



Distribución Horizontal

la unión hace la fuerza

Está claro que los operadores horizontales están en movimiento. Los últimos dos años no han dejado de traer acuerdos de fusión o acercamiento entre las principales cadenas nacionales. Todo ello con un objetivo muy evidente: adquirir el volumen necesario para competir en igualdad frente a organizaciones tan potentes como Media Markt, o ante otros operadores extranjeros que pueden estar planeando entrar en nuestro mercado, como Dixons o Kesa.

Desde que el gigante alemán Media Markt desembarcó en San Sebastián de los Reyes (Madrid), no ha dejado de ganar cuota de mercado a golpe de apertura. Pero la llegada en 2005 de su segunda enseña, Saturn, quizá fue la puntilla, lo que terminó de decidir a los que no lo estuvieran ya acerca de la necesidad de dar un paso adelante. Una de las reglas del marketing afirma que, a la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes. Y los horizontales no podían consentir que esas dos enseñas fuesen las del grupo germano, aunque la nueva bandera no le esté reportando todavía los resultados deseados. Así que se pusieron manos a la obra. A finales de 2005 se produjo la creación de Sinersis Estrategias de Distribución, sociedad que concretaba la fusión de Densa y Milar en una sola empresa. Y después le vino el turno a Master e Idea, cuya concentración cristalizó en Prometheus Electronics. El grupo surgido, fruto de la entrada en el accionariado de ambas centrales por parte de la sociedad de capital riesgo Change Capital Partners (CCP), mantendrá en convivencia las tres enseñas tradicionales de ambos grupos: Idea, Master y Master Kitchen.

Pero los movimientos no acaban ahí. Recientemente Sinersis ha dado un paso más y hemos conocido el acuerdo alcanzado con Euronics para la formación de Óptima Gestión de Procesos, sociedad que, como indican los implicados, representa una "alianza estratégica" para "definir y potenciar sinergias en procesos estratégicos de ambas compañías, como operaciones de compra, logística, marketing, sistemas de información y formación, aportando mayor valor a sus respectivos miembros, proveedores y clientes". Por tanto, esta acción configura un primer acercamiento entre ambas cabeceras pero no una fusión.

Las primeras concentraciones

Todos estos movimientos que ahora estamos viendo no son nada nuevo para el sector, que ya vivió una reorganización a escala nacional en el pasado. Así, las distintas plataformas regionales hace tiempo que vieron la necesidad de integrarse en la estructura unificada de una sola central. Como explica Laura López, gerente de la Asociación Nacional de Centrales de Compra y de Servicios, "el sector electrodomésticos está organizado en centrales de compra y

servicios desde hace más de veinte años en España. Inicialmente se desarrollaron grupos regionales que más adelante se juntaron en centrales a nivel nacional como Milar, Master Cadena, Expert, Tien 21...". El siguiente avance se produjo con la aproximación de diferentes banderas para la optimización de algunas tareas. La primera iniciativa en este sentido vino de la mano de Fadesa-Expert y Dinel-Milar con Fadinsa Sistema, sociedad creada en 1995 para realizar algunas compras estratégicas y compartir ciertas herramientas informáticas, de comunicación y marketing. Hubo que esperar bastante tiempo para ver otro movimiento de corte similar. Así, en verano de 2004, Condigesca-Idea, Gestesa-Master y Dinel-Milar crearon Lidercom Central de Compras. Esta sociedad se encargaba de gestionar las compras conjuntas de los tres operadores, es decir, al igual que Óptima, se trataba de una alianza estratégica, no una fusión, en la que cada grupo mantenía su autonomía e identidad. La entrada de Milar en Lidercom vació de contenido a Fadinsa, que cesó operaciones en 2005.

Presente y futuro más próximo

En estos momentos nos encontramos en un mercado abierto y transfronterizo, por lo que los actores precisan de mayor dimensión para seguir siendo eficientes y obtener el tamaño apropiado para mejorar su competitividad en un contexto internacional. Como explica López, "las fusiones permiten a las centrales una cuota de mercado mayor y, con ello, unas mayores economías de escala en compras y logística". En cualquier caso, la gerente de

ANCECO no deja de señalar que "el sector electro ha sido un referente en España para muchas centrales de compra de otros sectores por su desarrollo logístico, de marketing, etc. Podemos afirmar que las centrales del sector siguen siendo un modelo para el resto de sectores, ya que el proceso de concentración que están llevando a cabo se deberá repetir en la mayoría de los sectores maduros".

