

HORARIOS COMERCIALES

UN SERVICIO ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

■ JOSE LUIS LOUREIRO ABRANTES y PABLO A. MUÑOZ GALLEGO



ple y, al mismo tiempo, de la rentabilidad de una determinada organización. Se puede poner como ejemplo una organización que vende un determinado producto y/o servicio, e imagínese que la característica del servicio reseñado es la de ser consumido en el momento en el cual se produce. Fácilmente se aprecia que cualquier ampliación del horario para esa organización conllevará una alteración de su potencial de negocio.

Se debe constatar que aquellas organizaciones que se han dado cuenta de la existencia de una relación directamente proporcional entre mayor rentabilidad/volumen de negocio versus mayor horario de apertura, encontraron formas para mejorarla. Es el caso, por ejemplo, de los bancos telefónicos; o de otros servicios vía telefónica que no implican una presencia física entre comprador y vendedor, permaneciendo en servicio 24 horas al día, por ejemplo, "tele-shopping", ventas por catálogo, etcétera; o también, la venta a través de máquinas.

LOS HORARIOS COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR

Una de las tareas con la que se encuentra cualquier empresa comercial es la de diferenciarse a través de sus servicios. Las limitaciones impuestas por una excesiva regulación dificulta la diferenciación, por lo que únicamente le queda al minorista la competencia basada en los precios, lo cual significa, en la mayor parte de los casos, una disminución de los márgenes y una menor rentabilidad.

Para percatarse de este problema, se puede seguir la metodología propuesta por Glen Peters (2), en la cual se apuntan tres tipos de factores principa-

El periodo de apertura de los establecimientos comerciales sigue siendo un tema de gran actualidad en Europa. Así, por ejemplo, en un artículo publicado en "The Financial Times" en el verano de 1995 se hace referencia a la creciente necesidad de que exista una desregulación en los horarios comerciales, centrándose en el caso particular de Alemania, presentando una comparación entre la realidad de dicho país y la normativa existente en Gran Bretaña, Italia y Francia (ver gráfico nº 1).

Teniendo en cuenta, un reciente estudio (1) realizado por la OCDE en siete países desarrollados –Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña, Italia, Fran-

cia, Alemania y Suecia–, se pueden observar una serie de cambios en las estructuras detallistas de los respectivos países, como refleja el gráfico nº 2.

El horario comercial es realmente un servicio desarrollado por una determinada organización, en el sentido de adaptarse más adecuadamente a las necesidades, al mismo tiempo que se programa mejor la imagen y la oferta para un determinado mercado.

El periodo de apertura, en que se prestan servicios al público, es uno de los factores reguladores del "timing" de contacto entre organización y clientes. De ello se deduce que el horario comercial puede ser un factor restrictivo del volumen de negocio puro y sim-



les para un servicio de "excelencia" –tal y como se representa en el gráfico nº 3– y, en consecuencia, para conseguir la fidelidad de los clientes.

Se apuntan, en primer lugar, factores estratégicos de una empresa de servicios relacionados con la innovación, es decir, productos y servicios que están siempre un paso por delante de los demás competidores, junto con una alta y consistente calidad.

Un segundo conjunto de factores, denominados factores transaccionales, tienen que ver con organizaciones que están posicionadas en mercados maduros, en los cuales la proximidad del cliente es fundamental, y dónde únicamente la diferenciación del servicio podrá ser un factor distintivo.

El ítem principal es la garantía de calidad de los productos y servicios, e incluso, en el supuesto de que el consumidor esté insatisfecho con éstos, existe una habilidad especial para ofrecer al cliente la solución para su demanda. Organizaciones como "Marks & Spencer" y "El Corte Inglés" siguen de cerca este esquema.

Una tercera estrategia consiste en ocupar un "nicho" de mercado. En este caso el detallista identifica un pequeño grupo homogéneo de consumidores con un conjunto de necesidades particulares, y se propone satisfacerlas.

El mayor problema que se encuentra, para seguir una o varias de las estrategias de diferenciación reseñadas, tiene que ver con el hecho de que cualquier innovación puesta en práctica en el sector servicios puede ser fácilmente imitable por las organizaciones competidoras, algo que no tiene lugar tan claramente en manufactura.

En todas estas formas estratégicas, a la hora de acercarnos al mercado, el papel de los horarios puede constituir una herramienta operativa para conseguir la diferenciación y es un buen ejemplo de la situación anterior.

