

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ORGANIZADOS: LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DEL COMERCIO

POR
JUAN CARLOS GARCÍA VILLALOBOS*

RESUMEN

La actividad económica de la distribución comercial es uno de los sectores más importantes en el sistema económico español. La proliferación de grandes empresas de distribución sucursalista que dominan los canales propicia la organización del comercio menor en entidades que garanticen su competitividad a través de modelos de negocios que generen confianza en el consumidor mediante unas prestaciones comerciales difícilmente alcanzables operando en canales independientes.

Las sociedades cooperativas del comercio son una manifestación de canales organizados alrededor de pequeños comerciantes que les aportan el valor añadido de servicios que les convierten en formatos menos vulnerables y más firmes, con la referencia de los principios exclusivos que las definen y que como resultado han dado lugar a operadores comerciales muy potentes en determinados mercados.

Palabras clave: sector comercial, comerciante, servicios, minorista, integración.

ABSTRACT

The sector of distribution is one of the most important area in the spanish economic system. The proliferation of the «big» retailers with power over de channels triggers the organization of the small retailers in others, guarantying their competivity through business models, able to generate trust in the final costumer, providing special services hardly achievable working in independent channels.

* Profesor de Comercialización de la Universidad San Pablo-CEU. Miembro del Grupo de Estudios e Investigación en Economía Social de la Universidad San Pablo-CEU (GEIES). Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

The trade co-operative societies are a sample of well organised channels around the small retailers providing value added to services and becoming into an stronger trader, with the reference of an exclusive principles, main feature of these kind of companies. A result of all mentioned above, there are vigorous firms in some markets.

Key words: distribution, trader, services, retailer, integration.

1. EL CONTEXTO DE MERCADO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DEL COMERCIO COMO OPERADOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La profundización sobre las sociedades cooperativas del comercio requiere el conocimiento de su papel como participantes en los canales de distribución previamente a una explicación sobre el mercado en que desenvuelven que, a su vez, justifica la de las configuraciones organizativas resultantes entre las que se encuentran las mismas sociedades cooperativas.

1.1. El concepto de operador de la distribución

La actividad económica de la distribución comercial —que no el proceso que culmina la cadena de suministro empresarial y que se planifica dentro de las políticas comerciales o de «marketing»— comprende los agentes económicos especializadas en la práctica del comercio de toda clase de bienes y servicios¹. Estos se denominan operadores comerciales, también intermediarios o simplemente comerciantes y en definitiva hacen posible el intercambio de los productos en cuestión.

El criterio determinante para diferenciar los operadores comerciales es la relación mantenida con el producto objeto de distribución; de manera que son distribuidores los que asumen la propiedad de las mercancías mediante las actividades típicas de compra-venta y no distribuidores los que se limitan a representar a los dueños de la mercancía a cambio de una retribución convenida.

1.2. El sector comercial en España

La distribución comercial española tiene unos rasgos que han condicionado la situación del sector, pero también la conformación

¹ En este sentido, al margen de cualquier precisión semántica, distribución comercial y comercio son concepto equivalentes.

de los canales comerciales alrededor de entidades de corte asociativo que como las cooperativas tienen un peso específico en los procesos comercializadores de la oferta.

La última actualización del pormenorizado Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista en España de la Dirección General de Política Comercial arroja datos significativos, entre ellos, los que se recogen en la tabla 1 que evidencian una actividad sumamente importante en el conjunto de la economía nacional.

TABLA 1
CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA

Aportación al PIB	13%
Número de comercios	602.608
Cifra de negocio	122.051 millones de euros (202.541 euros/establecimiento)
Densidad Comercial	15 puntos de venta por cada mil habitantes
Superficie de venta	55.861.486 m ² (92,7 m ² / establecimiento)
Empleos directos	1.631.955 personas (2,7 empleados/ establecimiento)
Forma societaria del negocio	Titularidad física (75%)
Régimen de tenencia del local	Predomina el alquiler (53%) frente a la propiedad (47%)
Forma de venta	Asistida por vendedor (87%)

FUENTE: Dirección General de Política Comercial. *Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista (Actualización 2000)*. <http://www.mcx.es/Polcomer> (consultado con fecha 27/09/2004).

Así, se desprende que la cuarta parte de los comercios detallistas españoles se constituyen bajo titularidad jurídica, muchos menos de los que son de titularidad física, poniéndose de relieve la existencia de un elevado grado de fragmentación o dispersión empresarial debido a la existencia de un gran número de propietarios individuales de establecimientos comerciales (dueños y trabajadores en los mismos), que conforman el denominado comercio tradicional o independiente y que comúnmente se identifica por «pequeño comercio». Esto último, que se conoce como atomización, no es exclusivo del comercio, pero tiene consecuencias sobre la competitividad del sistema distributivo, sobre su eficiencia y sobre las aportaciones de las sociedades

cooperativas desde su singular forma de acometer la actividad empresarial tal y como se verá más abajo.