Posición de los horizontales. "Nos estamos aproximando a las cuotas de mercado que tiene el canal de los grupos de compra en el resto de Europa", señala Javier Panzano, director de Marketing y Formación de Euronics-España. Así, el lugar dominante que habían tenido hasta la fecha las organizaciones horizontales en nuestro país "se veía con asombro desde Europa, donde las cadenas verticales tienen mayor participación de mercado", explica Panzano, quien añade que "la entrada de competidores verticales hace que la foto del mercado español sea más parecida a la europea, aunque los grupos seguimos manteniendo un gran peso en el mercado". Así, coincide con Carlos Moreno-Figueroa, director de Marketing y Relaciones Institucionales de Prometheus, quien señala que "en España el peso de los grupos de compra es muy fuerte en comparación con otros países" e indica que esta situación "es fruto de la historia y del buen hacer que han tenido los grupos en nuestro país".

Verticalización. Una de las características del panorama actual es la tendencia a la verticalización. De hecho, los clásicos operadores horizontales se han embarcado en proyectos de este tipo. Dentro de Prometheus,



la enseña Idea cuenta con un importante número de tiendas que se vinculaban a su "cadena integrada", y lo mismo sucede con Master, cuyas plataformas regionales, y en especial Radio Castilla, disponen de bastantes establecimientos bajo gestión propia. Densa, ahora integrada en Sinersis, también se interesó en su momento por este formato y puso en marcha un ramillete de establecimientos Medimax, aunque tras la formación del nuevo grupo esta bandera haya sido eliminada y sus centros probablemente pasen a ser identificados como Tien21.

Un modelo distinto. Como hemos dicho, la consolidación de Media Markt y su profundización con la implantación de Saturn ha provocado la concentración de operadores, a la par que se están llevando a cabo estrategias de diversificación entre los horizontales hacia líneas de producto más estables, como los especialistas en muebles de cocina. Así, los principales operadores del sector ya cuentan con enseñas mueblistas o están inmersas en su desarrollo.

Internacionalización. Los grupos de compra más importantes disponen del respaldo de una estructura internacional, y algunos de los movimientos que se pueden dar en el sector apuntan hacia una mayor europeización. La gerente de ANCECO considera que la concentración se dará también a nivel europeo, ya que "el sector

sigue unas pautas muy similares a lo que ocurrió en la alimentación hace unos años". Así, en nuestro país ya existen enseñas plenamente integradas en la estructura de grupos internacionales, como Euronics o Expert.

Reducción de enseñas. En este aspecto nos encontramos con voces discrepantes. Por una parte, quienes siguen los manuales de marketing entienden que el mercado sólo permite la supervivencia de los más fuertes y, en el caso extremo, la competición llega a reducirse únicamente a dos actores principales. Como apuntan los especialistas, la lógica y la práctica indican que los consumidores sólo recuerdan espontáneamente dos o tres marcas, por lo que si de una fusión resultan varias enseñas y se pretende potenciar todas y mantenerlas a un mismo nivel, se pierden las sinergias de marketing. Lograr un posicionamiento diferenciado con cada bandera requiere de una inversión publicitaria muy grande, por lo que será más eficiente aunar esfuerzos en una sola. Sin embargo, estamos viendo que, por el momento, ninguno de los procesos de fusión de grupos está suponiendo la supresión de banderas. De hecho, según la gerente de ANCECO, "no es de esperar que se eliminen muchas enseñas, ya que cada una tiene su segmento objetivo y su público". En ese caso, convendría realizar una adecuada estrategia de diferenciación y segmentación.

Reducción del número de operadores.

"En los foros de fabricantes celebrados en los últimos años hemos visto que tienen claro que la evolución de la distribución en Europa es vertiginosa, y en muy poco tiempo van a quedar tres o cuatro grandes grupos europeos y uno o dos actores nacionales por país. El resto va a languidecer o desaparecer, porque no hay capacidad y el volumen es cada vez más importante", sentencia Moreno-Figueroa, quien estima fundamental la posesión de una enseña para afrontar este proceso. Por otra parte, el directivo de Prometheus indica, respecto a la concentración y cooperación entre grupos, que "este tipo de relaciones se tiene que consolidar y tienen que dar pasos para que no queden simplemente en un acto voluntarista sino que, efectivamente, obtengan ventajas tanto para el fabricante como para el punto de venta".