Un horario comercial ampliado en sectores como los de la venta al por menor es todavía una innovación para la mayoría de los detallistas en Portugal. No hay duda de que un horario comercial más extenso es una herra-

GRAFICO Nº 1

HORARIOS DE APERTURA EN VARIOS PAISES EUROPEOS

PAIS	LUNES A VIERNES	SABADO	DOMINGOS/FESTIVOS
ALEMANIA	HASTA LAS 18:30 MARTES, HASTA LAS 20:30	HASTA LAS 14:00 1º SABADO DE CADA MES: VERANO, HASTA LAS 16:00 INVIERNO, HASTA LAS 18:00	CERRADO
REINO UNIDO	NO EXISTE LIMITE LEGAL	NO EXISTE LIMITE LEGAL	PEQUEÑAS TIENDAS, SIN LIMITE GRANDES ALMACENES, HASTA 6 HORAS
ITALIA	HASTA LAS 20:00 VERANO, HASTA LAS 21:00	HASTA LAS 20:00 VERANO, HASTA LAS 21:00	CERRADO
FRANCIA	NO EXISTE LIMITE LEGAL	NO EXISTE LIMITE LEGAL	TIENDAS DE ALIMENTACION PUEDEN ABRIR <i>* Muchas excepciones locales.</i>

FUENTE: ANDREW FISHER. "LONGER GERMAN SHOP HOURS URGED".
THE FINANCIAL TIMES. 11 DE AGOSTO DE 1995.

GRAFICO Nº 2

EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS DETALLISTAS EN LOS PAISES DE LA OCDE Y SUS EFECTOS EN EL SECTOR

EVOLUCION	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • REDUCCION DEL NUMERO DE PUNTOS DE VENTA A UNA TASA DEL UNO POR CIENTO AL AÑO • AUMENTO DE LA DIMENSION MEDIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES • AUMENTO DE LOS COEFICIENTES DE CONCENTRACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES • DIVERSIFICACION DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES • APARICION DE NUEVOS AGENTES, CUYO OBJETIVO ES ASEGURAR LAS ECONOMIAS DE AGLOMERACION EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION • REDUCCION DEL PAPEL DEL MINORISTA EN LA DISTRIBUCION 	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR, RESULTADO DE UNA MAYOR EFICIENCIA • AUMENTO DE LAS INNOVACIONES • MAYORES POSIBILIDADES DE ELECCION DE LOS CONSUMIDORES • MENORES BARRERAS DE ENTRADA • ENTRADA DE NUEVOS OPERADORES EN LOS MERCADOS INDEPENDIENTEMENTE DE SU NACIONALIDAD

amienta innovadora fácilmente imitable, pero en la práctica se demuestra lo contrario, existiendo un gran número de minoristas reticentes a su utilización, a pesar de que esta ampliación del horario comercial puede aumentar el número de transacciones y ser el atributo del negocio más importante para un nicho de consumidores.

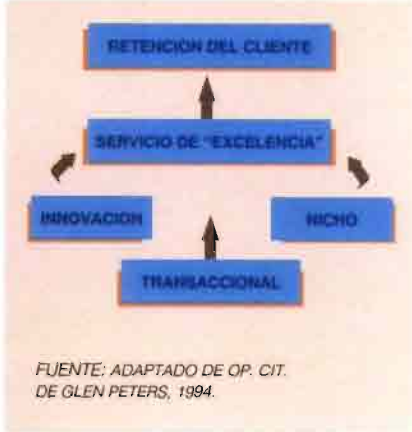
El proceso de adopción de esta herramienta pasará, sobre todo, por el análisis de tres preguntas básicas que se sitúan en el nivel operacional de la ges-

ción de cualquier negocio minorista: entender las necesidades del consumidor, gestionar las relaciones con los consumidores y medir su satisfacción.

Un horario comercial más amplio es, sin duda, una necesidad de los tiempos modernos, en los que se han transformado los papeles dentro de la familia y donde el tiempo del consumidor para comprar es escaso.

Todo ello, unido a una necesidad cada vez mayor de buscar/comprar información adicional que pueda colo-

GRAFICO Nº 3
COMPONENTES DE UN SERVICIO



car a los consumidores al margen de cualquier equívoco en la adquisición de un determinado producto.

Existe, además, un segundo problema con respecto a la ampliación de los horarios comerciales, que tiene que ver con el aumento de la productividad, siempre perseguida por cualquier organización. Este servicio adicional -mayores horarios- es, en las medianas y grandes empresas de distribución, sinónimo de aumento del número de empleados. Una perspectiva equivocada del problema consiste en la previsión incorrecta de la demanda y del aumento que se produce en los costes durante los periodos de apertura adicionales de un establecimiento, con la cual puede llegarse a la conclusión "a priori" de una disminución de los niveles de rentabilidad.

