente: Anuario de la Distribución 1990

Número de establecimientos comerciales por 1.000 habitantes. 1989

	Las Palmas	Tenerife	España
Grandes superficies			
* 10.000 H	0,04	0,05	0,04
Autoservicios	0,82	0,80	0,62
Tradicionales	2,35	3,05	2,32
Perecederos	1,12	1,16	2,02
Cash-Carries	0,02	0,02	0,02
Droguerías/perfumerías	0,68	0,46	0,74
Electrodomésticos	0,31	0,24	0,24
Jugueterías	0,31	0,38	0,46
Ferreterías	0,40	0,49	0,30
Farmacias	0,27	0,34	0,43
Muebles	0,46	0,44	0,55
Hostelería	6,09	6,59	5,51
Población	855.494	759.388	38.764.297

Fuente: Anuario de la Distribución 1990

Evolución de los establecimientos comerciales minoristas en régimen de autoservicio en Canarias 1970-82

AUTOSERVICIOS	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Las Palmas	44	57	73	85	96	85	108	108	109	111	113	113	115
S.C. de Tenerife	39	45	80	101	110	123	136	147	157	172	186	204	217
Canarias	83	102	153	186	206	208	244	255	266	283	299	317	332
Nacional	3.752	4.345	5.178	5.779	6.377	6.718	7.198	7.382	7.404	7.753	8.084	8.425	8.625
SUPERSERVICIOS													
Las Palmas	11	15	22	30	37	35	49	55	58	59	58	59	60
S.C. de Tenerife	13	15	23	19	32	35	47	52	59	63	68	77	77
Canarias	24	30	45	59	69	70	96	107	117	122	126	136	137
Nacional	767	965	1.162	1.357	1.503	1.636	1.762	1.902	2.079	2.211	2.424	2.638	2.849
SUPERMERCADOS													
Las Palmas	2	2	3	2	2	5	5	10	10	11	12	12	15
S.C. de Tenerife	1	1	2	3	6	6	8	11	12	15	16	16	17
Canarias	3	3	5	5	8	11	13	21	22	26	28	28	32
Nacional	115	139	172	199	247	314	400	486	535	599	657	718	757
HIPERMERCADOS													
Las Palmas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S.C. de Tenerife	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Canarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Nacional	0	0	0	3	5	10	20	26	29	35	41	46	50
TOTAL													
Las Palmas	57	74	98	117	135	125	162	173	177	181	183	184	190
S.C. de Tenerife	53	61	105	133	148	164	191	210	228	250	270	298	312
Canarias	10	135	203	250	283	289	353	383	405	431	453	482	502
Nacional	4.634	5.449	6.512	7.338	8.132	8.678	9.380	9.796	10.047	10.598	11.206	11.827	12.281

Fuente: Guía Nacional de Autoservicios Minoristas de Alimentación
Dirección General de Comercio Interior. Ministerio de Economía y Comercio

Promedio de habitantes por establecimientos comerciales minoristas de alimentación en Canarias y en régimen de autoservicio

1970	9.631,8	10.876,9	10.231,7	7.283,6
1971	7.638,2	9.696,0	8.568,0	6.252,1
1972	5.939,9	5.781,2	5.857,8	5.279,1
1973	4.778,5	4.681,0	4.726,6	4.727,7
1974	4.573,6	4.320,6	4.441,3	4.307,8
1975	5.091,9	4.005,6	4.475,4	4.079,4
1976	4.057,3	3.530,6	3.772,3	3.819,2
1977	3.922,0	3.295,2	3.578,3	3.701,1
1978	3.951,7	3.110,1	3.477,9	3.649,5
1979	3.944,2	2.878,9	3.326,3	3.490,7
1980	3.901,1	2.665,7	3.164,7	3.326,1
1981	3.852,0	2.211,0	2.837,4	3.175,2
1982	3.801,3	2.168,8	2.786,7	3.080,7

Fuente: Guía Nacional de Autoservicios Minoristas de Alimentación.
 Dirección General de Comercio Interior.
 Ministerio de Economía y Hacienda

Licencia comercial comercio mayorista

GRUPOS DE ACTIVIDAD	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TFE.	ESPAÑA
1	3.467	1.941	1.526	74.752
2	468	296	172	12.987
3	416	232	184	11.991
4	721	379	342	13.370
5	1.038	513	525	29.026
6	278	170	108	7.358
7	1.061	629	432	25.541
9	536	333	203	6.103
TOTAL	7.985	4.493	3.492	181.128

GRUPOS

1. Alimentación, bebidas y tabaco
 2. Textil, confección, piel y calzado
 3. Madera, papel y artes gráficas
 4. Productos químicos, pinturas y combustibles
 5. Venta edificio, materiales de construcción y cristal y loza
 6. Metales y transformados
 7. Maquinaria y material transportes
 8. Venta ambulante
 9. Comercio no clasificado
-

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989.