Además, se indican cifras sobre la magnitud de las entidades «mercantiles» dentro del grupo minoritario de comercios bajo titularidad jurídica, que pone de manifiesto que las organizaciones de participación (sociedades cooperativas y laborales) se encuentran a gran distancia de otras figuras societarias como la sociedad limitada y anónima que suman las tres cuartas partes.

TABLA 2
TIPOLOGÍA Y PESO DEL COMERCIO BAJO TITULARIDAD JURÍDICA

SOCIEDAD	PORCENTAJE EN EL GLOBAL DE ENTIDADES CON PERSONALIDAD JURÍDICA
Limitada	57,2%
Anónima	17,3%
Comunidad de Bienes	12,3%
Civil	5,0%
Laboral	3%
Cooperativa	1,4%

FUENTE: Dirección General de Política Comercial. *Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista (Actualización 2000)*. <http://www.mcx.es/Polcomer> (consultado con fecha 27/09/2004).

Con todo, al mismo tiempo que compone el grueso de la oferta comercial española, las microempresas del comercio son un porcentaje significativo de la ocupación en España, del empleo autónomo y del tejido empresarial; y más concretamente en el sector servicios donde se circunscriben, destacándose lo que sigue a partir de los datos del Directorio Central de Empresas (tabla 2):

- Un 53,3% de las empresas españolas no emplean trabajadores.
- Un 26,2% contratan un máximo de dos asalariados, pero representan un 56% de la población de empresas con contratados.
- El 30% se dedican al comercio.
- En la actividad comercial el 82,3% de las empresas ocupa a lo sumo dos personas, que comprende el 38% del total de entidades del sector servicios².

² Llama la atención que a pesar de tratarse un actividad de este sector sea la única de este grupo que se analice de forma independiente en la tabla 3, lo que manifiesta un preponderante peso en el conjunto.

TABLA 3
EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO Y NÚMERO DE ASALARIADOS

INTERVALO DE ASALARIADOS	SECTOR ECONÓMICO				
	TOTAL	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO*	RESTO DE SERVICIOS**
Ninguno	1.408.792	77.206	143.365	424.176	764.045
1-2	692.964	62.607	77.937	231.699	320.721
3-5	259.764	36.538	40.517	77.608	105.101
6-9	126.050	23.251	21.676	33.964	47.159
10-19	86.308	21.902	18.418	17.363	28.625
Más de 20	71.439	22.758	12.792	11.880	24.009
Total	2.645.317	244.262	314.705	796.690	1.289.660

* Incluye comercio mayorista, comercio minorista e intermediarios del comercio.

** Pertenecen a este grupo la hostelería, el transporte y las comunicaciones, la actividad inmobiliaria, los servicios empresariales, de educación, sanidad, asistencia social y otros.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística. *Directorio Central de Empresas —DIRCE— (Resumen de Resultados 2001)*. <http://www.ine.es> (consultado con fecha 8/09/2004).

El pequeño comercio, en su condición de potencial socio de la sociedad cooperativa de esta actividad, presenta unas características genuinas que refuerzan la posibilidad de vincularse en estas sociedades o en otras buscando mejorar su posición en el canal. En efecto, en los canales independientes en los que suelen desenvolverse no hay más vínculos que los derivados de los términos acordados para cada uno de los intercambios que se realicen, dando lugar a tantos mercados como transacciones se produzcan a lo largo de la distribución³.

Las características mencionadas, sin ánimo de exhaustividad, son⁴:

- El negocio es explotado por el titular comerciante o varios de su unidad familiar sin revestimiento jurídico.
- Los establecimientos comerciales tienen una media de 50 m² incluyendo las zonas no destinadas a sala de venta.
- El sistema de venta es el despacho directo mediante mostrador.
- La oferta comercial está escasamente diferenciada basada en un surtido amplio y poco profundo dada las limitaciones de espacio.

³ CASARES RIPOLL, J.; REBOLLO ARÉVALO, A. *Distribución Comercial*. Madrid: Civitas, 2000, p. 130.

⁴ BURRUEZO GARCÍA, J. C. *La gestión moderna del comercio minorista*. Madrid: ESIC, 1999, p. 36-40.

- e) Los precios son poco competitivos por la baja rotación de existencias.
- f) Las cargas financieras son considerables en los eventuales procesos de mejora de su actividad frente a una escasa solvencia de partida, bien sea para la renovación total o parcial de las instalaciones y equipamientos.
- g) La formación especializada en gestión del negocio es poco frecuente, perdiéndose oportunidades de aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías y de la aplicación de las técnicas de *merchandising*.
- h) La falta de agrupación con otros miembros del canal les convierte en vulnerables frente a otros modelos más dimensionados como resultado de un proceso de concentración interna o externa.

2. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ORGANIZADA

Tradicionalmente, el análisis de la Distribución Comercial se ha fundamentado en las capacidades de la empresa de dar respuesta a unas necesidades de finalización de su proceso productivo a partir de una demanda manifiesta, si bien modernamente este esquema deja paso a otro «económico-político» que no concibe a la empresa como entidad competitiva en el mercado, sino al canal de distribución; de manera que sus prestaciones difieren según que los operadores comerciales mantengan su independencia para decidir los intercambios o se caractericen por tener lugar de un modo continuado entre organizaciones por razones corporativas, contractuales o de control⁵.

