

DISTRIBUCION COMERCIAL NUEVA EN UN MUNDO NUEVO

FORMAS DE COMPETENCIA

■ JAVIER CASARES



Las fotos que ilustran los trabajos sobre "DISTRIBUCION Y COMPETENCIA" están realizadas en Galicia.

La sociedad actual se caracteriza por su polimorfismo y complejidad. La aproximación a la realidad económica acrecienta estas notas distintivas y ofrece diversas aristas a la hora de realizar un análisis riguroso de las tendencias observables en la producción, distribución y consumo. La vida económica cambia más de prisa que los ritos unificadores y la sociedad se muestra huidiza de los análisis generales. Subirse al tranvía de los tópicos y lugares comunes al estudiar esta realidad económica

es peligroso y puede, sobre todo, resultar estéril. Como ha señalado Minc (1989; pág. 206) en la sociedad actual "todo se funde, se difumina, todo se absorbe, todo se digiere".

En consecuencia, pretendemos aproximarnos con cautela a algunos de los temas interesantes vinculados con los cambios en la competencia comercial, sin pretender acercarnos asintóticamente a la verdad ni contemplar todas las derivaciones que de los aspectos tratados puedan obtenerse.

La participación del comercio interior en el total del PIB alcanza en España el 13,7% encontrándose en la línea media de los principales países comunitarios (oscilan entre el 9,5% de Alemania y el 17,9% de Bélgica). Nótese que en esta participación porcentual no se incluyen las actividades comerciales de los fabricantes y productores ni algunas rúbricas de gasto externalizadas en servicios logísticos, de transporte, etc... Una evaluación numérica de estos elementos de reflexión podría llevar a aumentar el citado porcentaje en más del 30%.

En materia de empleo parecen observarse tendencias contrapuestas. Por un lado, la consideración tradicional del comercio como sector refugio y la elevada rotación de establecimientos (el 40% de los establecimientos nuevos no duran más de tres años) con alrededor de un 45% de autónomos. Por otro lado, se desarrollan tecnologías ahorradoras de mano de obra y se requiere un mayor nivel de cualificación (desarrollándose nuevos cometidos funcionales y nuevas categorías profesionales).

En cualquier caso, excluidos los empleos sumergidos, en las dos últimas décadas se ha producido un notable incremento de la población activa en el comercio, pasando de 1.565.400 personas en 1973 a 2.249.900 en 1990.

No puede olvidarse, por último pero no menos importante, que la modernización del sector ha traído consigo un fuerte flujo de inversiones en el sector por parte de los operadores tradicionales, que necesitaban renovarse, y de los innovadores procedentes de otros países o áreas de actividad (piénsese en el "nuevo" interés por el sector distributivo de bancos, constructoras, empresas industriales, etc...).

CUADRO Nº 1

FORMAS DE COMPETENCIA

1.- ECONOMIAS DE ESCALA Y AUMENTO DE LA CUOTA DE MERCADO	2.- COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS GRANDES EMPRESAS	3.- GAMA DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS. SERVICIOS AÑADIDOS	4.- TECNOLOGIA	5.- PRECIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte crecimiento de grandes empresas y organizaciones que favorecen la concentración comercial (sobre todo en productos de gran consumo). - Alianzas horizontales y verticales para repartirse los costes y mejorar la creatividad. - Procesos de integración vertical de grandes empresas que desarrollan actividades productoras o llegan a acuerdos con los fabricantes. - Diversificación e interés de otros operadores económicos (por ejemplo, las entidades financieras) por la actividad comercial. - Internacionalización de actividades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de crecer para obtener mejores condiciones de compra y abaratar costes induce a las empresas a un continuo desarrollo en nuevas localizaciones que termina por provocar barreras de entrada al sector. - El componente financiero de la actividad tiene, incluso, más relevancia que el componente comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se trata de aumentar el valor añadido mediante la especialización del surtido o la prestación de servicios adicionales (atención al cliente, conocimiento del producto, horario...). - Adquieren gran importancia las estrategias de "micromarketing". - En muchos casos, parece aplicable la teoría de la competencia monopolística al ofrecer cada establecimiento unos productos-servicios diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acortamiento de los ciclos de vida de los productos. - Ventajas comparativas derivadas del uso de tecnologías de la información. - Desarrollo de diversas formas de venta directa (teléfono, correspondencia, catálogo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersión espacial y temporal de precios. - Compensación de precios y márgenes. Políticas de precios.