La organización podrá solucionar este problema a través de algunas herramientas que tiene a su disposición, tal como refleja el gráfico nº 4.

La empresa incrementará la productividad de sus empleados, a través de una mejor formación, reclutamiento y la selección de personal, al mismo tiempo se producirá una reestructuración de su plantilla para compensar el incremento del número de horas de apertura, con el consecuente traslado de trabajadores para los nuevos periodos de atención al público, compensando así la mayor necesidad de recur-

GRAFICO Nº 4
AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON LA AMPLIACION DEL HORARIO COMERCIAL

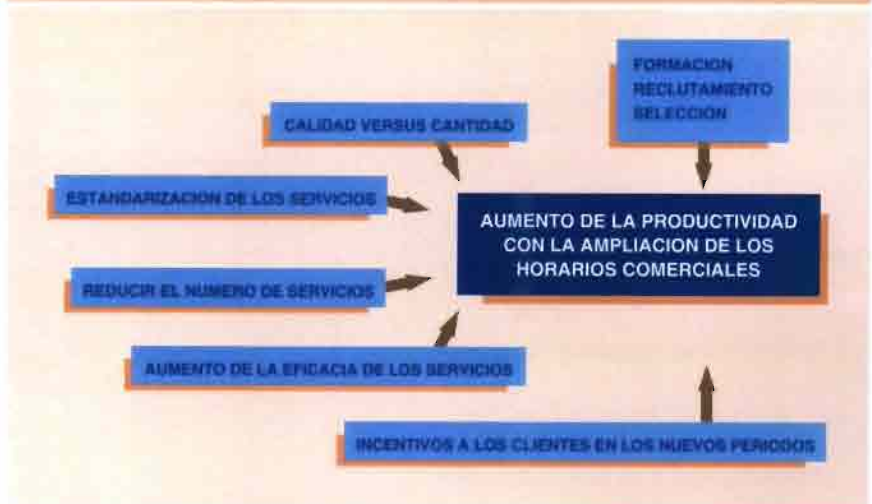


GRAFICO Nº 5
MODELO DE DECISION DE CONSUMO



FUENTE: J. A. HOWARD. PAG. 29.

sos humanos. Dicha reestructuración se puede conseguir a través de la disminución de la calidad de los servicios ofrecidos, la mayor estandarización de éstos y el aumento de su eficacia

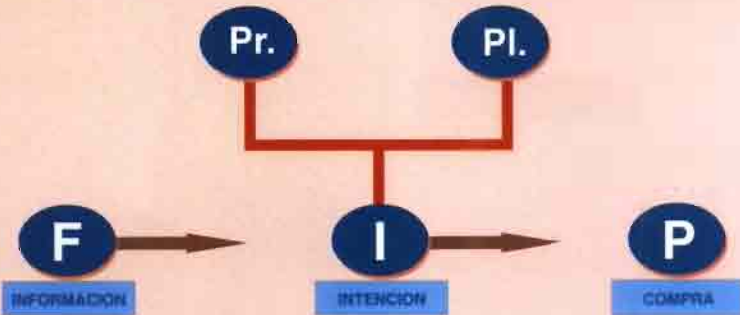
Por último, la empresa podrá actuar a través de creación de incentivos para los clientes en esos periodos como la realización de promociones puntuales, publicidad específica para estos periodos y oferta de servicios adicionales.

INFORMACION DE LOS CONSUMIDORES Y HORARIOS

El agrupamiento de productos en categorías "product category" (3), es decir, el modo en que los consumidores agrupan marcas parecidas de productos para simplificar su pensamiento, tiene aplicación también en el problema de los horarios comerciales. Para ello, podemos considerar el modelo de deci-

