

# GESTION EMPRESARIAL

## ESTRATEGIAS DEL COMERCIO MINORISTA

■ ALFONSO REBOLLO



Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre ESTRATEGIAS DEL COMERCIO MINORISTA están realizadas en Guadalajara

**L**a aplicación a la gestión empresarial del concepto de estrategia se entiende como "el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación a las diferentes variables de marketing" (Cruz Roche, 1990). Aunque se trate de un efecto bien conocido, resulta ineludible constatar el hecho de que la gestión estratégica ha supuesto la modificación de los comportamientos fundamentales de las empresas en los mercados, en el sentido de la "no aceptación" por las

empresas de las condiciones de realización de la oferta y la demanda fijadas por la concurrencia en los mercados.

Tales intentos son consustanciales al comportamiento empresarial dentro de la lógica de la maximización del beneficio y, en esta medida, el concepto de estrategia empresarial no supone una gran novedad. Su aportación a la gestión empresarial radica en la formalización de los métodos para conseguir una posición de ventaja en mercados cuyo funcionamiento se encuentra muy alejado de los postulados por la libre competencia. La gestión estratégica de las empresas supone que estas adoptan un comportamiento "activo" en el mercado, mediante el que se modifican u

"orientan" los deseos de los consumidores; se anticipan las reacciones de la competencia (creando o incrementando las barreras de entrada a los mercados) en un intento de minimizar la concurrencia o, cuando menos, de atenuar sus efectos negativos sobre los resultados de las empresas. De otra parte, la gestión estratégica persigue la minoración sistemática de los costes (dentro de la posición de mercado elegida por la empresa), tanto mediante la disminución de los precios de compra (utilizando para ello el posible "poder de mercado" respecto a los proveedores) como mediante la disminución de los costes de producción de los bienes o servicios objeto de su actividad.

Desde un punto de vista metodológico, el enfoque estratégico de la gestión empresarial no hace sino recoger en un cuerpo de doctrina las modificaciones impuestas en la gestión de las empresas por dos fenómenos en principio contradictorios. De una parte, las transformaciones habidas en los mercados que provocan el incremento del tamaño de las empresas y las oportunidades de negocio, pero también los riesgos empresariales; de otra parte, se acusa la necesidad de reducir al mínimo las incertidumbres sobre la rentabilidad y la recuperación de las inversiones, cada vez más cuantiosas, lo que impide que las empresas mantengan una actitud pasiva en cuanto a la comercialización de sus productos.

En este artículo se examina la virtualidad del enfoque estratégico en la gestión de las empresas de distribución minorista. Para ello se revisan, en primer lugar, los aspectos genéricos de la estrategia empresarial desde el punto de vista del negocio minorista; en el segundo apartado se examinan algunos de los elementos básicos del comportamiento estratégico en los mercados minoristas; por último se comentan las principales líneas de actuación estratégica. Como resultará obvio, es imposible resumir en un sólo artículo el conjunto de los aspectos que comporta la estrategia empresarial en el comercio minorista. El objeto de estas líneas es mucho más modesto, sería suficiente que contribuyeran a divulgar entre las pequeñas y medianas empresas de distribución, no sólo minoristas, un modo de gestión que en la actualidad resulta irrenunciable, y a presentar la discusión de los aspectos de la gestión estratégica de la empresa minorista de una forma sistemática, de manera que pudiera ser mejor utilizada por todas las empresas, cualquiera sea su tamaño.

### ESTRATEGIA Y GESTION

Como ya queda dicho, el enfoque estratégico de la gestión empresarial tiene como objeto el análisis de los procesos de decisión y gestión de la empresa, en orden al mejor cumpli-

miento de los objetivos empresariales, definidos habitualmente en términos de rentabilidad de las inversiones realizadas y en un contexto de mercado amplio, cambiante y competitivo. Por tanto, el enfoque estratégico supone, además de un nuevo modo de gestión de las empresas, una concepción diferente del negocio minorista. Este aspecto reviste especial importancia en el caso de la distribución comercial en España, debido a la pervivencia de una mayoría de establecimientos de pequeño tamaño regidos con criterios tradicionales, alejados de los que son propios al enfoque estratégico.

De hecho, se ha discutido con alguna intensidad si este enfoque es aplicable por las empresas de distribución o si, por el contrario, las características del comercio, especialmente el minorista, lo hacen poco adaptado para las actividades comerciales.

El resultado de la discusión correspondiente se decanta favorablemente sobre la virtualidad de la aplicación del enfoque estratégico en las empresas de distribución (ver, por ejemplo, Davies y Brooks, 1989). Las características de la actividad y las de las propias empresas del sector ha cambiado sustancialmente a lo largo de los últimos lustros, eliminando o minimizando los obstáculos a este modo de gestión empresarial. Fundamentalmente, estos obstáculos se referían a una serie de características derivadas de la propia naturaleza de la actividad y de la estructura del sector. Los obstáculos derivados de la propia naturaleza de la distribución comercial, son debidos al carácter de actividad de servicios de la distribución que, de una parte, dificultaba la obtención de mejoras apreciables de productividad al ser una actividad intensiva en el factor trabajo y, de otra, dificultaba la "exporta-





ción" de las empresas y su crecimiento. Respecto de la estructura del sector, éste estaba compuesto principalmente por pequeñas y minúsculas empresas-establecimientos ligadas a mercados "locales" igualmente pequeños, lo que reforzaba la estanqueidad debida ya al carácter de actividad de servicios. En resumen, el comercio minorista se consideraba una actividad intensiva en factor trabajo y con escasas posibilidades de introducir innovaciones tecnológicas que, por otro lado, resultaban poco atractivas por la escasa evolución de los consumidores.

Estas características se han modificado profundamente. Dicho sea muy brevemente, los cambios habidos en la demanda, en el tamaño y en la organización de los propios mercados, han incrementado el volumen de negocio potencial de las empresas, a la vez que se han producido una serie de cambios cualitativos que, de una parte, han homogeneizado los hábitos de consumo y, de otra, han provocado una gran

segmentación de la demanda y han permitido la introducción de una larga serie de innovaciones tecnológicas y el crecimiento del tamaño de las empresas; se ha producido un elevado crecimiento en la intensidad de utilización del factor capital y de las técnicas de organización, dando lugar a su vez a una acusada modificación de las necesidades, en cantidad y características, de mano de obra empleada; de forma simultánea se ha crecido el valor añadido de la distribución comercial.