La aspiración de reducir el riesgo de la distribución y de las cargas económicas propicia que se lleguen a admitir vinculaciones para compartir las labores de la actividad comercial⁶, siendo aquellas alternativas de organización a través de las que se materializan estas aspira-

⁵ DÍEZ DE CASTRO, E. *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill, 2004, p. 23. Entre la literatura al respecto puede verse: PELTON, L.; STRUTTON, D. LUMPKIN, J.: *Marketing Channels (a relationship management approach)*. New York: McGraw-Hill, 2002, p. 208-241; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T.; CRUZ, I.: *Canales de Comercialización*, Madrid: Prentice-Hall, 1999, p. 209-258; MÚGICA GRIJALBA, J. M.: Las distintas formas de vinculación en los canales de comercialización como instrumentos de coordinación y control del proceso de distribución, *Estudios sobre el Consumo*, n.º 9, diciembre, 1986, p. 15-21; McCAMMON, B. C.: *Perspectives for Distribution Programming*, en BUCKLIN, L. P. (Edit.): *Vertical Marketing Systems*, Scott Foreman, Glenview, Illinois, 1970, p. 32-51.

⁶ CASARES RIPOLL, J.; REBOLLO ARÉVALO, A. *Distribución Comercial...*, op. cit. p. 130.

ciones y que responden a la tipología de sistema de organización de la distribución vertical, que en suma es un canal de distribución formado por una red central, dirigida profesionalmente, para conseguir economías tecnológicas, de dirección y de promoción a través de la integración, coordinación y sincronización de los flujos de distribución⁷. Esta estructura coordinada difiere de la que no conlleva un acortamiento del canal, denominada organización horizontal, bien sea por enfocarse hacia la mejora de la capacidad de atracción comercial de los vinculados (asociacionismo espacial) o en alguna función clave en la práctica del comercio (asociacionismo no espacial).

En concreto, las formas de integración vertical pueden ser:

- Corporativas: el canal en su totalidad es propiedad de una sola empresa que forma una unidad de decisión plenamente integrada.
- Contractuales: los comerciantes mantienen su independencia jurídica, vinculándose en distinto grado según las condiciones del acuerdo contractual.
- Administradas: los procesos en los diferentes niveles del canal de distribución son coordinadas por un miembro con poder económico a través del que influye sobre los demás.

El concepto de red también se ha estudiado para explicar las relaciones en los canales. Así, como conjunto de nodos y relaciones que los conectan⁸, las ganancias de la utilización de redes se derivan del valor que tiene conectarse a la misma o del número de usuarios que la forman⁹. Como caso particular de red, la organización del funcionamiento de la distribución comercial describe el objetivo de cooperación entre empresas a través de la cadena comercial para crear una ventaja competitiva para todo el sistema, además de generar un mayor valor añadido al consumidor¹⁰. Como componente de la misma, la distribución comercial es la primera parte de la cadena de suministro empresarial (distribución-producción-aprovisionamiento)¹¹ cuya ges-

⁷ McCAMMON, B. C.: *Perspectives for Distribution Programming*, en BUCKLIN, L. P. (Edit.): *Vertical Marketing Systems*, Scott Foreman, Glenview, Illinois, 1970, p. 32-51.

⁸ FOMBRUM, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 7, n.º 2, 1982, p. 280-291.

⁹ SHAPIRO, C. VARIAN, H. R. *Information rules. A strategic guide to de network economy*. Harvard Business School Press, 1999.

¹⁰ CAMPBELL, A. J.; WILSON, D. T. *Managed Networks. Creating Strategic Advantage. *Networks in Marketing**, Sage Publications, 1996, p. 125-143.

¹¹ Evidentemente, y bajo un enfoque de marketing, partiendo del mercado como destinatario de la satisfacción de las necesidades que desencadena el flujo logístico a partir del servicio que proporciona la distribución como: a) contacto de la empresa con el mercado y b) política del denominado «marketing mix».

tión integrada¹² engloba «la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio dentro de una empresa particular y a lo largo de todas las partes implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena global»¹³.

En efecto, en la actualidad ya no se trata de ser más eficiente a la hora de satisfacer necesidades y optimizar recursos en el entramado de relaciones logísticas de cadenas de suministro independientes, sino que esa eficiencia tiende a proporcionarse en entornos globales, es decir, incardinándose en una red de organizaciones encaminada a unir sus respectivas cadenas de suministro para que desde la búsqueda de soluciones conjuntas proporcionen valor para el cliente en lo que se denomina Cadena de Suministro Global, y que en esencia es una manifestación de marketing relacional en el que la responsabilidad de la creación de valor afecta a todos los que participan en su proceso.