GRAFICO N° 6

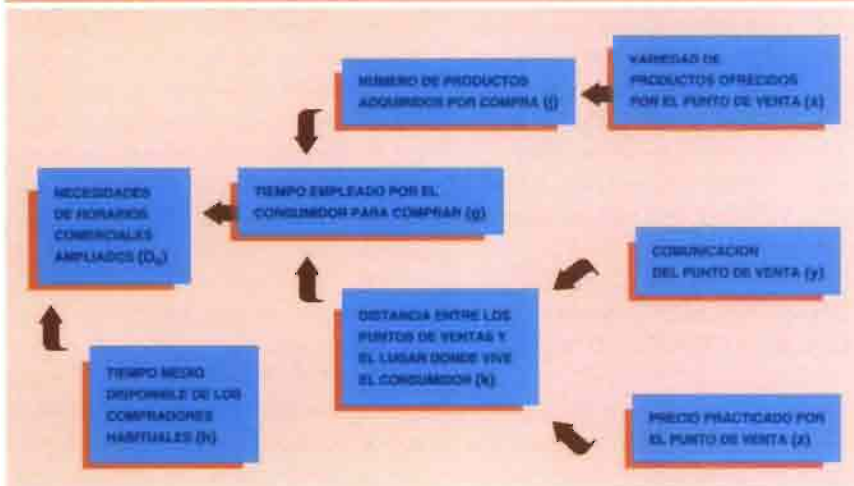
MODELO DE DECISION DE CONSUMO PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS RUTINARIOS



FUENTE: ADAPTADO DE J. A. HOWARD, PAG. 94

GRAFICO N° 7

NECESIDADES DE HORARIOS COMERCIALES AMPLIADOS EN PUNTOS DE VENTA, AL OFERTAR PRODUCTOS QUE EXIGEN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS CON SOLUCIONES RUTINARIAS POR PARTE DE LOS COMPRADORES



sión de compra de un producto por parte de un consumidor desarrollado por J. A Howard, como podemos observar en el gráfico n° 5, del cual se desprenden los siguientes aspectos:

1. Un consumidor requerirá disponer de las informaciones que le permitan tener la capacidad para el reconocimiento de marcas, esto es, conocer criterios que le faciliten el diseño de categorías, con los cuales no le es posible evaluar y distinguir marcas dentro de su categoría de producto, aunque con ello alcanza una actitud y un cierto grado de confianza.

2. Tener una actitud en relación a una marca, es decir, hasta que punto un comprador espera que una marca le proporcione la satisfacción de sus necesidades particulares.

3. Desarrollar un cierto grado de confianza: tener la certeza en lo que se refiere al juicio de evaluación correspondiente, sobre una determinada marca.

4. Concretizar todo lo anterior en una intención de compra, esto es, desarrollar un estadio mental que refleje un plan para comprar un número específico de unidades, correspondientes a una

marca particular, en un determinado periodo de tiempo.

5. Por último, comprar, es decir, el acto por el cual un adquirente paga para obtener una marca específica, o realiza como alternativa algún contrato financiero.

Sin duda, la forma de funcionamiento del modelo depende del grado de información disponible y del riesgo permitido en la decisión de compra por parte del consumidor. De ahí que sea preciso distinguir entre tres categorías de decisión:

• DECISIONES SOBRE PROBLEMAS CON SOLUCIONES RUTINARIAS

En este primer caso, se trata de productos que estarán en la fase de madurez dentro de su ciclo de vida y con los cuales el comprador mantiene un grado de familiaridad corriente, adquiriéndolos, incluso, habitualmente. Es necesario, pues, un mínimo esfuerzo por parte del comprador para adquirirlos.

Es, por tanto, razonable pensar que el tiempo empleado (4) en sus compras cambiará en relación directamente proporcional con el número y variedad de productos adquiridos en cada compra y con la distancia a la que los puntos de venta estén del lugar donde viven esos mismos consumidores.

Si los puntos de venta se adaptasen a las necesidades de los consumidores, los horarios cambiarían en función de ese tiempo empleado, bajo el supuesto de información perfecta por parte del comprador, tal como es descrito en el gráfico n° 7.

En este mismo sentido, se sabe que el tiempo medio disponible está en relación inversamente proporcional a la necesidad de ampliación de los horarios comerciales, ya que cuanto menos tiempo disponible tenga un consumidor mayor necesidad existe de que los establecimientos comerciales dispongan de un horario más amplio.

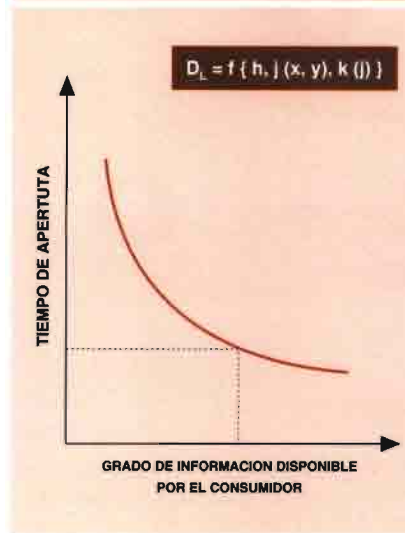
Por tanto, y siguiendo el esquema presentado en el gráfico n° 7, se podría representar la función de demanda de horarios comerciales más amplios como se indica a continuación:



GRAFICO Nº 8:
RELACION ENTRE EL TIEMPO DE APERTURA DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y EL TIEMPO EMPLEADO Y DISPONIBLE PARA COMPRAR



GRAFICO Nº 9:
RELACION ENTRE LA NECESIDAD DE TIEMPO DE APERTURA DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y EL GRADO DE INFORMACION DISPONIBLE POR EL CONSUMIDOR



• DECISIONES SOBRE PROBLEMAS CON SOLUCIONES LIMITADAS

En las decisiones sobre problemas con soluciones limitadas, encontramos productos con una marca no familiar para el consumidor, pero pertenecientes a una clase conocida de bienes.

En un proceso de decisión de compra con un problema de resolución limitada, hay que tener en cuenta, sobre todo, la memoria a largo plazo, ya que el comprador tendrá que comparar las características de las marcas con las que identifica a la categoría.

En relación con los horarios comerciales, se extraen como conclusiones:

1. El comprador necesitará hacer un esfuerzo adicional en términos de aprendizaje (características y beneficios), que será directamente proporcional a la necesidad de ampliación de horarios de los establecimientos.

2. El adquirente estará dispuesto a ir a uno o varios puntos de venta que, por la exposición de producto "merchadising" o por la fuerza de ventas que en él encuentra, le puede facilitar su aprendizaje.

3. Cuanto menor fuera la información de la que dispone, mayor será el

tiempo necesario para efectuar determinada compra, existe, por tanto, una relación inversamente proporcional, según se muestra en el gráfico nº 9.

Así, en este tipo de productos, se puede construir una relación empírica con las variables, que pueden observarse en el gráfico nº 10.

• DECISIONES SOBRE PROBLEMAS CON SOLUCIONES EXTENSIVAS

En las decisiones sobre problemas con soluciones extensivas, el comprador se sitúa ante problemas de resolución compleja, se trata de la compra de productos que son innovaciones, es decir, nuevos productos o servicios que constituyen nuevas categorías de productos. La motivación, es decir, los objetivos que llevan a un consumidor a adquirir un nuevo bien y a constituir una nueva categoría de productos, son la base de las dimensiones que abarca el análisis de esa categoría.

La jerarquía que formará el consumidor tendrá que ver, sobre todo, con las líneas de evaluación que guiarán la realización de los objetivos buscados. Se formará en la mente del consumidor una matriz en la que cada beneficio o

criterio, dentro de la misma categoría de producto, será multiplicado por una ponderación, siendo su sumatorio el equivalente a una determinada actitud.

El afecto que el consumidor pueda demostrar también influirá en la rapidez con que se va a procesar la información que le llegue a través de algún medio -comunicación-, haciendo más corto el proceso de compra.

Como podemos observar en el gráfico nº 11, la necesidad de tener horarios comerciales amplios para los puntos de venta en los que se eligen productos que exigen la resolución de problemas extensivos por parte de los potenciales compradores, es una función directamente proporcional de:

- Menor exposición a los diferentes medios de comunicación, distintos de aquellos del punto de venta.
- Necesidad de nueva información.
- Necesidad de comparación entre las informaciones obtenidas por distintos puntos de venta, debido a la variabilidad percibida entre las ofertas de los establecimientos.
- Afecto/motivación.
- Número de puntos de venta especializados.



– Distancia a los puntos de venta.
E inversamente proporcional al tiempo medio disponible para la realización de la compra.

Por tanto, la función de demanda de horarios comerciales ampliados, según muestra el gráfico nº 11, será el tiempo medio disponible de los potenciales compradores.

Llegados a este punto, se pueden situar aquí los siguientes aspectos, que representan algunas tendencias que Melvin y Harriot (5) desarrollan sobre el consumo, según se muestra en el gráfico nº 12:

1. Aumento de la población con más de 65 años, jubilados, disponiendo, por ello, de más tiempo libre para realizar compras.

2. Aumento de la población en el grupo de "mediana edad", esto supone una población que trabaja y por ello dispone de menos tiempo libre. Dentro de este grupo se concentran un gran número de desempleados con tendencia a aumentar.

3. Mayor nivel educacional, es decir, mayor número de población que tenderá a buscar por sí mismos información para realizar cualquier compra y se dejará influenciar menos.