Todo ello ha servido para eliminar los obstáculos que dificultaban la aplicación del enfoque estratégico a las empresas de distribución comercial. "La revolución del comercio detallista ha supuesto la existencia de dimensiones estratégicas en términos de escala de los recursos necesarios, el compromiso de las empresas de crear unidades administrativas —específicas para la gestión estratégica—, de inflexibilidad en el uso de los activos específicos utilizados, y la anticipación de inversio-

nes alternativas. (...) Las decisiones estratégicas son cada vez más evidentes y más frecuentes" (McGee, 1987).

### LA DEFINICION DEL NEGOCIO MINORISTA

La adopción del enfoque estratégico supone aceptar cambios importantes en la propia definición del negocio minorista, cambios que deben ser interiorizados por las propias empresas. Se trata fundamentalmente de orientar la actividad directamente hacia las posibilidades de negocio que aseguren la obtención de la rentabilidad deseada, en función de objetivos fijados previamente.

Dicho en términos más operativos, significa la existencia de objetivos alternativos para la rentabilización de la inversión realizada; la posibilidad de concretar la inversión en activos diferentes, la de deshacerse de los activos que no aseguren los objetivos de rentabilidad y la de realizar inversiones alternativas, dentro o fuera de la distri-



bución comercial. Ello exige que las empresas dispongan de un grado mínimo de flexibilidad y de gestión para seguir la evolución del mercado y colocar los activos en aquellas actividades que aseguren la rentabilidad deseada, abandonando actividades en curso, abriendo nuevas líneas de negocio, o colocando los recursos en otras actividades fuera de la distribución.

En cuanto a la orientación del negocio, es necesario un cambio en el sentido dado a la actividad. Entre los minoristas españoles, por ejemplo, se ha hablado mucho –y de hecho se ha producido un cambio notable– en la consideración que se hace del cliente. Desde una orientación tradicional, dirigida a vender una gama de productos definida en función de las necesidades o posibilidades del propio comerciante minorista, se ha pasado a la consideración de las “necesidades del consumidor” como guía de la selección del surtido. El enfoque estratégico exige dar un paso más allá, hacia la consideración de la existencia de distintos grupos de consumidores y modificar la definición del establecimiento y de su gestión, cambiando el concepto de “necesidades de los consumidores” del entorno de mercado próximo al establecimiento, por el de “deseos y hábitos de comportamiento de un grupo de consumidores definidos en función del tipo de compra que realizan”, es decir, pasar del concepto de “comercio de oferta” al de “comercio de los estilos de vida” (Blackwell y Talarzyk, 1983).

La transformación en los mercados objetivo al que dirigir la actividad de las empresas se ha modificado sustancialmente y, en consecuencia, la definición de negocio. En primer lugar, la gestión de los comercios difícilmente puede confiarse ya al “conocimiento del negocio y de la clientela” obtenido por la experiencia ganada en el propio establecimiento, sino que exige la realización de un proceso continuado de seguimiento de la evolución de la tecnología y de las características y comportamientos de la demanda y de la clientela potencial, no sólo para adecuarse a esas evoluciones, sino para



anticiparlas antes que los competidores. Es necesario pasar del concepto de “ventas realizadas” al de “cuota de mercado”.

Para apreciar la magnitud de este cambio, basta señalar que la definición del grupo de demanda, al que se dirige la oferta de un establecimiento, ya no se determina necesariamente en un espacio único: los habitantes en un determinado radio de acción, sino que la demanda estará formada por un tipo de consumidor o, aún más, por los consumidores que deseen realizar un tipo específico de compra (compra fuerte, de bienes duraderos, de bienes con algún tipo de significación simbólica, etc...), que pueden estar situados fuera del radio de acción “natural” del establecimiento. La diversificación de los motivos y tipos de compra ha roto los espacios y demarcaciones tradicionales de los mercados y obliga a redefinir los grupos objetivo de demanda y la forma en que se realiza la oferta de los establecimientos.

Kristenson (1983) sistematiza el cambio de enfoque al que venimos refiriéndonos comparando el tratamiento dado a los problemas estratégicos en el pasado, con el enfoque que debe tener

la resolución de estos mismos problemas en la actualidad. Según este autor, en el pasado la gestión de los establecimientos minoristas se ha fundamentado sobre la definición del surtido, que debía responder a los tres principios siguientes:

1. Coherencia con los hábitos de consumo, buscando la complementariedad con las necesidades de los consumidores.

2. Coherencia con el nivel de precios del establecimiento, en el doble sentido de, primero, mantener una adecuada relación surtido precio y, segundo, en la consideración de que el nivel de precios, una vez fijado, limita la evolución del surtido.

3. Coherencia con el tipo y tamaño de empresa, de manera que se consiguiera racionalizar los costes de venta; este intento de minorar los costes, salvando los otros principios, es la razón principal para la aparición del autoservicio, que consigue un ahorro de costes mediante la sustitución de factores y basado en la transformación del comportamiento de los consumidores.

A partir de este planteamiento, la gestión de las empresas debe dar respuesta a las transformaciones que se



dan en su entorno, tanto respecto de los consumidores, como del tamaño de los mercados, la globalización de las relaciones económicas internacionales, la aparición de nuevas tecnologías, de nuevos competidores, etc..., y se hace necesario considerar conjuntamente todos estos elementos en un único proceso de decisión y gestión de las empresas que tiene como hilo conductor la rentabilización de las inversiones realizadas.

Siguiendo al ya citado Kristenson (1983), podría resumirse la pequeña historia de la estrategia empresarial en la distribución comercial en tres fases que, en definitiva, sintetizan la forma en que las empresas han ido entendiendo y dando respuesta a la evolución del negocio de distribución comercial. Partiendo de un comercio estrictamente de oferta, en el que cada vendedor ofrece aquello que tiene disponible, bien porque lo produce, bien porque tradicionalmente es "lo que vende", aparece una primera fase en la que el surtido de los establecimientos se determina en función de las necesidades y comportamientos de los consumidores, comple-

mentando el surtido disponible inicialmente; es el comercio de demanda. En un segundo momento se añaden al proceso de planificación y gestión de las empresas la pertinencia de optimización de los recursos disponibles (fundamentalmente en el sentido de minorar los costes) y la consideración de los factores que provocan la modificación del entorno en que desarrollan su actividad las empresas y afectan por tanto a la definición de los establecimientos (aspectos que van desde la emergencia de nuevos grupos de consumidores, definidos por variables "nuevas" –tales como edad, grupo étnico, etc...– a la consideración de las consecuencias sobre la actividad comercial de la "nueva frontera del consumerismo" y los factores medioambientales).