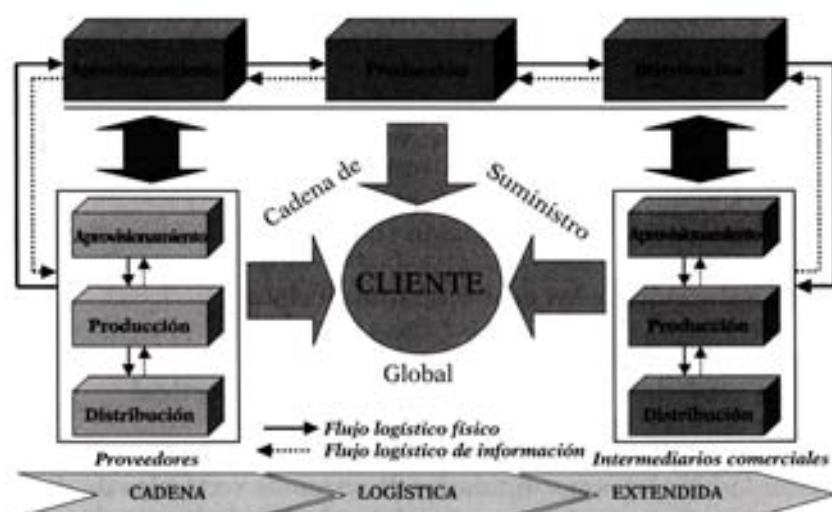
Sea como fuere, la red hace posible que empresas pequeñas se aproximen en su comportamiento estratégico a las grandes, contribuyendo a resolver el problema de la competitividad a través de la formación de estructuras basadas en la reunión, la colaboración y la cooperación empresarial¹⁴.

¹² Gestión de la Cadena de Suministro o *Supply Chain Management*.

¹³ MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S. et al. Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n.º 2, p. 1-25. Sobre este asunto puede consultarse: BALLOU, R. H. *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, Pearson Educación, 2004; SABRIA, F. *La Cadena de Suministro*, ICG Marge, 2004.

¹⁴ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El microemprendimiento y las empresas de participación Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 65, 1998, p. 40.

GRÁFICO 1
LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO



FUENTE: Elaboración propia.

El enfoque de redes choca frontalmente con la estructura de los canales independientes, concebidos como «asociaciones fragmentarias de entidades con diversos propietarios y tipos de gestión, cada una de las cuales sólo se preocupa de sus intereses financieros a corto plazo»¹⁵. La ausencia de objetivos conjuntos, la facilidad de entrada en estos canales, la imposibilidad de economías sistemáticas, la falta de planificación, de incentivos y de lealtad son rasgos presentes en una distribución donde la coordinación que pudiera presentarse es el resultado de la negociación¹⁶.

Las propuestas de valor implícitas en sistemas integrados verticales están encauzadas tanto hacia la oferta para la consecución de una mayor poder de negociación (integración hacia atrás) como hacia la demanda para conseguirlo respecto al mercado (integración hacia delante). Esto se concreta en una serie de objetivos¹⁷:

¹⁵ STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A.T.; CRUZ, I. *Canales de Comercialización...*, op.cit, p. 22.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ CASARES RIPOLL, J. REBOLLO ARÉVALO, A. *Distribución Comercial...*, op. cit, p. 131; DAY, G. S.; KLEIN, S. Cooperative Behavior in Marketing Channels: the influence on transaction costs and competitive strategies. *Review of Marketing (American Marketing Association)*, 1987, p. 39-89; LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995, p. 345.

- La disminución de costes como consecuencia de la coordinación de las funciones de la distribución (logísticas y transaccionales).
- La reducción del riesgo, ya sea en materia de aprovisionamiento (volatilidad de la oferta, poder de los proveedores...), ya sea respecto a la demanda (poder de los consumidores, escasa fidelidad...).
- La mejora de la rentabilidad de la actividad gracias a una más cuidada selección de las inversiones en el canal.
- La creación de barreras de entrada con base en la fortaleza alcanzada por los grupos verticales.
- La más completa información sobre las necesidades de los consumidores.
- La reducción de los costes de transacción.

2.1. La sociedad cooperativa como sistema vertical de comercio

Entre las distintas posibilidades de sistemas verticales de distribución, la sociedad cooperativa se incluye dentro de lo que de una manera genérica se denomina comercio asociado y que responde a la tipología del comercio vinculado contractualmente. Este además contempla otras formas arraigadas en el tejido comercial español como las cadenas voluntarias de detallistas y las cadenas franquiciadas, que pese a tener objetivos y desempeñar funciones similares a las cooperativas, están lejos de ellas por los principios que las rigen y que dan lugar a un operador comercial con un funcionamiento poco corriente en su cometido de dar valor tanto al socio comerciante como al mercado que sirve.

Mientras que las cadenas voluntarias agrupan a mayoristas que se encargan de diseñar un programa comercial a seguir por un grupo de minoristas mediante un contrato que deja cierto margen de maniobra a estos últimos para desvincularse eventualmente ante alternativas de compras y servicios más atractivas del mercado, la franquicia es el extremo opuesto ya que este margen se reduce a la mínima expresión por el estricto control que ejerce el franquiciador sobre la enseña que cede al comerciante.