Posibles fusiones. La distribución horizontal sigue estando muy atomizada, pero puede que no sea a través de concentraciones la forma por la que avance el mercado, al menos a corto plazo. Quizá sea más apropiado esperar un incremento de la cooperación entre las organizaciones existentes mediante alianzas estratégicas como Óptima. "Me parece una buena noticia para el sector y espero que se consiga un desarrollo importante en esta línea, aunque estoy seguro de que lograrán éxitos", afirma Moreno-Figueroa respecto al acuerdo alcanzado por Euronics y Sinersis. "Nosotros hemos ido más rápido porque ha sido una integración empresarial, que es otra forma de hacer las cosas, pero creo que el objetivo es el mismo", puntualiza. Por su parte, Roberto Pérez, gerente de Activa Hogar, considera que "las fusiones reavivan el sector y pueden ser muy positivas, siempre que no se queden en una simple unión de volúmenes. En una fusión es imprescindible una integración de estructuras que reduzca los costes de explotación. De esta manera sí se puede hablar de rentabilidad en las fusiones. Dentro de las pocas opciones de grupos sin fusionar que quedan, probablemente se produzca alguna más, según la tendencia del propio mercado. A su vez, las escisiones que puedan producirse dentro de los grupos debido a estas fusiones crearán nuevas asociaciones nacionales y regionales".

El papel del detallista. "El comerciante detallista que esté en un grupo que siga la tendencia del sector y se preocupe por mejorar su posición competitiva, saldrá

sinersis



TIEN 21

MILAR

Confort
electrodomésticos

C/Bravo Murillo, 377. 4ª planta. Madrid 28020. Telf. 91 378 99 80





reforzado. El problema será para el independiente, aunque hay muy pocos en el sector. Para éstos sólo existen dos opciones: la superespecialización y/o la asociación a una central. Seguir siendo independiente con tamaño reducido es cada día más complicado", explica López. De hecho, apenas quedan en el sector tiendas independientes. El motivo es que, actualmente, ser asociado es sencillo y barato, mientras que caminar en solitario es complicado porque los fabricantes apenas les prestan atención.

Otros actores. Aunque no se trate de cadenas horizontales, no podemos dejar de hablar de Menaje del Hogar-San Luis y Miró. El primer grupo lleva cierto tiempo considerándose un bocado apetecible para operadores extranjeros que deseen entrar en nuestro mercado, como Dixons o Kesa. Sin embargo, su peso en el conjunto del sector puede que no sea suficientemente atractivo para ellos. La cosa podría ser muy diferente si existiera la posibilidad de hacerse con otro operador y unir sus dos estructuras para alcanzar una cuota de mercado más interesante. En este sentido, Moreno-Figueroa considera que es normal que lleguen actores foráneos, y señala que hay que "hacer grupos nacionales muy fuertes para dificultarles la entrada. Cuanto más fuertes seamos, más les costará entrar y mayores dificultades tendrán para encontrar emplazamientos".

La situación de los operadores

Una vez repasado el marco en el que se encuadra la distribución horizontal, pasamos a hacer un breve repaso a las diferentes cadenas.

Empezaremos por Prometheus, el grupo en el que se ha concretado la integración de Master e Idea. Así, el fondo de inversión CCP fue el catalizador de la unión de Condiges (Idea) y Radio Castilla, Ucasa y GN Electrodomésticos (Master). Fruto de esta fusión, materializada en diciembre de 2006, ha surgido una estructura que engloba, según los datos de la propia empresa, 1.700 establecimientos asociados y 119 puntos propios gestionados por las diferentes plataformas integradas. Estas tiendas se reparten entre las tres enseñas del grupo que, según afirma Moreno-Figueroa, "por el momento siguen la misma estrategia que antes de la fusión" y está previsto que convivan.

Por otra parte, Prometheus sigue dando pasos hacia una mejor imbricación de sus estructuras, lo que pasa por superar algunas dificultades derivadas de las estructuras paralelas previas. Como explica el director de Marketing de Prometheus, "en el asunto logístico, existe una duplicidad en Cataluña, pero ya se han abierto unas nuevas instalaciones con mayor capacidad a las afueras de Barcelona, en las

que se ha integrado el almacén de Regisa (antigua plataforma de Idea), mientras que el de GN (perteneciente a la estructura de Master) lo hará después del verano. Por ahora no hay más duplicidades, pero lo que sí se está haciendo es normalizar y racionalizar la logística, porque hasta ahora cada uno de los grupos que componían Master e Idea tenía un área de influencia que manejaba con un almacén. Las sociedades integradas en Prometheus no ven límites territoriales, con lo cual una nave puede estar dando servicio a una provincia limítrofe cuando antes, por exclusión geográfica, no lo hacía. Así es mucho más racional y hay unas sinergias logísticas importantes que se van a ir contemplando en los próximos meses".