GRAFICO Nº 10

NECESIDADES DE HORARIOS COMERCIALES AMPLIADOS EN PUNTOS DE VENTA, AL VENDER PRODUCTOS QUE EXIGEN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS CON SOLUCIONES LIMITADAS POR PARTE DE LOS COMPRADORES

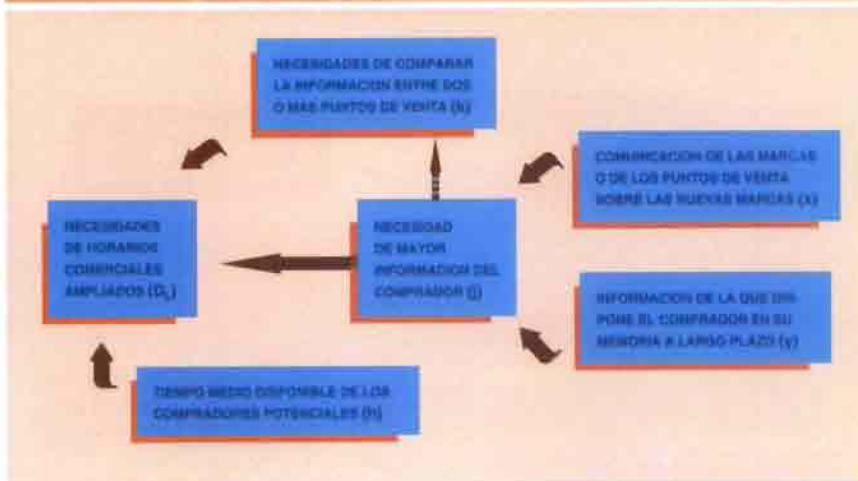
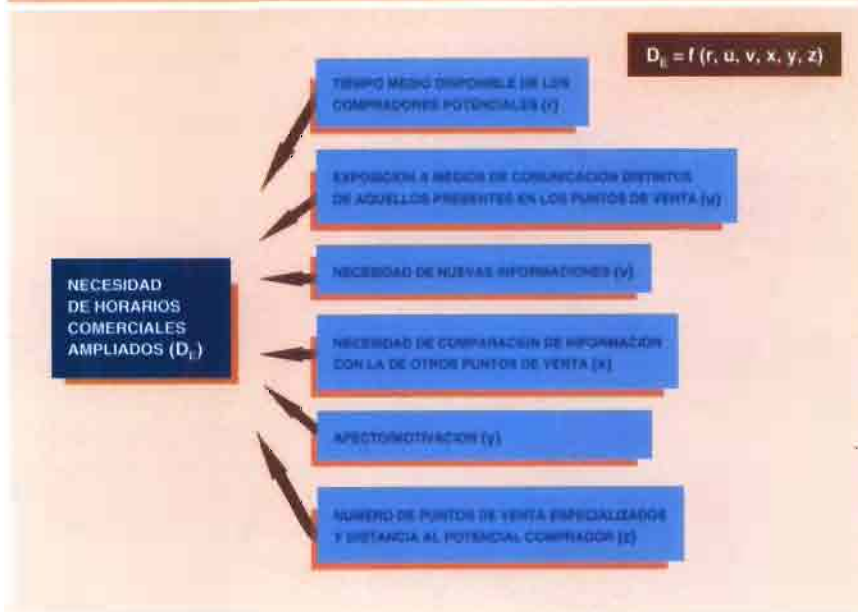


GRAFICO Nº 11

NECESIDADES DE HORARIOS COMERCIALES AMPLIADOS EN PUNTOS DE VENTA, AL VENDER PRODUCTOS QUE EXIGEN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS CON SOLUCIONES EXTENSIVAS POR PARTE DE LOS POTENCIALES COMPRADORES



4. Aumento de los hogares formados por individuos que viven solos.

5. Más mujeres trabajando, esto significa, mayor número de individuos que se colocan al lado de los "time-poor".

Se observa que sólo los factores 1 y 2 influyen en aspectos que pueden encaminar a un aumento del tiempo

medio disponible del consumidor para realizar compras, aunque el factor desempleo conllevará, en la práctica, a una disminución del consumo. Todos los otros factores nos conducirán, de hecho, a una disminución del tiempo medio disponible para hacer compras y a una necesidad de tener horarios comerciales más amplios.