En las sociedades cooperativas la pertenencia a la organización se formaliza por la condición de socio, pero además por un contrato que refuerza su vínculo con la sociedad en virtud de la capacidad que tiene de explotar una tecnología comercial con base en una estrategia empresarial fijada por ellos mismos. En este sentido, aunque pudiera parecer que la fortaleza competitiva de una cadena voluntaria fuese

superior con base en el ejercicio del liderazgo en el canal por los mayoristas vinculados, la realidad demuestra que el funcionamiento de las cooperativas consigue mejores resultados en determinados mercados¹⁸.

No obstante, hay quienes sobre el concepto de sociedad cooperativa, que conlleva la titularidad jurídica de la empresa por parte los socios independientemente de su personalidad física o jurídica, entienden que se puede considerar a las cooperativas de comerciantes como sistemas corporativos en los mismos términos que las cooperativas de consumidores¹⁹.

Pero además, en su configuración de empresa de empresarios es posible reconocer a la sociedad cooperativa de comerciantes como un sistema de distribución horizontal al concentrar la prestación comercial de un mismo escalón del canal²⁰, el de venta al consumidor²¹. Es más, la literatura sobre la materia reconoce a las centrales de compras como un sistema de distribución horizontal cuando las propias sociedades cooperativas e incluso las cadenas voluntarias se confunden con ellas a partir del moderno concepto de central de compras y servicios que se identifica plenamente con sus objetivos independientemente de la personalidad jurídica adoptada²².

3. EL PERFIL DEL COOPERATIVISMO DEL COMERCIO

A la hora de un tratamiento de la sociedad cooperativa del comercio es importante no perder de vista los planteamientos que pueden facilitar o clarificar este objetivo bien sea por cómo son observadas por las normas que las regulan o bien en su condición de forma comercial peculiar y alternativa a las muchas que presentan en la actividad económica de la distribución comercial.

¹⁸ Piénsese, por ejemplo, en la distribución farmacéutica, según las cifras que se aportan en el epígrafe 4.

¹⁹ BUENDÍA MARTÍNEZ, I, *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid: Consejo Económico y Social, 1999, p. 115.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Esto puede explicar la aceptación que tiene entre el movimiento su consideración de «detallista del comercio independiente».

²² La Asociación Nacional de Compras y Servicios (ANCECO) define la Central de Compras y Servicios como «un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado».

3.1. Las cooperativas del comercio en las normas

Como cualquier sociedad cooperativa, la del comercio está sometida a un doble marco legislativo. Por un lado, el que corresponde al reconocimiento de su personalidad jurídica, y por otro, el específico del sector en que desarrollan su actividad empresarial. En el primer caso se aplica la ley 27/1999, de Cooperativas²³, mientras que en el segundo la ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista²⁴, ambas estatales; al margen de la regulación existente en la práctica totalidad de las comunidades autónomas en virtud de las competencias transferidas en estas materias.

Respecto a la ley 27/1999 no hay lugar a dudas de su consideración, ya que por una parte no las recoge como tales en la clasificación general que hace en el artículo 6, y por otra, se ajustan a la tipología de la cooperativa de servicios que recoge el artículo 98 en el que tienen cabida las sociedades cooperativas del comercio como tantas otras cooperativas que agrupan a empresarios individuales con la finalidad de desempeñar una serie de tareas encaminadas al mejoramiento económico de sus negocios, en el caso que nos ocupa, la intermediación comercial.

Con el ánimo de proteger los derechos de los consumidores y de garantizar un funcionamiento eficiente del sistema de distribución, la ley de Comercio establece las bases jurídicas de la actividad comercial con especial énfasis en las denominadas ventas especiales (a distancia, automática, ambulante, etc.), con promoción (en rebajas, de saldos, con obsequio; etc.) y el régimen sancionador. A diferencia de otras normas sectoriales, no hay alusión alguna a fórmulas de asociacionismo en la actividad²⁵, pero deja claro su propósito de legislar la actividad profesional de venta de bienes y servicios sin preocuparse por la forma comercial bajo la que se realice.

3.2. La prestación cooperativa

De acuerdo a su configuración legal, la actividad cooperativizada de la cooperativa del comercio consiste en prestar una serie de servi-

²³ ESPAÑA. Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, *B.O.E.* 170.

²⁴ ESPAÑA. Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, *B.O.E.* 42.

²⁵ Un ejemplo de esta consideración es la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, *B.O.E.* 182, y su Reglamento, que incluyen artículos dedicados a las sociedades cooperativas de transporte.

cios a un colectivo de comerciantes, fundamentalmente del escalón detallista e incluidos dentro del grupo del «pequeño comercio», con el fin de mejorar y perfeccionar su actividad profesional que gira en torno a una producción de servicios comerciales.