Es destacable, a este respecto, que el comercio es considerado modernamente como uno de los cinco sectores clave receptores-impulsores, junto a la hostelería, el transporte de mercancías por carretera, el alquiler de inmuebles y el de las Administraciones Públicas. Estos sectores tienen un gran número de enlaces hacia delante y hacia atrás.

NUEVAS FORMAS DE COMPETENCIA

En los últimos tiempos se ha despertado una fuerte inquietud en relación con las tendencias a la concentración e

internacionalización de la distribución comercial. Parece oportuno, por tanto, señalar algunas ideas que puedan contribuir a reflexionar sobre los factores claves de las formas de competencia vigentes en una distribución comercial que ha experimentado notables cambios en los tres últimos lustros.

Con objeto de contribuir a la claridad expositiva se ha elaborado el cuadro nº 1 donde se esquematizan los elementos de análisis que a continuación se comentan.

En lo relativo al punto 1º del cuadro nº 1, hay que destacar la tendencia hacia la concentración comercial, espe-

cialmente en productos de gran consumo. Este proceso se interrelaciona con los de integración vertical, diversificación e internacionalización.

En el cuadro nº 2 se recogen los niveles de concentración en compras en el comercio de productos alimenticios de gran consumo en diversos países europeos.

El mayor nivel de concentración puede generar, aunque hay diversas posturas al respecto como señala María Jesús Yague (1992), que los precios sean más rígidos –hipótesis de precios administrados– ya que los sectores concentrados pueden fijar sus precios con



CUADRO Nº 2
**CONCENTRACION
COMERCIAL**
(Porcentaje de compras de las 10
primeras Organizaciones)

País	1985	1988
Bélgica	65	66
Dinamarca	-	89
Francia	62	62
Alemania	77	81
Gran Bretaña	63	66
Irlanda	50	51
Italia	30	35
Holanda	80	79
Portugal	11	15
España	20	26

cierta independencia de las fases de los ciclos económicos.

Los precios administrados se fijan por la acción administrativa y se mantienen constantes durante un periodo. Cuando la demanda se reduce, el precio en estos sectores tiende a reducirse menos que en otros sectores o incluso puede aumentar. En las fases de expansión de la demanda los precios en los sectores más concentrados aumentan menos rápidamente (incluso, pueden llegar a reducirse).

En lo relativo a la internacionalización podemos escribir del efecto desbordamiento, tomando a préstamo intelectual la tesis de Linder en el comercio internacional, de tal manera que algunas empresas y organizaciones comerciales que se encuentran con mercados internos saturados intentan desbordar estas limitaciones mediante el acceso a mercados foráneos.

Este efecto se ha visto apuntalado por otros elementos decisivos tales como el afán de diversificar inversiones, las restricciones derivadas de las políticas urbanísticas y el deseo de generar imágenes de marca internacionales.

LA NECESIDAD DE CRECER

En lo relativo al punto 2º del cuadro nº 1 hay que hacer referencia a las estrategias de las grandes empresas y organizaciones comerciales, que necesitan crecer de forma continua para conseguir abaratamientos en costes de compra y administrativos. Este fenómeno condiciona las localizaciones de establecimientos –eje fundamental de cualquier estrategia competidora en el comercio minorista– y fomenta el exceso de capacidad minorista que opera como barrera de entrada a los mercados (Veáse a este respecto el artículo de Alfonso Rebollo (1993); también resulta recomendable en el plano analítico el artículo de Eaton y Lipsey (1979)).

Interrelacionado con este fenómeno, y con el analizado en el punto 1º, hay que señalar el hecho de que el negocio financiero de las grandes organizaciones comerciales se configura como un pilar fundamental para el crecimiento de las mismas. La realización de compras a plazos, con la enorme polémica que se ha levantado en España sobre este tema, y la venta al contado permite la movilización de unos saldos financieros y una financiación de proveedores, sobre cuya temporalidad no entramos en este artículo, que permite el crecimiento comercial y el mantenimiento en el mercado.