En cuanto a sus resultados económicos, el negocio conjunto de las sociedades fusionadas en Prometheus alcanzó en 2006 una facturación de 1.345 millones de euros (IVA incluido). De dicha cifra, un 42% provino de gama blanca y un 38% de línea marrón, mientras que el resto se repartió entre PAE (7%), informática (5%), telefonía (4%) y aire acondicionado (4%).

Otro de los grupos con más dinamismo es Sinersis. El conglomerado surgido a finales de 2005, tras la unión de Densa y Milar, ha dado un paso más con el acuerdo alcanzado con Euronics para crear Óptima. Como hemos dicho anteriormente, no se trata de una fusión, sino de una alianza estratégica que debe suponer ventajas para ambas partes. Así, mientras que Sinersis se refuerza con la colaboración de una organización con el respaldo de un gran grupo internacional, como es Euronics International, esta cooperación supone un aumento de volumen que debe repercutir en sinergias en los procesos de compra, logística, marketing, información y formación. De hecho, las cabeceras que desarrollarán operaciones conjuntas en Óptima suman más 2.500 establecimientos adheridos, con una facturación en torno a 1.500 millones de euros.

En el caso concreto de Euronics España, según los datos aportados por la compañía, las ventas mejoraron un 6,46% en 2006, para alcanzar los 560 millones de euros, mientras que la cifra de compras fue de 397 millones. En cuanto al reparto de su facturación, un 54% provino de la línea blanca, mientras que la gama marrón reportó el 26,6% del total. El resto se repartió entre PAE (8,6%),

telefonía+multimedia (7%) y confort -A.C. y calefacción- (3,8%). Cabe resaltar que la línea que mayor desarrollo registró en el último ejercicio fue Multimedia, que creció un 53,5%. Euronics aglutina la actividad de 38 sociedades regionales y 581 asociados, que forman una red de 830 tiendas con una superficie total superior a 300.000 m², y un tamaño medio de 367 m².

En Activa Hogar también se muestran satisfechos con los resultados recogidos el pasado año. "Podemos definir 2006 como un año muy positivo, con un cierre que ha cumplido nuestras expectativas: un 10,34% de crecimiento en facturación con una cifra total de 310,5 millones de euros. La creación de la nueva marca DECORactiva, dedicada al canal especialista, ha favorecido de forma muy positiva el resultado de este ejercicio, así como la incorporación de nuevas sociedades al grupo", afirma su gerente, Roberto Pérez. Actualmente, la cadena cuenta con 501 puntos de venta Activa y 330 con la bandera DECORactiva.

En el caso de Fadesa-Expert, según los datos ofrecidos por la central, las ventas mejoraron un 3,4% respecto al año anterior. Así, la cifra de facturación (sin IVA) se situó en los 458 millones de euros. Esta cantidad aún no incluye las ventas de Acadesa, actual plataforma del grupo en las Islas Canarias, que se unió el pasado verano a su estructura tras operar de manera independiente hasta entonces. Cabe recordar que Fadesa está integrada dentro del grupo Expert International.

También goza de una gran implantación en nuestro territorio el grupo de compras Segesa-Redder, que cuenta 82 socios y más de 1.500 establecimientos adheridos, según los datos de la empresa. El pasado año pudo alcanzar una compras próximas a los 500 millones de euros.

Por otra parte, los propietarios que deseen contar con el apoyo de un grupo de compra, pero mantener una independencia casi absoluta podrían optar por asociarse a Cedise. Además, tras la absorción de Asel-Acción, más orientado a la venta, la central ofrece a sus asociados la posibilidad de asumir la bandera Acción en sus establecimientos. Por otra parte, Cedise ha realizado algunos movimientos interesantes, como la incorporación de Seditel -anteriormente plataforma de Idea en Andalucía- el pasado verano o la entrada

en el mercado portugués a través de la cabecera Cediselect a finales de 2006. Para concluir, hemos de citar una iniciativa que, aunque no reúna todas las características de un grupo horizontal, sí que ofrece algunos servicios como grupo de compras. Este es el caso de Ureca, la red de asociados de Urende. El operador vertical aprovecha sus almacenes para dar apoyo a una serie de tiendas, generalmente en ubicaciones próximas a sus instalaciones y donde no cuenta con puntos propios.