En su papel de socios usuarios, estos comerciantes pueden actuar en calidad de proveedores y consumidores a partir del criterio clave de su participación en los flujos reales de la empresa²⁶:

- Como proveedores:
 - a) De trabajo, aunque evidentemente no como socios trabajadores, sino como gestores de un punto de venta²⁷.
 - b) De establecimientos comerciales, que son de titularidad de ellos mismos.
- Como consumidores de unos servicios que son la razón de ser la sociedad:
 - a) El aprovisionamiento, a través de compras agrupadas que les procuran márgenes mejorados en los precios de venta; incluso mediante la pertenencia a otras organizaciones de compradores de ámbito superior²⁸.
 - b) La logística, a través de una red de centros de distribución y medios de transporte que satisface las reposiciones de mercancía en variedad y tiempo y optimiza la superficie de venta por liberación de espacio dedicado al almacenaje.
 - c) La construcción de una marca/enseña diferenciada con un posicionamiento definido y notoriedad, lo que le lleva a definir un surtido de productos, incluyendo marcas propias, una estrategia publicipromocional y herramientas de fidelización de clientes.
 - d) Una formación orientada a preservar la competitividad y perfeccionamiento del negocio, incluyendo la concerniente a sistemas de gestión de puntos de venta conectados a través de *intranet*.
 - e) Una permanente atención del mercado que impida menguar los resultados del socio.
 - f) Asesoramiento técnico, financiero y en aseguramientos.

²⁶ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56-57, 1988-1989.

²⁷ GARCÍA VILLALBOS, J. C. *Las Sociedades Cooperativas en el transporte de mercancías por carretera en España*. Madrid: Consejo Económico Social, 2000, p. 44-46.

²⁸ Fundamentalmente, centrales de compra nacionales e internacionales.

Así pues, esta doble condición de los socios comerciantes determina el carácter mixto de la sociedad cooperativa del comercio en tanto que se comportan como proveedores y como consumidores. Esto puede ser matizado ya que hay algunos casos en los que la vinculación es testimonial al reducirse a la posibilidad de disponer de un suministrador más al que acudir cuando se mejoren las condiciones de las fuentes de aprovisionamiento habituales, lo que va en contra de la reducción de la incertidumbre de la organización y del mantenimiento de una política comercial común.

En otro orden de cosas, en las sociedades cooperativas del comercio, como en cualquier sociedad cooperativa y como en cualquier empresa, el proceso financiero se manifiesta como flujos de cobros y pagos que tienen una singular composición según la participación en la actividad cooperativizada. No obstante, el primer desembolso, necesario para adquirir la condición de socio, puede ser variable en función de las tiendas aportadas, lo que se confirma en el caso de las cantidades abonadas periódicamente de manera proporcional al montante de los pedidos acumulados y que se destinan a sufragar los gastos de funcionamiento, que además es precisamente el criterio que se utiliza para aplicar los descuentos en los que se aplican los eventuales resultados positivos del ejercicio. Sin embargo, lo más frecuente y beneficioso para el socio es que se anticipe su rentabilidad mediante un margen comercial mejorado gracias a unos precios competitivos tanto de venta como de compra. En efecto, dado que los comerciantes son los propios socios de la sociedad cooperativa se elimina el margen de beneficio del mayorista convencional siendo posible ofrecer unos precios competitivos sin reducir la calidad del servicio de la distribución comercial.

3.3. La prestación comercial

Las sociedades cooperativas del comercio son empresas de la actividad económica de la distribución comercial, y como tal son operadores comerciales, en particular, la asunción de la propiedad de los productos que comercializan y de funciones específicas las encuadran a la vez dentro del canal mayorista y minorista justificando, por un lado, su consideración de sistema vertical de distribución, y por otro, el reconocimiento de la Ley 27/1999 que asimismo las considera como operadores en ambos niveles del canal de distribución²⁹.

Más concretamente, los socios suelen ser comerciantes minoristas que a través de los servicios buscados con el agrupamiento dan lugar a que la organización desarrolle funciones típicamente mayoristas, en es-

²⁹ ESPAÑA. Ley 27/1999..., *op. cit.*, disposición adicional quinta.

pecial, las relativas a las relaciones con la fabricación en los procesos de negociación de las condiciones de compra junto con las de gestión de los flujos logísticos derivados, pero también las de potenciación de la enseña que permitan la consecución y la mejora de la cuota de mercado.

Con todo, aunque teóricamente la orientación más adecuada de las cooperativas del comercio es hacia los escalones anteriores y posteriores del canal de distribución, hay ejemplos de preferencia hacia uno de ellos, concretamente, hacia atrás, lo que evidencia un papel exclusivo de centro comprador/mayorista; del mismo modo que hay otros en los que se presta un servicio integral al socio aún cuando la imagen particular se mantiene³⁰.

4. EL SECTOR COOPERATIVO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

El peso de las sociedades cooperativas del comercio en la actividad de la distribución comercial española puede analizarse a partir de fuentes bibliográficas diversas que contemplan realidades diferentes aunque sirven de aproximación a su importancia tanto en la actividad en que se ubican como en el conjunto de las organizaciones de participación.

El citado Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista aporta datos sobre la concentración empresarial y concluye que del 12,4% del comercio integrado que existe en España, un 12,6% se lleva a cabo a través de cooperativas de detallistas, por debajo de los canales organizados en torno a cadenas voluntarias, franquiciadas y centrales de compras.