Pasar de la gestión empresarial, que considera estas cuestiones de forma aislada, a una gestión que los integra como factores que afectan a la rentabilidad de los activos empleados e, incluso, como líneas de negocio, supone alcanzar esa tercera fase de la gestión de las empresas a la que corresponde el enfoque estratégico.

Todos estos cambios deben llevar a la consideración de que también se ha modificado el papel jugado por un establecimiento en particular. En los mercados tradicionales un establecimiento minorista podía entenderse como un negocio realmente independiente, al margen del resto de los componentes del canal. La tendencia seguida por los mercados, en cuanto que ha supuesto un gran crecimiento de su tamaño y su complejidad, hace necesario considerar a los establecimientos minoristas como partes integrantes de un sistema, el de comercialización de un determinado tipo de productos en un mercado concreto. Al margen de que su titularidad sea independiente, cualquier minorista se haya inserto en un determinado canal de comercialización o, desde otro punto de vista, en una "cadena de valor".

De esta manera, la competitividad y las posibilidades de rentabilidad de un establecimiento minorista están determinadas por el canal en el que se inserte, y con cuyos componentes habrá de considerar la rentabilidad de su negocio, y con la posición que alcance en



su mercado concreto. En definitiva, el minorista deberá integrar su actuación en el conjunto de la política comercial del canal elegido, mediante el acuerdo de su política comercial con el resto de los participantes en el canal. Desde el punto de vista de los establecimientos en particular, estos deberán considerarse como "puntos de venta" del canal más que como negocios radicalmente independientes; más como un "producto-establecimiento" dentro de su organización –cadena voluntaria, cooperativa, asociación espacial, ...– que como un negocio aislado.

### GLOBALIDAD E INTERRELACION

Se han realizado ya un número apreciable de clasificaciones de los principios básicos de la estrategia empresarial en el comercio minorista (ver, por ejemplo, Johnson, 1987), pero, es esta ocasión, mejor que hacer un comentario de tales clasificaciones, parece más conveniente recoger y comentar los principios básicos de la estrategia minorista comúnmente aceptados.

En tal sentido, uno de los elementos básicos que aporta la teoría de la estrategia empresarial es el principio de sinergia, referido a los mayores efectos que se logran cuando las varias partes de un algo funcionan conjuntamente para la consecución de un objetivo común, en vez de operar cada parte por separado.

Facilmente se aprecia que lo fundamental del concepto de sinergia es la consideración de las interrelaciones que se dan entre los distintos elementos de un mecanismo complejo, en nuestro caso, una empresa de distribución minorista, modelo al que nos atenemos básicamente en este trabajo, sin olvidar las funciones mayoristas de la distribución comercial.

La consideración de los efectos sinérgicos resulta necesaria ante el crecimiento y complejidad alcanzados por los mercados, que originan la multiplicación y diversificación de las funciones a realizar por una empresa. La ope-

ración por separado de un elevado número de funciones, por más que todas formen parte de la unidad empresarial, puede dar lugar a que una decisión, que considerada aisladamente tiene efectos beneficiosos, provoque distorsiones e incida negativamente en la rentabilidad total de la empresa.

Casos típicos de este fenómeno en las empresas de distribución son las decisiones sobre los surtidos. La incorporación de una nueva línea de productos, que puede provocar un incremento cierto de las ventas, puede afectar negativamente a la rentabilidad del establecimiento si no es coherente con las características del resto del surtido (calidad, nivel de atención requerido, política de márgenes comerciales, etc...) o si detrae recursos, financieros o humanos, que pueden ser empleados con mayor rendimiento.

El concepto de sinergia va por tanto ineludiblemente asociado al de globalidad (del establecimiento y de la empresa). Los efectos sinérgicos pueden alcanzarse bien por la modificación de los

factores empleados en la empresa, bien por la recolocación de los recursos utilizados o bien por la redefinición de los propios objetivos estratégicos. Todo, incluso la propia estrategia de la empresa, está sometido a examen en orden a alcanzar la mejor rentabilidad de los recursos utilizados. Consecuentemente, la definición de los recursos comprende a cualesquiera sean. Así los recursos financieros, humanos y el capital físico, como los recursos organizativos. Sólo con mencionarlos se aprecia intuitivamente que entre todos ellos existen interrelaciones profundas. No es posible implantar una nueva tecnología, tanto comercial, como de aprovisionamiento y almacenaje o administrativa, sin considerar simultáneamente los recursos de mano de obra o la disponibilidad y coste de los recursos financieros.

El concepto de "cadena de valor" desarrollado por Porter (1987) es un buen instrumento para detectar y aprovechar las oportunidades que brindan los elementos de globalidad e interrelación. Dicho de forma muy esquemáti-



GRAFICO Nº 1

**CADENA DE VALOR DE ESTABLECIMIENTOS DE LIBRE SERVICIO****FUNCIONES CORPORATIVAS****INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL**

|                         |                                             |                                                                                    |                                                                   |                                                                    |        |
|-------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| RECURSOS HUMANOS        | Formación del personal                      | Calidad<br>Formación del personal                                                  | Capacitación del personal en relación a investigación de Mercados | Servicios de atención al cliente                                   | MARGEN |
| TECNOLOGIA              | Manipulación y clasificación                | Registadores ópticos (EPOS)<br>Control de Información                              | Información de mercado                                            | Tiempo de espera en cajas                                          |        |
| COMPRAS                 | Planificación de envíos (aprovisionamiento) | Sistemas de información                                                            | Contratación de medios de comunicación<br>Imagen del producto     |                                                                    |        |
| INMUEBLES Y VALORES     | Localización de almacenes                   | Ambiente de establecimientos<br>Diseño de establecimientos                         | Crédito<br>Servicios post-venta                                   | Localización de establecimientos                                   |        |
|                         | APROVISIONAMIENTOS Y CONTROL DE ALMACENES   | MERCHANDISING                                                                      | OPERACIONES DE MARKETING                                          | VENTA                                                              |        |
|                         |                                             | Gama de producto<br>Mezcla de producto<br>Coordinación de estilo y color<br>Diseño | Publicidad<br>Promoción<br>Política de retornos                   | Presentación<br>Servicios financieros<br>Servicios de cajas/cobros |        |
| OPERACIONES DETALLISTAS |                                             |                                                                                    |                                                                   |                                                                    |        |

FUENTE: Adaptado de JOHNSON. 1987.

ca, Porter propone descomponer las actividades de una empresa en todas aquellas categorías que añaden valor a la actividad conjunta de la empresa, en vez de considerar los resultados finales de ésta de manera conjunta. Evaluando el rendimiento de cada categoría de operaciones y aun de cada operación de manera individual, y el de las relaciones que se establecen entre ellas dentro de la misma empresa, en términos de valor y de costes generados y respecto a los resultados obtenidos por la competencia en la realización de similares operaciones, puede determinarse la posición de mercado que ofrece ventaja competitiva respecto de la competencia. En el gráfico nº 1 se ofrece un diseño de cadena de valor correspondiente a la empresa minorista, en el que se consideran tanto los aspectos de relación hacia atrás en el canal, con los proveedores, como las

operaciones que se realizan en el interior de las empresas.