Las ventajas del respaldo de un grupo

Resumiendo, y muy a grandes rasgos, podemos afirmar que los grupos horizontales, bien sean de compra o venta, son aquellas organizaciones que prestan servicios a una red de tiendas asociadas aunando esfuerzos para ahorrar costes en transporte y logística y centralizando negociación y compras, con el fin de generar un volumen que permita acceder a condiciones más ventajosas para los establecimientos adheridos.

Una vez dicho esto, conviene hacer una aclaración y una distinción inicial. Tomando para explicarlo las palabras de Moreno-Figueroa, "las ventajas para los asociados dependen de las prestaciones que aporten

los grupos horizontales, porque no es lo mismo un grupo con marca que sin ella, con apoyo de marketing o sin él. En definitiva, no es igual estar en un grupo de compra que en uno orientado a la venta. El grupo de compra se queda en condiciones de compra y se acabó, mientras que el grupo de venta incluye servicios de almacenamiento y logística, reparto, compras, sistemas informáticos, de contabilidad, apoyos a la renovación y ampliación de los puntos de venta, campañas de marketing y publicidad, folletos...".

Con estos datos, pasamos a ver algunas de las ventajas que ofrece el estar integrado en la estructura de alguna de las principales cadenas horizontales:

Ventajas para el propietario

Pequeño comercio, proyección de gran empresa. Como apunta el director de Marketing de Euronics, "asociamos pequeños comercios y les damos los servicios y la proyección de una gran empresa, siendo conscientes de que aquí no vale decir que haces un 'mix' de la rentabilidad de tus tiendas".

Todos iguales y rentables. En línea con lo anterior, Panzano explica que en el caso de los horizontales no vale hacer distinciones, sino que importa desde la primera hasta la última



tienda. "Sabes que todas las estrategias que desarrolles son para que todos los asociados sean rentables. No puedes sacrificar a dos, ni a tres, ni a uno. Aquí todos tienen que arrojar beneficios. Nuestra misión es hacerlos competitivos. Un grupo le tiene que ofrecer al pequeño empresario mucho valor ante el proveedor, antes sus empleados y, sobre todo, ante el cliente".

Unidad pero independencia. "La distribución horizontal permite disfrutar a la tienda de todo lo bueno que conlleva pertenecer a un grupo sin perder por ello su personalidad. Esto permite a los dueños de las tiendas mantener el control de su negocio, algo muy valorado por los asociados", explica Pérez. Cabe señalar que la independencia que permiten los grupos de compra es mucho mayor, aportando al propietario las ventajas de estar dentro de una estructura pero sin imposiciones en su modelo de tienda ni en su gestión.

Recomendación de surtido. Algunos operadores ofrecen a sus asociados recomendaciones de surtido y gamas básicas para adecuar la oferta de sus tiendas a la realidad del mercado, basándose en los datos aportados por consultoras y fabricantes.

Acceso a condiciones de compra más favorables. En este momento es imposible conseguir unas condiciones de compra interesantes si no se está asociado a algún grupo. La tienda adherida a un grupo se beneficia del volumen de compra de su organización, que podrá acceder a negociaciones en mejor posición frente a los fabricantes, y obtener así mejores condiciones.

Ventajas frente a los operadores verticales

Especialización. "En la mayoría de los casos, las tiendas pertenecientes a grupos horizontales están más especializadas", considera el gerente de Activa Hogar.

Mayor capilaridad y presencia en núcleos urbanos. Los asociados cubren los lugares a los que no llegan los operadores verticales, como centros urbanos o pueblos de dimensiones reducidas.

Mayor conocimiento de su público y atención personal. Moreno-Figueroa considera que los horizontales ofrecen "una proximidad al domicilio y una capacidad de prescripción muy superior, porque el personal del punto de venta tiene voluntad de servicio y de atención, y la calidad de la información está por encima de la de un vertical, que precisamente ahorra en personal. Además, el dependiente del establecimiento horizontal está más implicado en el negocio y tiene mayor interés en fidelizar al cliente". En esta circunstancia influye la menor rotación de personal en los horizontales, por lo que el conocimiento del cliente puede ser mayor y la atención más cercana, algo especialmente relevante para el usuario cuando surgen problemas. Por el contrario, dentro de las grandes cadenas verticales se pueden diluir las responsabilidades con mayor facilidad.