De esta manera todos los competidores se sienten obligados a una continua expansión comercial, con subyacente componente financiero. Esta situación puede ilustrarse con la estrategia expansiva de los hipermercados cuyo umbral mínimo de población para su instalación ha descendido desde 90.000–100.000 personas que se manejaban en los primeros años 80 a las 60.000–70.000 personas de “corazón de mercado” con que actualmente se están implantando algunos (además, son hipermercados más pequeños, se acercan a las ciudades y se rodean de establecimientos especializados).

Por esa razón, los límites al desarrollo de la fórmula hipermercado que se manejaban hace algunos años están quedando superados y además aparecen concepciones fronterizas entre el

CUADRO Nº 3
ORIENTACION DE LOS CANALES COMERCIALES

SISTEMAS DE CONTROL DEL CANAL

CONTROL CORPORATIVO (FORMAL)

CONTROL CONTRACTUAL (INFORMAL)

VERTICAL

– Zona de peligro, sobre todo si hay control de una tecnología poco desarrollada.

– Tendencia más generalizada actualmente.

– VIAS DE DESARROLLO:

- Marcas de distribuidores.
- Redes logísticas y acuerdos con transportistas.
- Franquicia.
- Acuerdos de merchandising.

HORIZONTAL

– Adquisición de empresas competidoras. Sistemas de actuación tradicional.

– Sistema defensivo ante las grandes organizaciones corporativas.

– EJEMPLOS:

- Asociaciones de comerciantes.
- Grupos de compras.



CUADRO Nº 4

CRITERIOS DE ELECCION DE LOS CONSUMIDORES

	% de Respuestas (Total)	Generalistas	Especialistas
Calidad de los servicios	34	43	28
Calidad de los productos	25	15	32
Precio de los productos	13	15	12
Variedad del surtido	10	10	10
Concentración de tiendas	6	5	7
Ganancias de tiempo	6	10	3
Variedad de marcas	3	3	3
Protección medioambiente	1	—	2
No sabe/no contesta	2	—	3

Fuente: Estudio Bossard 92. (Encuesta realizada a unos 900 profesionales de la distribución de los siguientes países europeos: Alemania, España, Francia, Italia, Noruega, Reino Unido, Suecia).

ración, en la elección de los consumidores se puede comprobar en el cuadro nº 4. La calidad de los servicios influye en el 34% de las respuestas, la calidad de los productos en un 25% y la variedad del surtido un 10%.

Desde el punto de vista del distribuidor se trata de aumentar el valor añadido ofreciendo una cesta de características del producto que atraigan al consumidor (atención al cliente, horario, conocimiento del producto ...). En este contexto adquieren gran importancia las estrategias de micromarketing ya que los planteamientos generalistas que no tengan en cuenta los diferentes micromercados pueden resultar inoperantes. Se requiere un acercamiento efectivo al segmento de compradores sobre el que efectivamente se puede incidir.

Desde el punto de vista de la competencia podemos afirmar que existe una cierta competencia monopolística entre establecimientos comerciales instalados en diversos segmentos de mercado. Surgen diversos submercados basados en la diferenciación calidad-servicio-precio y los vasos comunicantes entre las diversas formas comerciales no siempre existen o la movilidad en los mismos es reducida. Los consumidores preferirán utilizar las distintas formas comerciales según el

supermercado y el hipermercado (si realizamos una pequeña excursión por la jerga especializada podemos hablar de "maxi-supers" y "mini-hipers").

Otra manifestación comercial de la "necesidad de crecer" es la política de diversificación que han llevado a cabo las principales empresas distribuidoras que operan en el ámbito europeo. La diversificación horizontal pretende añadir nuevos productos o servicios a las líneas ya existentes o el desarrollo de nuevos establecimientos que se dirijan a segmentos de mercado con favorables expectativas.

A título de ejemplo se puede señalar la entrada en la actividad financiera (tarjetas de crédito, participación en bancos, venta de productos financieros como seguros, etc...). También se han producido procesos de diversificación horizontal en servicios no financieros, como agencias de viajes, restaurantes, cafeterías, ocio y esparcimiento, bricolaje, etc...