GRAFICO Nº 12

EL FACTOR TIEMPO MEDIO DISPONIBLE EN LOS POTENCIALES COMPRADORES, Y SU RELACION CON LOS CAMBIOS EN LOS HORARIOS COMERCIALES

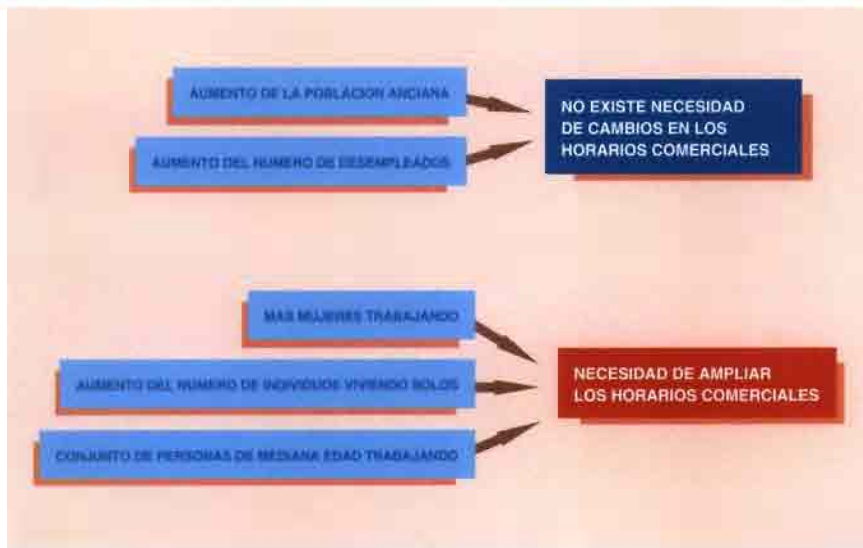
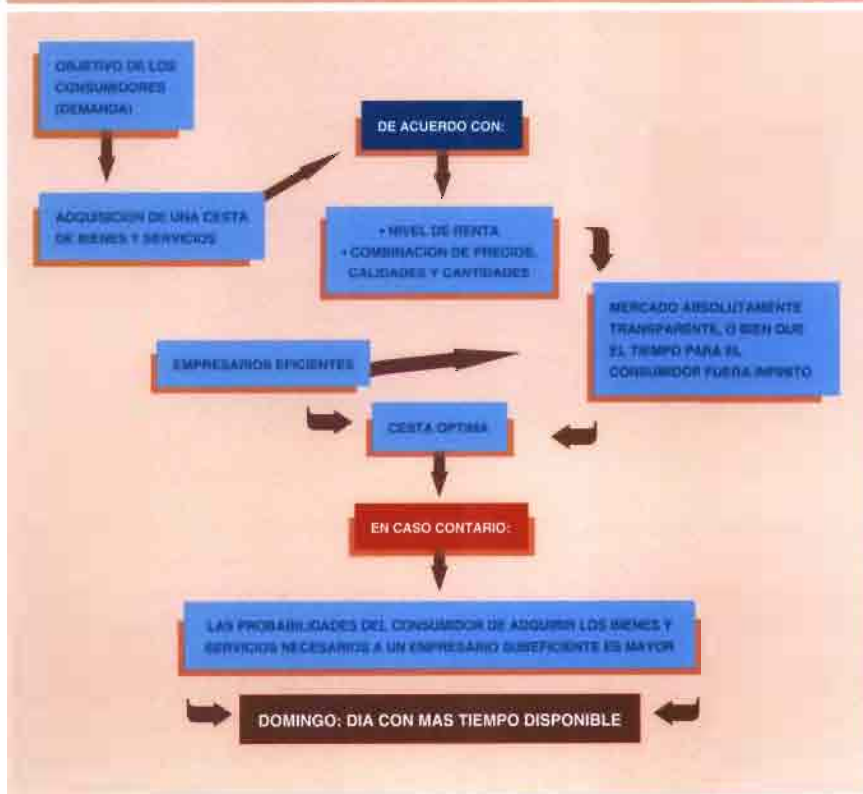


GRAFICO Nº 13

PROBABILIDAD DE UN CONSUMIDOR DE ADQUIRIR UNA CESTA DE BIENES Y SERVICIOS OPTIMA, CONJUGADA CON SU DISPONIBILIDAD DE TIEMPO



LA SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES Y EL FACTOR TIEMPO

El factor tiempo es uno de los que contribuye para la definición del valor que un cliente obtiene de la compra de un determinado producto (6).

Para comprender mejor todas estas cuestiones podemos seguir el ejemplo propuesto por Amadeo Petitbo Juan (7), en el cual todos los consumidores tienen como objetivo obtener un determinado nivel de satisfacción (8) adquiriendo una cesta de bienes y servicios óptima de acuerdo con su nivel de rendimientos y una combinación dada de precios, cantidades y calidades.