### **LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

El enfoque global de la estrategia empresarial puede clasificarse en tres dimensiones (O'Shaughnessy, 1991) "estrategia corporativa", "estrategia de negocios (gerencial)" y "objetivos de inversión". A cada una de estas dimensiones corresponde un nivel de dirección y de gestión de la estrategia de la empresa. Siguiendo la exposición de este autor, referimos estas tres dimensiones a las empresas de distribución comercial.

1. Estrategia corporativa, referida al área o áreas de negocio hacia las que la empresa canaliza sus recursos financieros y en las que procura realizar ventas con el fin de alcanzar sus objeti-

vos de beneficios (actividad mayorista o minorista, elección de la actividad minorista según línea de productos y formas comerciales, tipo y tamaño de establecimientos –grandes superficies de tipo Centro Comercial, medianas superficies especializadas o no– y composición del surtido).

2. Estrategia de negocios (o gerencial); define la "fuerza impulsora" principal mediante la que pueden alcanzarse los objetivos de la empresa –recursos básicos, ventaja competitiva, etc.– (Localización; grado y tipo de organización con otras empresas, relación con proveedores; estrategia hacia los consumidores –definición del/los establecimiento/s y del tipo y nivel de los servicios: tipo de surtido, técnica de venta, "merchandising", nivel de atención a los clientes, etc...)

3. Objetivos de inversión, como la definición de los objetivos de inversión



# ESTAMOS A SU LADO.



El Central Hispano le propone un plan para trabajar juntos por su comercio. Es el Plan Comercios. Una solución integral para cubrir todas las necesidades de su negocio:

- **Cuenta Negocio Comercio.** Una cuenta corriente en la que va a encontrar todo el interés que su trabajo merece.
- **Crédito Continuo,** para ayudar en lo que haga falta con la mejor financiación.
- **Cuenta Nómina,** con grandes ventajas para sus empleados.
- **Y un paquete de seguros** sin coste alguno para usted.

Todo esto y mucho más, con la seguridad de tener al primer banco español a su lado. Ayudándole a llegar mucho más lejos.



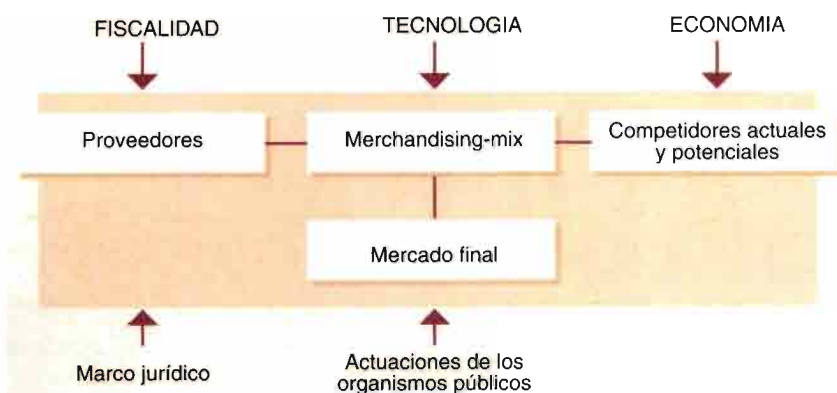
**Central Hispano**

EL BANCO DE CADA UNO



GRAFICO Nº 2

## ENTORNO ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION



FUENTE: MUÑOZ P.

—dirigidas al crecimiento, la autodefensa, la reconversión, etc.— que reflejan las intenciones y prioridades que subyacen debajo de la asignación por área de los recursos de la empresa. (Nuevos establecimientos o modernización de los existentes; búsqueda de nuevas localizaciones; redefinición de los servicios: del surtido, grado de los servicios, etc...).

### COMPETITIVIDAD

Porter (1982) fundamenta la posición alcanzada por una empresa en el mercado y, consecuentemente, la definición de su estrategia, en la consecución y mantenimiento de una ventaja diferencial y ventajosa sobre las empresas competidoras en su mercado, es decir, se trata de alcanzar y mantener una “ventaja competitiva” que, se añade, ha de ser suficientemente grande y sostenible en el tiempo. Tal ventaja competitiva se fundamenta, en definitiva, sobre la obtención de ventajas en costes, en diferenciación del producto o servicio ofertado, o bien en enfoque o alta segmentación.

Entre las posibilidades de obtener ventajas en costes en la distribución minorista se encuentran la obtención de poder de mercado —que permite la obtención de mejoras en las condiciones de compra y aprovisionamiento y menores precios de adquisición— o de economías de escala —obteniendo la

mayor productividad de la nueva tecnología de venta—. La posibilidad de acceso a ambas fuentes de ventajas en costes del tamaño empresarial está condicionada por la dimensión de las empresas de manera que, en principio, sólo las de mayor tamaño tienen oportunidad de beneficiarse de estas fuentes de ventajas en costes. Por ello debe señalarse aquí la importancia que alcanza el asociacionismo en el comercio detallista, como medio del pequeño comercio para alcanzar mayor dimensión económica sin perder la titularidad de su establecimiento y para, consecuentemente, tener acceso a las fuentes de ventajas en costes, señaladas anteriormente.