En materia de diversificación vertical se han producido relevantes actuaciones, entre las que merecen destacarse las tomas de control de distribuidores en la fabricación y de los fabricantes en la distribución, las absorciones de la función mayorista por parte de las organizaciones detallistas y los acuerdos y fusiones entre mayoristas y detallistas.

Todas estas intervenciones han llevado a que se produzcan cambios en la concepción de los "capitanes de canal" y en los sistemas de control de los canales comerciales. Resumiendo, y bajo el punto de vista de la competencia, se pueden plantear las situaciones recogidas en el cuadro nº 3, en relación con el control del canal.

Por su parte, el punto 3º del cuadro nº 1 se refiere a la competencia en calidades y servicios. La importancia de estos aspectos, en una primera conside-

CUADRO Nº 5

VENTA POR CORRESPONDENCIA (EUROPA)

	% de Variación 1991/90	Ventas (1991) (Mill. Ptas.)
Alemania	22,0	2.200.000
Francia	4,4	789.000
Reino Unido	2,6	655.000
Suiza	5,8	145.000
Italia	10,2	144.000
Austria	8,1	131.000
Países Bajos	13,9	124.000
Suecia	8,6	117.000
Bélgica	8,0	82.000



CUADRO Nº 6

DISPERSION DE PRECIOS EN EL COMERCIO

TIPO DE DISPERSION	CARACTERISTICAS	EFFECTOS SOBRE LA COMPETENCIA
1. DISPERSION CALIDAD/PRECIO	Estudio del continuo calidad/precio (véase lo ya estudiado)	Difícil cuantificación de sus efectos (a través de tests de productos o comparación de precios unitarios de diversos envases)
2. DISPERSION DE PRECIOS ENTRE ESTABLECIMIENTOS		
2.1. INTERTIPOS	Entre establecimientos de diversos tipos (hipermercados, supermercados, tradicionales, descuentos...)	Basada en distintos servicios y cestas de características de los productos
2.2. INTRATIPOS	Variabilidad de precios dentro del mismo tipo de establecimientos	Mayor limitación para la práctica de precios muy diferenciados Compensación de precios y márgenes
2.3. INTERCANALES	Entre establecimientos abastecidos por diversos tipos de canales (independientes, asociados, sucursalistas)	Importancia de las condiciones y costes de compra y abastecimiento
2.4. DISPERSION INTRACANALES	Entre establecimientos abastecidos por un mismo tipo de canal	Hay diferencias competitivas en función del poder de negociación (aún con el mismo tipo de vinculación)
2.5. DISPERSION INTERCADENA	Entre distintas cadenas de establecimiento	Importancia de las respectivas políticas comerciales (clientela estable, mercado marquista ...)
2.6. DISPERSION INTRACADENA	Entre establecimientos pertenecientes a una misma cadena	Puede haber variabilidad de precios por razones de discriminación geográfica o por falta de control de las estrategias de los diversos establecimientos
3. DISPERSION GEOGRAFICA	Diferencias espaciales en ámbitos: rural-urbano, interprovincial, entre ciudades, entre barrios, etc...	Tendencia a la configuración de monopolios espaciales limitados
4. DISPERSION TEMPORAL	Variaciones del precio de un mismo producto en el corto plazo	Generalización de ofertas y promociones Compensación de precios y márgenes

Fuente: *Elaboración propia.*

tipo de compra que pretenda realizar. E. Hirschman (1978) escribía acerca del "continuo precio-calidad" admitiendo la coexistencia de mercados fluidos, medios y estancos. Tomando esta formalización como punto de partida y teniendo en cuenta las aportaciones de otros autores (Dawson, Shaw ...) podemos llegar a la elaboración del gráfico

nº 1, en donde se plantean las orientaciones competitivas fundamentales de diversas formas comerciales.

Sobre este planteamiento se superpone el del ciclo de vida de las diversas formas comerciales (introducción, lanzamiento, desarrollo, madurez y declive) que se estudiará en el punto 4 y que permite afinar en lo relativo a la posi-

ción competitiva relativa de las diversas formas comerciales.