Agilidad gracias a las plataformas regionales. Como señala Giménez, los horizontales cuentan con un "sistema logístico ágil a través de las sociedades regionales". Además, la integración de todas ellas en la estructura del grupo de manera unificada permite la "negociación a nivel nacional con

los principales proveedores". Igualmente, Moreno-Figueroa señala que "la distribución horizontal tiene unos sistemas logísticos muy potentes y muy superiores a los de la distribución vertical, por lo que la capacidad de almacenamiento y disponibilidad de producto es muy superior a determinadas organizaciones que no tienen almacenes o los tienen en el punto de venta".

Servicios postventa incluidos. Al contrario de lo que sucede con algunos operadores verticales, servicios como el transporte a domicilio e instalación del equipo adquirido suelen estar incluidos en el precio de venta.

Ventajas de los grupos de venta

Una imagen de marca homogénea. Diego Giménez, gerente de Expert, señala como una de las ventajas más significativas la posibilidad de contar con una "enseña con alta notoriedad y reconocimiento a nivel internacional y local". En esto coincide con Panzano, que considera que "la principal ventaja es la marca, poder proyectar al consumidor una imagen global en su mente". De igual modo, Moreno-Figueroa incide en que "la importancia de la marca tiene cada vez más peso. Ya no es suficiente con la confianza que puede dar un nombre comercial particular; pertenecer a una gran organización refuerza la intención del usuario de acceder a esa tienda y su decisión de compra porque le da una garantía adicional".

Marketing, gestión corporativa y unificación de políticas comerciales. El gerente de Expert indica la centralización de los servicios de marketing como uno de los aspectos importantes de los horizontales,



Ariete
www.ariete.es

Disney baby

*fantasía
para cuidar a tu bebé*

Vigilabebé

Atrapamosquito

Calientabiberón

Báscula

Proyector musical

© Disney



así como la unificación de las estrategias comerciales, algo en lo que coincide con Panzano, que resalta que así el propietario del local puede desentenderse de detalles importantes -como los luminosos, el mobiliario, el vestuario del personal, etc.- y centrarse en su negocio, puesto que de todo eso se encarga el grupo “con los menores costes de intermediación posibles”.

Ventajas de los grupos de compra

Cuotas más bajas para el asociado. Mientras que el establecimiento adherido a un grupo de ventas ha de pagar por recibir, entre otros, unos servicios de publicidad y marketing de marca, la tienda asociada a un grupo de compras se ahorrará dichos pagos. En el caso concreto de puntos de venta ubicados en pequeños núcleos poblacionales, donde puede que no haya más que una o dos tiendas, quizá no sea tan importante una imagen de marca.

Ventajas del respaldo de grupos internacionales

Integración en grupos internaciones. La mayoría de las cadenas tienen implicación en grupos de compra internacionales. Además de aportar el respaldo de grupos fuertes, esto conlleva ciertas ventajas. Por ejemplo, “el poder centralizar servicios a nivel europeo permite optimizar costes y tener un

pensamiento global, aunque siempre tienes que bajar al terreno local y adaptar tus estrategias”, precisa el director de Marketing de Euronics.

Negociaciones paneuropeas. La integración en grupos transfronterizos permite tener mayor potencial de compra y, en teoría, mejores condiciones. Además, como apunta Panzano, hace posible “tener referencias de mercado mucho más amplias y estar en contacto con proveedores de otros países, e igual que se hace en España, ver cómo actúan determinados competidores y proveedores u observar qué marcas se están desarrollando o implantando en otros países, realizar operaciones con el Este de Europa, etc. Se pueden aprovechar sinergias y muchísimo ‘know how’ de compañeros que tienen nuestras mismas inquietudes”.

Inconvenientes

Para el propietario de una tienda, las desventajas de los grupos horizontales son escasas, si no inexistentes, puesto que actuando de manera independiente no podrían alcanzar las condiciones de las que disponen integrados en una organización. Pero todo tiene su cruz y los establecimientos horizontales sí que presentan algunas desventajas frente a sus competidores verticales.