El segundo tipo de ventaja competitiva, ventaja en diferenciación, se concreta en el caso del comercio minorista en la creación de una “imagen” de los establecimientos que dé lugar a la “conducta de patronazgo” (creación de clientelas) entre los consumidores potencialmente clientes del establecimiento. Desde este punto de vista “los problemas fundamentales a que debe hacer frente (el minorista) son, por tanto, en primer lugar que el consumidor elija su establecimiento y, en segundo lugar, su comportamiento de compra una vez que ya está en el establecimiento” (Muñoz, 1987). A ello se refiere la “creación de imagen como estrategia empresarial” (Vazquez,

1990). Los elementos de la estrategia de diferenciación del comercio minorista pueden clasificarse en los siguientes:

1. Necesidades y preferencias de los consumidores.
2. Atributos de los establecimientos (localización, surtido, precio, atención, garantía, etc...).
3. Percepción y valoración que de los atributos de los establecimientos hacen los consumidores.

Estos elementos dan lugar a los distintos campos de actuación del “merchandising”, entendido como gestión estratégica de los establecimientos minoristas, y corresponden al grupo de actividades principales de estos en tanto que “puntos de venta” dentro de una organización, o dentro de un canal de comercialización.

El primero de estos elementos supone la necesidad de conocimiento de las características y evolución de la demanda, en sus diferentes niveles de demanda global y comportamiento de consumo de los individuos; evolución según niveles de renta, estatus socioeconómico, habitat, etc..., más allá del conocimiento personal típico del comerciante tradicional.

El segundo elemento, la dotación de atributos a los establecimientos, trata de la gestión de las variables de comercialización en que consiste el “negocio” minorista señaladas anteriormente (localización, etc...), de forma que el establecimiento y sus características se adecuen a los hábitos de consumo y comportamiento de compra del segmento de demanda elegido como objetivo estratégico.

El tercero y último de los elementos mencionados, la percepción y valoración de los atributos por parte de los consumidores, se resuelve en dos vertientes, una interna de adecuación de los atributos a la posición de mercado —servicios y nivel de precios— elegida por la empresa, y otra externa —de comunicación de los atributos de los establecimientos a los consumidores—. Este último elemento plantea nuevas exigencias de información para la realización de publicidad, promoción de ventas, etc...

La estrategia del “enfoque” o “alta segmentación” consiste en definir la actividad del establecimiento minorista dirigida específicamente hacia un grupo de compradores en particular, un tipo de compra –rápida, de alto servicio de proximidad, de productos muy especializados, etc...–, o en un mercado geográfico (Porter, 1982). Esta estrategia comprende lo que se ha venido llamando genéricamente “especialización” del comercio minorista. Sin

no generalista–, del tipo de servicios –proximidad, horario, alto nivel de atención al consumidor, ...– o, como ya se ha señalado, de la existencia de un mercado cautivo.

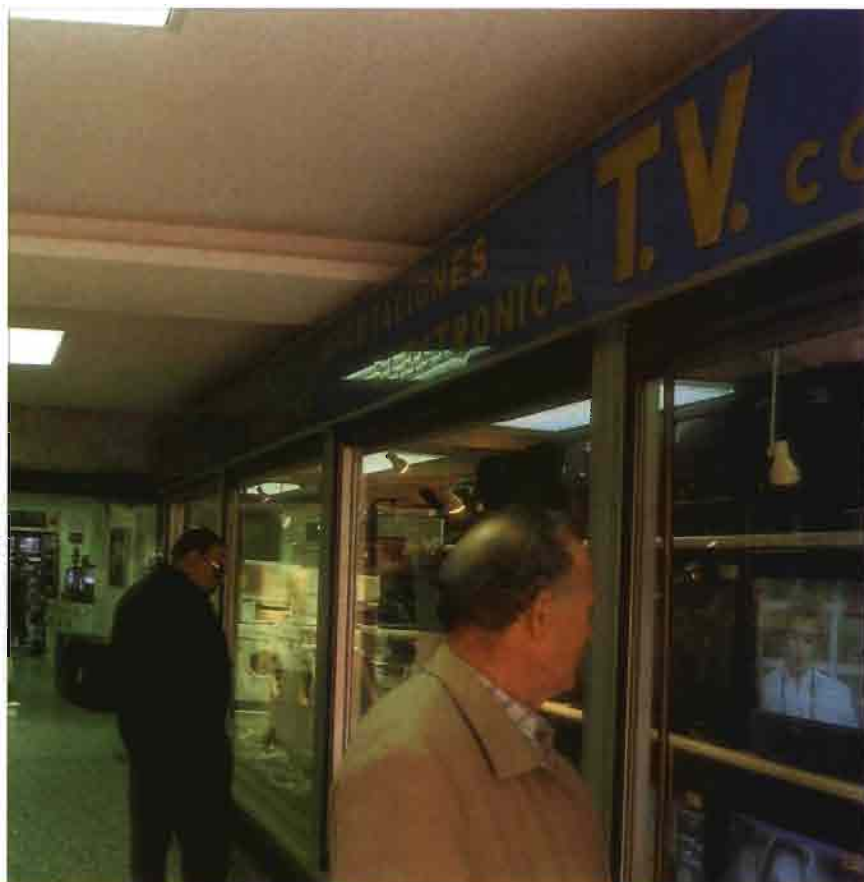
### EL ENTORNO ESTRATEGICO

La estrategia empresarial se define en función del “entorno del marketing” que, en el caso de las empresas de distribución, puede representarse gráfica-

sentidos en que la empresa puede encontrar ocasiones para mejorar sus beneficios. Pero también significan tres campos de actuación en los que la empresa habrá de tomar decisiones si realmente quiere definir y alcanzar sus propios objetivos. Dicho de forma resumida, la empresa habrá de definir su “posicionamiento” en el mercado respecto de los tres aspectos básicos que determinan el entorno estratégico del marketing. No es una cuestión que se pueda eludir ya que si una empresa rehuye definir activamente su posición, serán los demás agentes intervinientes en el mercado –competidores, consumidores o proveedores– los que lo hagan.

Lógicamente, en la práctica es inevitable que esa posición definida pasivamente difiera de los intereses y los objetivos de la propia empresa. El posicionamiento de la empresa en el mercado tiene la doble dimensión de concretar los objetivos de la empresa y decidir las grandes líneas de operación de las variables comerciales, en definitiva, la concreción de la estrategia empresarial consiste en la definición del posicionamiento en el mercado como búsqueda activa de las mejores condiciones para alcanzar los objetivos de la empresa.