COMPETENCIA TECNOLÓGICA

Entrando ya en el punto 4 del cuadro nº 1, hay que señalar que el cambio tecnológico constituye uno de los



elementos más relevantes en la competencia presente, y sobre todo futura, en la actividad comercial. Se puede afirmar que la utilización adecuada de las nuevas tecnologías proporciona importantes ventajas competitivas a las empresas que lideran el proceso de innovación. El acortamiento del ciclo de vida de los productos, y también de los servicios y de las formas comerciales, confiere un papel decisivo a las tecnologías de la información para realizar ajustes rápidos y eficaces en el surtido,

la promoción y las formas de gestión. El control de los costes, la productividad y la cuota de mercado son elementos fundamentales para la competencia efectiva de las empresas. Especialmente relevante es el impacto competitivo de las tecnologías de la información cuando se analizan sectores influidos por la moda donde el surtido y las ofertas cambian ocho veces al año para dar una impresión de dinamismo al consumidor. (Howell, 1987).

Los nuevos sistemas de información

tienen cuatro objetivos fundamentales (Lockett y Hollard, 1991):

- Minimizar los costes administrativos.
- Asegurar la efectiva transmisión de la información.
- Evitar la ruptura del sistema.
- Maximizar la eficiencia de la toma de decisiones.

Desde el punto de vista del ciclo de vida de las formas comerciales, y aunque este tema podría ser objeto de un análisis más amplio en base a la modelización empírica, podemos observar, a

CUADRO Nº 7

ESCENARIOS DE CONCENTRACION Y COMPETENCIA

CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA

Estructura	Efectos de escala	Tamaño del mercado	Heterogeneidad de la demanda	Valoración de la distancia
Monopolio (Máxima concentración)	Altamente positivas, las diferencias en costes se basan en la capacidad y la estandarización	Suficientemente amplio para acomodarse al monopolio y suficientemente limitado por la no factibilidad de un marketing especializado	Reducida, para hacer ineficaz la diferenciación no espacial	Reducida, para hacer ineficaz la diferenciación espacial
Oligopolio puro (Baja diferenciación y alta concentración)	Positivos pero decrecientes Las ventajas comparativas del tamaño tienen limitaciones	Amplio para permitir a varias firmas obtener ganancias de la situación	Reducida, para hacer ineficaz la diferenciación no espacial	Alta, para hacer eficaz la diferenciación espacial
Oligopolio diferenciado (Alta concentración y significativa diferenciación)	Positivos pero decrecientes Adquiere mayor importancia la eficiencia comparativa	Amplio para permitir a varias firmas obtener ganancias de la situación	Moderada, para dotar de cierta efectividad a la diferenciación no espacial	De moderada a alta, para dotar de eficacia a la diferenciación espacial
Competencia monopolística (Baja concentración y significativa diferenciación)	Las ventajas de las economías de escala decrecen y adquiere gran importancia la diferenciación (servicio, marcas...)	Amplio para permitir a las diversas empresas mantenerse en el mercado	Elevada, para hacer muy efectiva la diferenciación no espacial	Elevada, para hacer eficaz la diferenciación espacial
Competencia pura (Reducida concentración e insignificante diferenciación)	Las ventajas competitivas basadas en el tamaño son muy reducidas	Amplio para que pueda existir el suficiente número de competidores	Insignificante, para hacer ineficaz la diferenciación no espacial	Despreciable, para hacer eficaz la diferenciación espacial

Fuente: Elaboración propia en base a Valentin (1991).



España, de acuerdo con los datos de la Asociación Española de Venta por Correo que agrupa a 45 empresas, aumentó un 27% la facturación en 1991, hasta aproximarse a 100.000 millones en volumen de ventas.

PRECIOS Y MARGENES

El análisis del punto 6 del cuadro nº 1, referencia axial de este artículo, se refiere a la competencia vía precios.

Ya hemos comentado las ideas sobre el continuo "precio-calidad" y las diversas orientaciones competitivas en relación con la conexión entre servicios y precios. Adicionalmente se puede hacer una referencia a las formas de dispersión de precios entre establecimientos. Para ello se ha elaborado el cuadro nº 6.