Esto se consigue solamente a través de la existencia de mercados absolutamente transparentes, es decir, dónde funcionan al cien por cien los mecanismos de mercado, el consumidor dispone de un tiempo infinito para adquirir dicha cesta y los empresarios son eficientes y, por ello, capaces de ofertar dicha cesta, en la cual entran productos que implican soluciones de problemas rutinarios, de ámbito limitado y complejos.

Por el contrario, se sabe que este planteamiento constituye apenas una solución teórica, siendo en realidad grandes las probabilidades para el consumidor de adquirir esa cesta a un empresario no eficiente, o bien que no se verifiquen los mecanismos de mercado, o que su tiempo disponible no fuera infinito, por lo tanto, este consumidor no consigue el óptimo.

El problema resulta más evidente si se tiene en cuenta que, para la mayor parte de los consumidores, el domingo es el día de la semana en el que dispone de más tiempo libre. A modo de esquema se incluye el gráfico nº 13. □

JOSE LUIS LOUREIRO ABRANTES
 Profesor de Marketing
 Instituto Politécnico de Viseu (Portugal)

PABLO A. MUÑOZ GALLEGO
 Catedrático de Comercialización
 e Investigación de Mercados
 Facultad de Economía y Empresa
 Universidad de Salamanca

NOTAS

- (1) Análisis realizado a partir de un artículo, ya citado, de Amadeo Petitbo Juan, pp. 55-56.
- (2) Peters Glen: "Benchmarking Customer Service". FT Pitman Publishing, 1994.
- (3) Howard John, A.: "Consumer Behavior in Marketing Strategy", pág. 12.
- (4) Tiempo empleado en el desplazamiento más el tiempo de compra.
- (5) Morgestein, Melvin; Strongin, Harriet: "Modern Retailing Management Principles and Practices"
- (6) Para más información consultar P. Kotler: "Marketing Management", pág. 38.
- (7) "Horarios comerciales y libertad de comercio". Revista Distribución y Consumo, nº 13.
- (8) P. Kotler en su libro "Marketing Management", pág. 40, define a la satisfacción como "el resultado de la comparación del resultado percibido de un determinado producto con las expectativas personales que un determinado consumidor tiene de ese producto".

BIBLIOGRAFIA

- AMADEO PETITBO, JUAN (1994): "Horarios Comerciales y Libertad de Comercio". Distribución y Consumo, nº 13.
- MARTINEZ CASTRO, EMILIA y FERNANDEZ NOGALES, ANGEL (1994): "La Imagen de los Jóvenes Sobre el Pequeño Comercio". Distribución y Consumo, Nº 18, pp. 10 -25.
- COOPERS & LYBRAND (1994): "Libro Blanco las Estrategias del Comercio Español". IDELCO.
- ERIC LANGEARD, Y OTROS (1981): "Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers", Cambridge. Mass.: Marketing Science Institute,.
- FERNANDEZ ORDOÑEZ, MIGUEL A. Y PEREZ DE TUDELA, CARLOS OCAÑA (1994): "La Necesaria Liberalización de los Servicios en España". Instituto de Estudios Económicos.
- FISHER, ANDREW (1995): "Longer German shop hours urged". The Financial Times. 11 de agosto.
- HOWARD, JOHN A. (1989): "Consumer Behavior in Marketing Strategy". Prentice-Hall International Editions.
- KOTLER, PHILIP (1994): "Marketing Management, analysis, planning, implementation and control". 8ª Ed., Prentice-Hall International Editions.
- KOTLER, PHILIP; BLOOM, PAUL N. (1984): "Marketing Professional Services". Prentice-Hall International Editions.
- MORGENSTEIN, MELVIN; STRONGIN HARRIET (1992): "Modern Retailing Management, principles and Practices". 3ª Ed., Regents/Prentice-Hall.
- PETERS, GLEN (1994): "Benchmarking Customer Service". Financial Times/Pitman.
- REBOLLO, ALFONSO: "Clasificación de las Formas Comerciales. El Producto Establecimiento". Distribución y Consumo, nº 10.
- REBOLLO, ALFONSO (1994): "Gestión Empresarial. Estrategias del Comercio Minorista". Distribución y Consumo, nº 15, pp. 10 - 29.

ALIMENTA'96

IVª FIRA D'ALIMENTACIÓ



**PALMA DE MALLORCA
DEL 7 AL 12 DE FEBRERO**

INFORMACION: 971 - 77 13 02

Recinte Firal Poligon del Llevant
c/. Ciutat de Queretaro, s/n.



WAGO