Menor exposición y stock en tienda. Como señala Pérez, “las tiendas verticales pueden contar con más espacio para exposición de lineal”, puesto que suelen ser grandes espacios y el stock disponible en el establecimiento es mayor. El suministro de casi cualquier producto a través de catálogo se puede realizar en muchos establecimientos horizontales pero el consumidor casi siempre preferirá ver físicamente lo que va a adquirir.

Visibilidad menor en equipamientos comerciales. La presencia de las grandes tiendas verticales en parques o centros comerciales, en muchas ocasiones ubicados en los márgenes de vías de comunicación de gran tránsito, les permite tener una gran presencia e impulsa su imagen y el reconocimiento de su marca. En muchos de estos emplazamientos el alquiler o la compra de un local puede suponer un desembolso muy elevado, poco accesible para el asociado tradicional de los horizontales y, además, implica un riesgo inasumible para él, ya que un vertical puede permitirse el “lujo” de instalar una unidad que no sea suficientemente productiva siempre que la misma le sirva para adquirir visibilidad y notoriedad.

Mercado más heterogéneo. Los horizontales reúnen una gran cantidad de puntos de venta y todos ellos muy diferentes, tanto por su tamaño, como por su emplazamiento geográfico, su carácter urbano o rural... Por este motivo, no se dispone de un perfil definido de consumidor, lo que dificulta el apoyo mediante estudios de mercado, que pueden ser demasiado generales. Será cada tienda la que deba encargarse por sí mismas de conocer a su público.

La integración en grupos transfronterizos permite tener mayor potencial de compra y, en teoría, mejores condiciones, además de poder observar otros mercados, sus productos, sus marcas, tener referencias más amplias, y aprovechar sinergias

Buena salud de los horizontales

Según los datos aportados por la consultora AC Nielsen, los establecimientos horizontales siguen siendo los preferidos por los consumidores. Así, casi un 42,8% de la facturación total del sector se realizó en tiendas integradas, en establecimientos asociados e independientes, muy lejos de la cuota alcanzada por los operadores verticales (31,6%) y los súper e hipermercados (19,2%). Los operadores de este formato demuestran que, pese al recorte sufrido en su cuota, siguen gozando de muy buena salud. Aunque los causantes de esta situación de predominio son múltiples, podemos citar algunos de ellos. El primero es la enorme tradición con la que cuentan en nuestro país este tipo de tiendas, algo a lo que sin duda contribuye su proximidad, puesto que disponen de una capilaridad mayor que los puntos de venta de otros formatos, o la cercanía en la atención como contrapunto a la despersonalización de los grandes establecimientos.

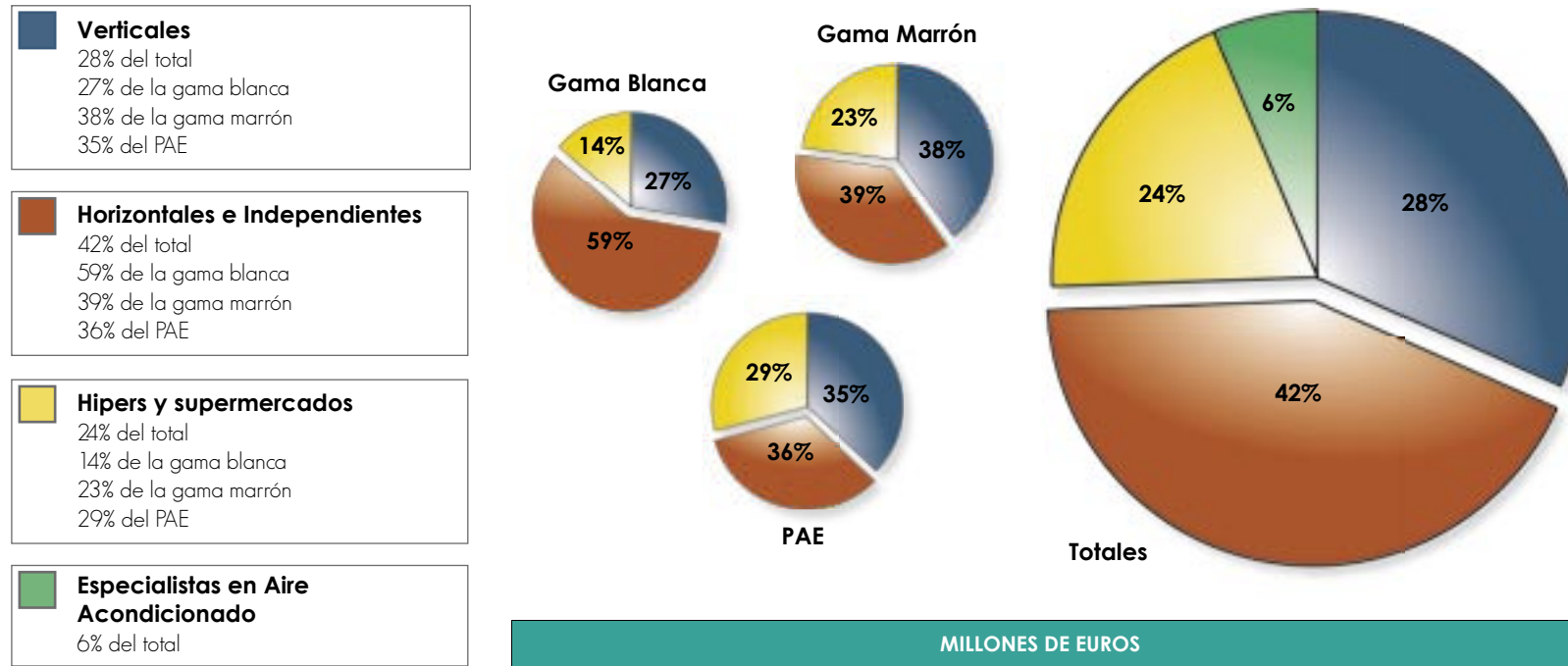
Por otra parte, debemos anotar el dominio aún más claro de los horizontales (58,3%) si nos centramos en el reparto en gama blanca. Éste es un detalle nada desdeñable porque