Merece la pena detenerse en el análisis de la compensación de precios y márgenes como factor competitivo que contribuye a algunas de las formas de dispersión analizadas. Se puede hablar de la existencia de una elasticidad cruzada de precios. Es decir, la reducción de precios de algunos bienes, que se configuran como imanes o ganchos,

título de ejemplo, el gráfico nº 2, que ilustra sobre las tendencias actuales de diversas formas comerciales.

El análisis de la competencia tecnológica no puede terminar sin considerar el crecimiento de las formas de venta

directa (por teléfono, correspondencia, televisión ...). Tomando como muestra la venta por correo hay que señalar los importantes ritmos de crecimiento en los países europeos que se recogen en el cuadro nº 5.

GRAFICO Nº 1

ORIENTACION COMPETITIVA DE DIVERSAS FORMAS COMERCIALES

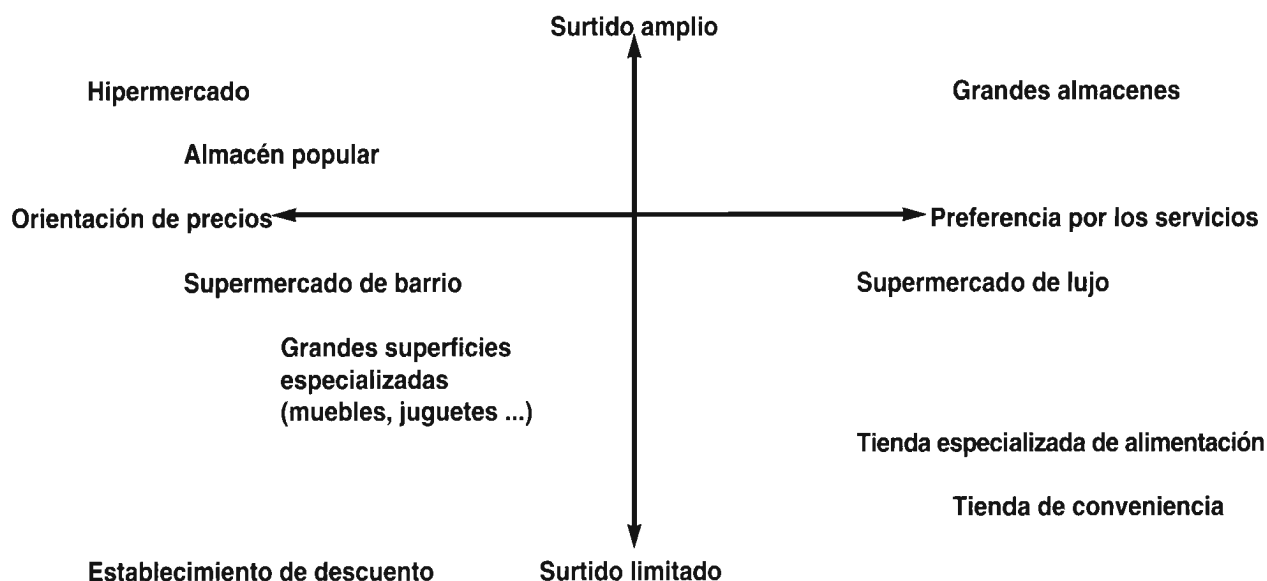
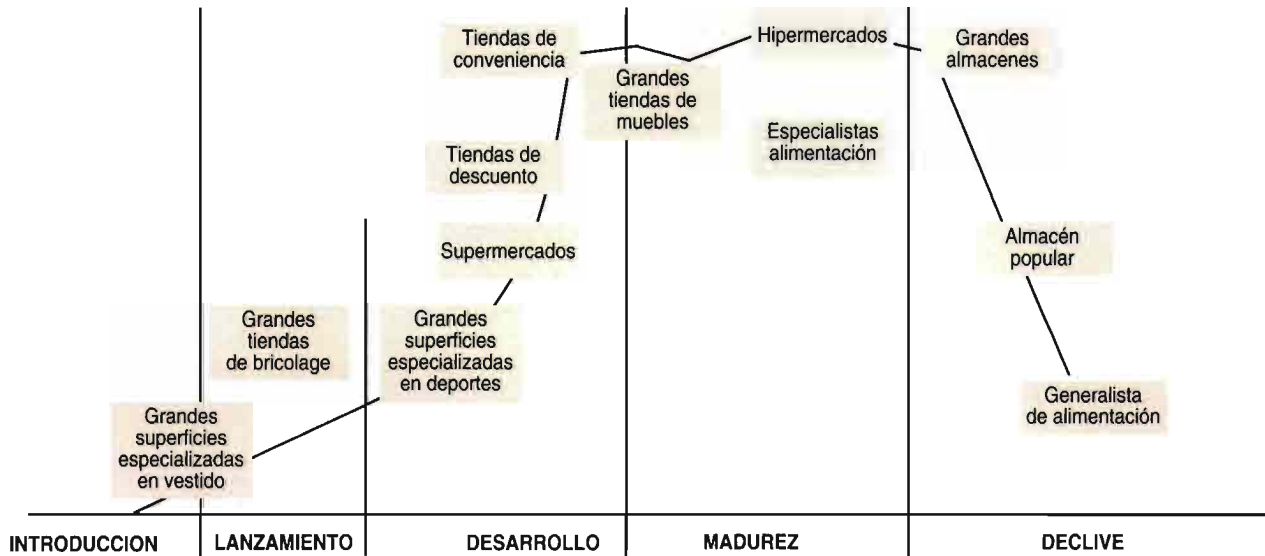