El posicionamiento de las empresas minoristas se consigue en función de las “variables comerciales”: surtido, costes, servicios, precios, localización, etc... Sin embargo, no siempre la empresa puede actuar directamente sobre una determinada variable. Mediante una política de promociones, por ejemplo, una empresa puede incentivar la compra en su establecimiento e incluso que los consumidores gasten más de lo previsto en una determinada gama de productos, provocando así un desplazamiento del gasto de los consumidores. Pero no le será posible influir sobre la evolución de la renta disponible de las familias –que determina el nivel de demanda de estas–, sobre las pautas culturales –determinantes de la estructura del gasto de los consumidores–, los tipos de interés, etc...



embargo la estrategia del “enfoque” es más amplia al incluir la orientación del negocio minorista simplemente a un mercado geográfico –en muchos casos mercados cautivos–, o la venta de productos muy especializados que no admiten comparación con la oferta “normal” de otros establecimientos. La estrategia del “enfoque” explica la existencia de establecimientos rentables y pequeño tamaño y resulta una salida exitosa para un buen número de minoristas, si bien requiere de una decisión acertada del surtido –especializado y

mente como en el gráfico nº 2. Los principales elementos del entorno del marketing pueden sintetizarse diferenciando entre las “líneas de actuación estratégicas” que pueden seguir las empresas, y las variables sobre las que pueden actuar.

Las principales líneas de actuación estratégica de las empresas se refieren, en una triple vertiente, a los consumidores o usuarios, a los competidores, actuales y potenciales, y a los proveedores. Estas líneas de actuación estratégica significan, en definitiva, los tres

GRAFICO Nº 3

## ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS, SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



Es necesario distinguir entonces entre variables "controlables" por las empresas –aquellas sobre las que puede influir de forma directa– y variables "no controlables", bien porque al ser de orden social escapan a la actuación de un sólo agente o empresa, bien porque pertenecen al ordenamiento jurídico y su decisión corresponde en exclusiva al orden de lo político. No obstante, la divisoria entre unas y otras variables no es siempre nítida, ya que si bien es cierto que la decisión sobre las variables "no controlables" escapa al ámbito de competencias y posibilidades de las empresas, es cierto que éstas pueden influir sobre las decisiones políticas de manera que se respeten o favorezcan sus intereses, dejando claro, en este sentido, que nos referimos a la persuasión y presión, más o menos públicas, que ejercen los agentes sociales agrupados –asociaciones de empresarios, sindicatos, consumidores, grupos sociales, etc.– o individuales –cuando su tamaño les permite ser interlocutores válidos– para hacer buenas sus razones

e intereses ante los centros de decisión política, y siempre con argumentos de mejora de intereses más amplios que los propios.

De otra parte, las variables "controlables" se escapan muchas veces a la capacidad de decisión de una sola empresa, bien por hallarse el mercado muy fragmentado, bien por influir en la variable de que se trate una amplia serie de factores controlados por un número asimismo amplio de empresas o, en general, agentes sociales.

### LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Muñoz (1987) propone un esquema de análisis para la determinación de la ventaja competitiva que, de forma resumida, se ofrece en el gráfico nº 3. En este gráfico se muestra el esquema por el cual pueden determinarse finalmente las posibles ventajas competitivas sobre las que fundamentar la estrategia empresarial. A través del análisis de las características generales del consumi-

dor –características socio-demográficas–, de las utilidades buscadas por estos –utilidades tangibles e intangibles– y de sus estilos de vida, pueden determinarse las oportunidades de segmentación del mercado y, consecuentemente, fundamentar la decisión sobre el grupo de población objetivo al que dirigir la actividad.

Posteriormente, el análisis de la situación interna de la empresa y el de las empresas concurrentes en el mercado, servirán para definir las alternativas de posicionamiento que se le ofrecen a la empresa y la ventaja competitiva aportada por ésta.

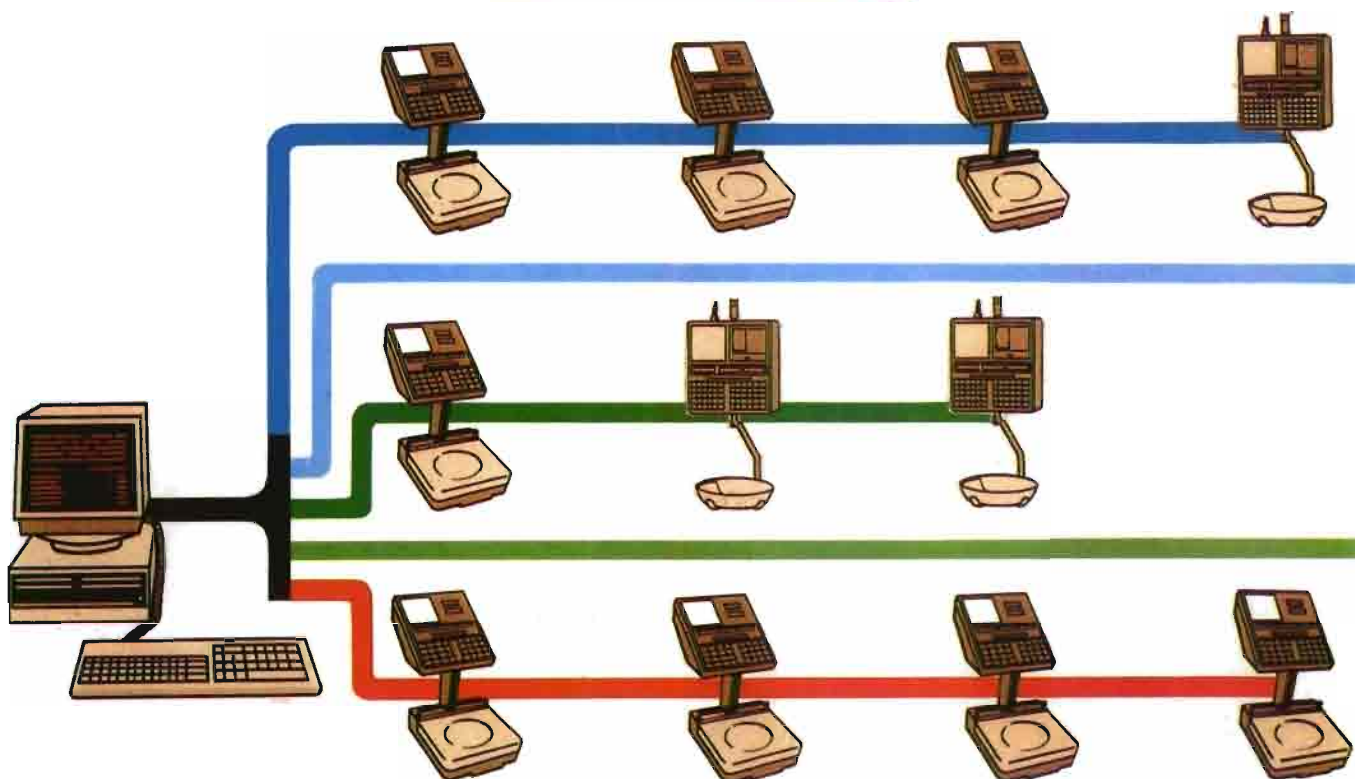
La elección del posicionamiento en el mercado es fruto de un proceso de análisis de los factores condicionantes de la situación de mercado. "En toda elección estratégica (...) la empresa parte del análisis del entorno que la rodea con objeto de fijar las oportunidades y amenazas ante las que debe enfrentarse: tamaño del mercado, crecimiento, estructura de la oferta actual, márgenes, estacionalidades, tamaño de