TABLA 4
GRADO Y TIPO DE INTEGRACIÓN EN EL COMERCIO MINORISTA

INTEGRACIÓN	PORCENTAJE	TIPO	PORCENTAJE
NO	87,6		
SI	12,4	Cadena voluntaria	38,2
		Central de Compras	20,6
		Franquicia	19,1
		Cooperativa	12,6
		Otras	9,8

FUENTE: Dirección General de Política Comercial. *Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista (Actualización 2000)*. <http://www.mex.es/Polcomer> (consultado con fecha 27/09/2004)

³⁰ Por ejemplo, el Grupo COFARES (Cooperativa de Farmacéuticos Españoles), presta este servicio integral a sus más de 8.500 socios-farmacéuticos, que llega incluso al suministro de marca propia (Aposán y Farline), si bien conservan la enseña.

En concreto, en la distribución de gran consumo (alimentación-droguería-perfumería) es posible apreciar la relevancia de algunos operadores comerciales cooperativos, caso de la Unión de Detallistas Españoles (UNIDE, S. Coop.), la principal cooperativa en este mercado que ocupa el puesto diecinueve en la relación de distribuidores comerciales nacionales por cifra de negocio, seguida de la granadina Coviran, S.C.A.

TABLA 5
PRINCIPALES OPERADORES COMERCIALES COOPERATIVOS
EN ESPAÑA SEGÚN VOLUMEN DE FACTURACIÓN (2002)

SOCIEDAD COOPERATIVA	VENTAS NETAS 2002 (MILLONES DE EUROS)	n.º DE TIENDAS
UNIDE	429,47	744
COVIRAN ¹¹	270,40	1.620
UPPER ¹²	89,51	16
SAN RAFAEL	70,50	18
COVALDROPER ¹³	32,00	-
O MELLOR	22,00	18
CODROPER	21,5	1
BIDE ONERA VASCA	20,49	4

FUENTE: Alimarket. *Ranking de las empresas de distribución alimentaria 2002. Distribución Actualidad. Ranking de operadores comerciales españoles 2002.*

En el caso de la distribución farmacéutica, no hay lugar a dudas de su magnitud en el mercado, ya que aproximadamente el 70% del mercado está en manos de entidades cooperativas¹⁴, con especial referencia

¹¹ <http://www.coviran.es>

¹² <http://www.upper.es>

¹³ <http://www.covaldropergrupo.com>

¹⁴ ITURRIOZ DEL CAMPO, J. La aplicación de márgenes económicos a los productos farmacéuticos y su implicación con el resultado de las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 81, 2003, p. 10. Del mismo autor puede consultarse: ITURRIOZ DEL CAMPO, J. *Las cooperativas de distribución farmacéutica en España*. Valencia: CIRIEC-España, 2003. También BRUQUE CÁMARA, S.; VARGAS SÁNCHEZ, A.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J.; MOYANO FUENTES, J. Caracterización competitiva del Sector de Distribución Farmacéutica. Especial referencia al subsector cooperativo. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 76, 2002.

al Grupo COFARES¹⁰, que es el líder indiscutible no sólo de la distribución farmacéutica con un 18,16% de cuota de mercado en 2003¹¹, sino del sector sanitario español tal y como se desprende de la siguiente tabla, donde en el grupo correspondiente a operadores de la distribución farmacéutica únicamente SAFA GALÉNICA no es sociedad cooperativa.

TABLA 6
RANKING DE EMPRESAS Y GRUPOS DEL SECTOR SANITARIO (2003)

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN EN 2003 (106 €)
COFARES	Distribución farmacéutica	2.475,77
FREMAP	Mutuas	1.857,22
ASEPEYO	Mutuas	1.315,23
SAFA GALÉNICA	Distribución farmacéutica	1.106,33
HEFAME	Distribución farmacéutica	1.040,00
ALMIRALL PRODESFARMA	Industria farmacéutica	886,10
NOVARTIS	Industria farmacéutica	869,00
PFIZER	Industria farmacéutica	850,00
DR. ESTEVE	Industria farmacéutica	844,00
LA FRATERNIDAD	Mutuas	751,70
GLAXOSMITHKLINE	Industria farmacéutica	748,00
ROCHE FARMA	Industria farmacéutica	703,28
ADESLAS	Seguros médicos	700,48
MUTUA MUGENAT	Mutuas	697,34
IBERMUTUAMUR	Mutuas	673,00
CECOFAR	Distribución farmacéutica	648,19
FEDERACIÓ FARMACEUTICA	Distribución farmacéutica	620,00
LILLY	Industria farmacéutica	600,90
ASISA	Seguros médicos	589,96
SANITAS	Seguros médicos	573,85

FUENTE: Sanimarket. *Informe Anual del Sector Sanitario 2004*.

¹⁰ <http://www.cofares.es>.

¹¹ IMS Health 2004.