muchas personas que acuden a una tienda para hacerse con aparatos de gama blanca no van sólo a comprar un producto, sino que es posible que equipen toda su cocina en el mismo punto de venta. Si tenemos en cuenta que la compra de grandes electrodomésticos suele ser mucho más meditada (inversión grande, importancia de la garantía y el servicio postventa, etc.) que en el caso de otras líneas, como marrón o PAE, podemos concluir que la confianza del usuario en los establecimientos horizontales sigue estando muy por encima que en otros formatos. Precisamente en las gamas mencionadas -marrón y PAE- las fuerzas se invierten, cediendo el liderazgo a los operadores verticales que, en ambos casos, superan en tres puntos porcentuales la cuota conjunta de asociados e independientes. En este caso, podemos justificar la cesión del primer puesto por la mayor impulsividad de este tipo de compras, a lo que debemos añadir que el surtido de productos de estas gamas suele ser superior y tener un peso mayor en las grandes tiendas de los verticales, lo que atrae a un buen número de compradores. Pero los horizontales ya se han dado cuenta de ello

y muchas tiendas se están renovando para ajustar su oferta a los requerimientos actuales del público. Y esta adecuación parece estar dando frutos. “Estamos reduciendo la participación pero hay determinadas familias, como en el caso de electrónica y LCD, en las que estamos recuperando terreno”, explica Moreno-Figueroa.

Para finalizar, recogemos algunas conclusiones como las realizadas por el propio director de Marketing de Prometheus. “Se estima que se ha tocado suelo en cuanto a participación y se va a remontar. También hay que tener en cuenta que uno de los canales de más éxito en el último par de años ha sido el de los mueblistas; de ellos, la mayor parte está dentro de grupos de compra o, si no están integrados, se suministran a través de ellos”. Por su parte, Panzano opina que “quizás la capacidad de cooperar entre organizaciones, que resulta esencial para desarrollar un grupo de compras, favorezca que las organizaciones horizontales resultantes consoliden sus proyectos y comiencen a recuperar cuota de mercado tras cerrarse el proceso de fusiones y colaboraciones sectoriales”.

REPARTO DE LAS VENTAS DE ELECTRODOMÉSTICOS POR CANALES DESDE MAYO DE 2006 HASTA ABRIL DE 2007



Fuente: Nielsen / Elaboración: Protiendas



MILLONES DE EUROS					
	TOTAL	Verticales	Horizontales e Independientes	Hipers y supermercados	Especialistas (A.C.)
Totales	7.154,00	2.262,10	3.060,20	1.371,60	460,10
Blanca	2.458,40	681,60	1.432,20	344,60	-
Marrón	2.271,20	1.090,50	1.008,50	622,20	-
PAE	742,10	277,10	253,10	211,90	-