# ¿ Por qué se conforma sólo con pesar?

## LAS BALANZAS ELECTRONICAS DIBAL, ADEMAS, LE INFORMAN

Las balanzas DIBAL pueden interconectarse entre si, conectarse a un ordenador, e incluso, mediante un modem, conectarse a ordenadores que se encuentren fuera del establecimiento. De esta manera reciben y transmiten información, directamente, para que a usted no se le escape nada.



### INFORMAN AL ORDENADOR

Sobre las ventas:

- \* Artículo
- \* Importe
- \* Sección
- \* Empleado
- \* Horario
- \* Nº orden de ticket...

### INFORMAN AL USUARIO

Listados informativos:

- \* Artículos
- \* Ventas
- \* Empleado
- \* Códigos
- \* Totales...

### INFORMAN AL CLIENTE

Tickets pormenorizados:

- \* Producto
- \* Precio
- \* Peso
- \* Importe
- \* Operario
- \* Fecha
- \* Hora

Y POR ELLO LE AYUDAN EN LA GESTION...

#### DE EXISTENCIAS

- \* Stocks
- \* Pedidos
- \* Proveedores
- \* Administración...

#### DE OFERTAS

- \* Planificación
- \* Seguimiento
- \* Análisis
- \* Control...

#### DE PERSONAL

- \* Necesidades
- \* Distribución
- \* Resultados
- \* Incentivos...

#### DE PRODUCTOS/SECCIONES

- \* Rotación
- \* Rentabilidad...

# DIBAL

los competidores, cobertura geográfica, etc... La valoración de estas informaciones proporciona una idea del atractivo del mercado y de la mayor o menor presión competitiva a la que debería hacer frente.

Por otra parte, la empresa minorista valorará su propia capacidad competitiva, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para situarse favorablemente en cada una de las opciones de mercado planteadas. En este sentido deberán tenerse en cuenta: la cuota de mercado, la política de precios practicada, las líneas de productos ofrecidas, características de las fuentes de abastecimiento, nivel de servicio, etc...; es decir, cualquier factor que sitúe a nuestra empresa particular ante las restricciones y posibilidades de cada mercado. (...) Cada una de las alternativas de

posicionamiento identificadas deberán ser valoradas y contrastadas con objeto de conocer la posición en la que dispongamos de la mejor ventaja competitiva, de acuerdo con lo que se elaborarán las políticas del "Merchandising mix" (Muñoz, 1987).

No todos los factores señalados en el apartado anterior pueden ser determinados por los empresarios, son los "factores no controlables" señalados anteriormente (evolución de la demanda global, ordenación de la actividad comercial, etc...). El resto de los factores caen en el ámbito de actuación de los empresarios y dan lugar a la definición de la estrategia general de la empresa y de las actuaciones sobre las diferentes variables de comercialización de los minoristas. Las áreas de decisión de la empresa minorista, en

las que se concreta la estrategia adoptada, pueden clasificarse en:

- a) Localización y tamaño de los establecimientos.
- b) Política de producto: surtido y precio.
- c) Diseño del establecimiento y grado de atención.
- d) Promoción comercial.
- e) Servicios adicionales.
- f) Sistema logístico y grado de centralización de la toma de decisiones.
- g) Sistema de información.

### ESTRATEGIA ¿UNA CUESTION DE TAMAÑO?

En los apartados anteriores se han examinado los elementos principales que dan contenido a la gestión estratégica de las empresas y se ha discutido si tal enfoque es pertinente para las empresas de distribución comercial. Conviene retomar ahora esta cuestión para examinarla de nuevo en el contexto concreto del sistema de distribución comercial en España. La cuestión relevante ahora es si el enfoque estratégico también es viable y puede producir beneficios para el pequeño comercio minorista español.

Como ya habrá quedado suficientemente claro a lo largo de las páginas anteriores, la virtualidad de la estrategia empresarial requiere disponer de un tamaño empresarial mínimo que permita operar sobre los distintos elementos y variables estratégicas, así como disponer de los recursos necesarios de todo tipo para adecuar con suficiente flexibilidad la actividad empresarial a las oportunidades de negocio y al entorno cambiante. Sólo para ilustrar en que se concretan los requerimientos para la aplicación efectiva de la gestión estratégica se señalan tres de las principales condiciones implícitas en la gestión estratégica de las empresas:

1. Existencia de una dirección dedicada al análisis y seguimiento de las oportunidades de negocio.
2. Posibilidad de abandonar líneas de negocio y establecimientos no rentables y disposición de recursos suficientes para aprovechar las líneas de nego-



cio más rentable y, en general, las alternativas de inversión.

3. Posibilidad de influir sobre la demanda y de operar sobre nuevos mercados, no delimitados por el entorno de proximidad geográfico, como se ha realizado tradicionalmente.

A buen seguro, estas condiciones necesarias para la utilización del enfoque estratégico no están disponibles para la inmensa mayoría del pequeño comercio. Al menos, no individualmente, y al hacer esta afirmación se adelantan ya alguna de las conclusiones de este apartado.

En efecto, una de las características fundamentales del sistema de distribución español es la "dualidad" (Casares y Rebollo, 1991) entendida en el sentido más comúnmente aceptado para este término:

- De una parte, un reducido número de empresas detentan una gran parte de la cuota de mercado y lideran éste, en cuanto a precios y cantidades, en la medida en que una parte de la decisión de gasto de los consumidores se encuentra condicionada por la actuación comercial de las mayores empresas y, por tanto, de éstas depende que un último tramo del crecimiento del mercado de bienes finales.