GRAFICO Nº 2

TENDENCIAS ACTUALES EN LOS CICLOS DE VIDA DE LAS FORMAS COMERCIALES



Fuente: Elaboración propia.

favorece el aumento de la demanda de otros productos que se venden en el mismo establecimiento.

Este aspecto tiene gran importancia en la distribución de bienes de gran consumo, puesto que diversas investigaciones ponen de manifiesto que entre el 50 y el 60% de las ventas de estos productos se lleva a cabo en promociones y ofertas.

Tomando como referencia teórica las formas clásicas de concentración y

competencia podemos llegar a la elaboración del cuadro nº 7, en donde se analizan las mismas desde el prisma de los efectos de las economías de escala y de las características de la demanda.

Este artículo se puede concluir señalando la creciente complejidad de las formas de competencia en el comercio, siendo éste un sector de gran dinamismo y erigido, como ya hemos escrito anteriormente, en uno de los sectores

clave receptores-impulsores de la economía española. Consecuentemente con esta transformación sectorial se requiere una continua adaptación de la "caja de herramientas", según Joan Robinson, del análisis económico evitando la subida precipitada a los tranvías del tópico intelectual que, todavía, en algunos casos, se utilizan en el análisis de este sector

JAVIER CASARES.

Catedrático de Economía Aplicada.

BIBLIOGRAFIA

- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1992). "Distribución e inflación". Distribución y Consumo, nº5. Agosto-Septiembre.
- EATON, B.E. y LIPSEY, R.G. (1979). "The Theory of Market Pre-emption: The Persistence of Excess Capacity and Monopoly in Growing Spatial Markets". Economía, nº46.
- HIRSCHMAN, E. (1978). "A Descriptive theory of retail Market Structure". Journal of Retailing. Vol. 54. nº4.
- HOWELL, W.R. (1987). "Zononows Critical Issues". Retail Control. 55
- MEULENBERG (1993). Seminario sobre distribución agroalimentaria. Instituto Agronómico Mediterráneo. Zaragoza.
- MINC (1989). La máquina igualitaria. Crisis en la sociedad del bienestar. Planeta. Barcelona.
- A.C. NIELSEN (1990). European Passport. A Strategie Assessment of the

- New European Grocery Marketplace. Nielsen.
- LOCKETT, A.G. y HOLLARD, C.P. (1991). "Competitive advantage using information technology in retailing. Myth or reality?" International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. nº3.
- REBOLLO, A. (1993). "La dispersión de precios en el comercio minorista". Información Comercial Española. nº716. Abril.
- VALENTIN, E.K. (1991). "Retail market structure scenarios and their strategic applications". International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. vol. 1, nº3.
- YAGÜE, M.J. (1992). Estructura de mercado y márgenes de beneficios. Seminario de Doctorado de la Universidad Autónoma de Madrid. En el nº 716 de Información Comercial Española publicó un interesante artículo en base a este seminario.