5. CONCLUSIONES

Las características presentes el sector de la distribución comercial, encabezadas por elevado grado de concentración del mercado en unos pocos grandes operadores internacionales especialmente en la comercialización de productos masivos, compromete a la mayoritaria base de empresarios individuales del comercio vulnerable ante la exacerbada fortaleza competitiva de los sistemas corporativos. Paralelamente a la implantación de estos sistemas surgen otros, también de naturaleza vertical, que sobre la base del agrupamiento o asociación tratan de equilibrar el poder en los canales haciendo posible a los comerciantes de menor dimensión posicionarse como una alternativa convenientemente diferenciada de la prestación comercial de las cadenas sucursalistas. La idea de red subyace en estos planteamientos organizativos de los canales, sobre todo cuando en la distribución discurren dos flujos perfectamente coordinados y que representan sendos esquemas de red, tanto el relacional a través de los cuales tiene lugar el intercambio comercial, como el logístico que no transfiere la propiedad sino el bien objeto de comercialización.

Las sociedades cooperativas de comerciantes responden a una forma comercial representativa del comercio vinculado que plantea como objetivo la mejora de posición en el canal de quienes pretenden perfeccionar su oferta comercial mediante unos servicios convenientemente fijados por quienes van a utilizarlos, democráticamente. Para ello, el socio-comerciante reconoce un modelo de negocio que le proporciona valor añadido vía precios en la faceta compradora de las referencias que revenden, pero también por la imagen afianzada en su condición de operador de la distribución. El resultado es una organización sumamente competitiva en su doble consideración de sistema de distribución vertical en tanto integradora de funciones propias de diferentes escalones del canal, y de sistema horizontal como punto de encuentro de comerciantes del mismo nivel del circuito distributivo.

La importancia del cooperativismo en la distribución española varía según el mercado, aunque también es cierto que no hay información tan completa como en otras tipologías cooperativas. Sin embargo, tanto UNIDE, en gran consumo, y especialmente COFARES en el comercio farmacéutico, son los máximos exponentes de este tipo de organización.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET. *Ranking de las empresas de distribución alimentaria 2002*.
BALLOU, R. H. *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, Pearson Educación, 2004.

- BRUQUE CÁMARA, S.; VARGAS SÁNCHEZ, A.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. MOYANO FUENTES, J. Caracterización competitiva del Sector de Distribución Farmacéutica. Especial referencia al subsector cooperativo. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 76, 2002.
- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid: Consejo Económico y Social, 1999.
- BURRUEZO GARCÍA, J. C. *La gestión moderna del comercio minorista*. Madrid: ESIC, 1999.
- CAMPBELL, A. J.; WILSON, D. T. Managed Networks. Creating Strategic Advantage. *Networks in Marketing*, Sage Publications, 1996.
- CASARES RIPOLL, J.; REBOLLO AREVALO, A. *Distribución Comercial*. Madrid: Civitas, 2000.
- DAY, G. S.; KLEIN, S. Cooperative Behavior in Marketing Channels: the influence on transaction costs and competitive strategies. *Review of Marketing (American Marketing Association)*, 1987.
- DÍEZ DE CASTRO, E. *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill, 2004.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA COMERCIAL. *Estudio sobre la Estructura del Comercio Minorista (Actualización 2000)*. <http://www.mcx.es/Polcomer>.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD. *Ranking de operadores comerciales españoles 2002*.
- ESPAÑA. Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, B.O.E. 170.
- ESPAÑA. Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, B.O.E. 42.
- ESPAÑA. Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, B.O.E. 182.
- FOMBRUM, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 7, n.º 2, 1982.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El microemprendimiento y las empresas de participación.º Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 65, 1998.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56-57, 1988-1989.
- GARCÍA VILLALOBOS, J. C. *Las Sociedades Cooperativas en el transporte de mercancías por carretera en España*. Madrid: Consejo Económico y Social, 2000.
- IMS Health 2004.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Directorio Central de Empresas —DIRCE— (Resumen de Resultados 2001)*. <http://www.ine.es>.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. *Las cooperativas de distribución farmacéutica en España*. Valencia: CIRIEC-España, 2003.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. La aplicación de márgenes económicos a los productos farmacéuticos y su implicación con el resultado de las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 81, 2003.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

- McCAMMON, B.C.: *Perspectives for Distribution Programming*, en BUCKLIN, L.P. (Edit.): *Vertical Marketing Systems*, Scott Foreman, Glenview, Illinois, 1970.
- MENTZER, J.T. DEWITT, W. KEEBLER, J.S. et al. Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol 22, n.º 2, p. 1-25.
- MÚGICA GRIJALBA, J. M.: Las distintas formas de vinculación en los canales de comercialización como instrumentos de coordinación y control del proceso de distribución, *Estudios sobre el Consumo*, n.º 9, diciembre, 1986.
- PELTON, L. STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. *Marketing Channels (a relationship management approach)*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- SABRIA, F. *La Cadena de Suministro*, ICG Marge, 2004.
- SANIMARKET. *Informe Anual del Sector Sanitario 2004*.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. *Information rules. A strategic guide to de network economy*. Harvard Business School Press, 1999.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A.T.; CRUZ, I: *Canales de Comercialización*, Madrid: Prentice-Hall, 1999.