Licencias comerciales comercio minorista

GRUPOS DE ACTIVIDAD	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TFE.	ESPAÑA
1	12.577	7.110	5.467	290.885
2	5.956	3.097	2.859	136.959
3	2.116	1.178	938	64.983
4	2.141	1.170	971	61.985
5	858	498	360	21.718
6	2.095	1.148	947	36.104
7	3.631	1.992	1.639	75.646
8	—	—	—	4.349
9	4.599	2.164	2.435	92.911
TOTAL	33.973	18.357	15.616	785.540

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989.

Total licencias comerciales mayorista / minorista

GRUPOS DE ACTIVIDAD	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TFE.	ESPAÑA
1	16.044	9.051	6.993	365.637
2	6.424	3.393	3.031	149.946
3	2.532	1.410	1.122	76.974
4	2.862	1.549	1.313	752.355
5	1.896	1.011	885	50.744
6	2.373	1.318	1.055	43.462
7	4.692	2.621	2.071	101.187
8	—	—	—	4.349
9	5.135	2.497	2.638	99.014
TOTAL	41.958	22.850	19.108	966.668

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989.

Total licencias comerciales. Porcentaje por grupos

GRUPOS DE ACTIVIDAD	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TFE.	ESPAÑA
1	38,3	39,6	36,6	37,9
2	15,3	14,8	15,9	15,5
3	6	6,2	5,9	8
4	6,8	6,8	6,9	7,8
5	4,5	4,4	4,6	5,2
6	5,7	5,8	5,5	4,5
7	11,2	11,5	10,8	10,5
8	—	—	—	0,4
9	12,2	40,9	13,8	10,2
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989.

Licencias comerciales por 1.000 habitantes

GRUPOS DE ACTIVIDAD	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TFE.	ESPAÑA
1	8,6	9,4	7,6	7,5
2	4	4,1	4	3,5
3	1,4	1,5	1,3	1,7
4	1,4	1,5	1,4	1,6
5	0,6	0,7	0,5	0,6
6	1,4	1,5	1,3	0,9
7	2,5	2,6	2,3	2
8	—	—	—	0,1
9	3,1	2,8	3,4	2,4
TOTAL	23	24,1	21,8	20,3

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989.

Evolución licencias comerciales en el período 1979-1987

	1979	1987	% INCREMENTO
MAYORISTAS			
CANARIAS	5.751	7.985	38,8
LAS PALMAS	2.791	4.493	61
S/C TENERIFE	2.960	3.492	17,9
ESPAÑA	121.343	181.128	49,3
MINORISTAS			
CANARIAS	28.793	33.973	17,9
S/C TENERIFE	12.085	15.616	29,2
ESPAÑA	713.752	785.540	10,1
TOTAL			
CANARIAS	34.544	41.958	21,5
LAS PALMAS	15.045	19.108	27
S/C TENERIFE	15.045	19.108	27
ESPAÑA	835.095	966.668	15,8

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989

Evolución licencias comerciales en el período 1979-1988

AÑO	CANARIAS	LAS PALMAS	S/C TENERIFE	ESPAÑA
1979	33.397	18.857	14.540	793.334
1980	34.544	19.499	15.045	831.2208
1981	39.398	22.724	16.674	881.679
1982	29.572	15.470	14.102	709.116
1983	33.101	17.326	15.775	807.961
1984	36.569	19.857	16.712	841.984
1985	38.727	20.203	18.524	883.511
1986	40.395	22.454	17.941	881.286
1987	41.958	22.850	19.108	975.054
1988	41.958	22.850	19.108	963.115

Fuente: COMERDATA. ANUARIO MERCADO ESPAÑOL BANESTO. 1989