- De otra parte, existe una relación entre las grandes y pequeñas empresas y las partes del mercado detentadas por ambos grupos que mantiene en "equilibrio" al sistema de distribución comercial. Es decir, se produce el aprovisionamiento de la población de manera suficientemente eficaz, al tiempo que el sistema dispone de una dinámica de transformación que asegura la adaptación de los servicios minoristas al entorno de mercado cambiante.

Con esta estructura dual, el esquema de funcionamiento en equilibrio del sistema de distribución en España es, a grandes trazas, como sigue. Las grandes empresas detentan los mercados más atractivos –de rápido crecimiento, gran consumo, existencia de notables economías de escala, posibilidad de diversificación hacia actividades conexas a la estrictamente comercial situadas en las fases de introducción o crecimiento



del ciclo de vida de los productos, etc...–, dejando los mercados menos interesantes –por su carácter de maduros, por su bajo nivel de demanda, por la combinación de ambos, por ser actividades muy especializadas, etc...– para que sean atendidos por las pequeñas empresas/establecimientos minoristas, de manera que el total de la demanda sea atendida suficientemente.

Tal situación es beneficiosa para ambos grupos de empresas al limitar la competencia a mercados no concurrentes entre sí. El sistema se apoya sobre una demanda creciente que disuade a cualquiera de las empresas potencialmente concurrentes de iniciar la competencia en precios. Otra cuestión es el coste que supone el mantenimiento de este equilibrio dual del sistema de distribución comercial. Pero eso no es tema de este artículo.

La dualidad caracteriza en sus principales aspectos la dinámica a que se encuentran sometidas las empresas minoristas en el sistema de distribución comercial español y determina cuáles son las posibilidades de mercado para las empresas en particular, siendo bien diferentes las posibilidades estratégicas

de las grandes y las pequeñas empresas minoristas. Pero ello no quiere decir que el enfoque estratégico sea aplicable solamente por las grandes y medianas empresas. Las tres dimensiones de la estrategia empresarial descritas en los párrafos anteriores, están presentes en el comercio minorista sea cual sea el tamaño empresarial. El tamaño de las empresas condiciona el uso que estas pueden hacer de la estrategia, pero no invalida la utilidad del enfoque estratégico para la toma de decisiones en el comercio minorista, cual sea el tamaño de las empresas.

Así, por ejemplo, respecto de la dimensión de "estrategia corporativa", los pequeños comerciantes tradicionales, titulares de minúsculas empresas/establecimientos, encontrarán serias dificultades para cambiar de área de negocio, tanto en un establecimiento existente como en la apertura de uno nuevo, pero no por ello esta decisión es irrelevante para ellos. De hecho es una decisión que habrán de tomar en el momento de establecerse por primera vez. Las decisiones referidas a las otras dos dimensiones de la estrategia –"de negocios" o gerencial y de definición







de los "objetivos de inversión"– y el planteamiento de conocimiento y análisis del mercado que conllevan como necesidad de adaptación permanente a un entorno cambiante, deben estar asimismo presentes en la gestión de las empresas por pequeñas que éstas sean.

La cuestión es como pueden las pequeñas empresas/establecimiento llevar a cabo una gestión basada en los principios de estrategia empresarial. Por lo expuesto hasta ahora, es claro que para ello es necesario que las empresas cuenten con una dimensión económica mínima, y es claro que ello está vedado para la mayor parte de los comerciantes titulares de pequeños establecimientos que operan independientemente. El escaso tamaño de sus establecimientos les impide acceder a los que son elementos básicos de la gestión estratégica. Pero la dimensión de una empresa minorista no se encuentra indisolublemente ligada al tamaño del establecimiento. Como se ha señalado, las fuentes de ventaja competitiva radican tanto en la gestión del establecimiento como punto de venta, como en las relaciones "hacia atrás" con el resto de los componentes del canal. El asociacionismo comercial permite la con-

secución de posiciones de ventaja competitiva mediante la generación de economías de escala y de alcance por la unión con otros miembros del canal (ver Gomez y Puelles, 1993).

Sin embargo, es necesario señalar aquí –aunque sea de forma muy sucinta– dos condiciones fundamentales que deben cumplir las asociaciones comerciales para alcanzar una posición competitiva en los mercados minoristas. En primer lugar, la exigencia de una mayor y más fuerte vinculación y com-

promiso de los establecimientos asociados con la organización, de manera que sea posible la operación a gran escala y la planificación comercial con un mínimo de certidumbre sobre los resultados y que ello permita una mejor negociación con los productores, constituyéndose para estos en una alternativa real de negocio, frente a las grandes empresas de distribución.

A su vez, ello exige que se proceda a la redefinición del papel que cada miembro juega dentro de la organización y de cuales son los objetivos a alcanzar por cada uno de ellos. Por parte de los minoristas, estos deben asumir la función de gerentes de los puntos de venta dentro de los procedimientos generales de la organización, dejando a esta la definición de los objetivos y variables comerciales generales –sistema de información, política de surtido y promocional, política de comunicación, etc...–. Por parte de las centrales mayoristas –sean de propiedad individual, como en las cadenas voluntarias, o de la organización, como en el caso de las cooperativas de minoristas– deben integrarse plenamente en la política comercial y logística de la organización. Ciertamente la tarea no es fácil, pero la consecución de una estructura y comportamiento corporativo en las "asociaciones de comerciantes" resulta hoy absolutamente necesaria. □

**ALFONSO REBOLLO.**

Profesor titular de Investigación y Mercados.  
Universidad Autónoma de Madrid.

## BIBLIOGRAFIA

- Blacwell, R.D. y Talarzyk, W.W. (1983). "Life-Style Retailing: Competitive Strategies for the 1980s"; *Journal of Retailing*, Vol. 59, nº 4.
- Casares, J. y Rebollo, A. (1991). "Distribución comercial. La aceleración del cambio". *Distribución y Consumo*, nº 1, diciembre 1991.
- Cruz Roche, I. (1990). *Fundamentos de Marketing*. Ed Ariel. Madrid,
- Davies, G.J. y Brooks, J.M. *Positioning Strategy in Retailing*. Ed. Paul Chapman Publishing Ltd. Londres, 1989.
- Gomez, E. y Puelles, J.A. (1993). "Integración corporativa en la distribución detallista". *Distribución y Consumo*, nº 13. Diciembre, 1993.
- Johnson, G. *Business Strategy and Retailing*. Ed, John Wiley and Sons Ltd. 1987.
- Kristenson, L. (1983). "Strategic Planning in Retailing". *European Journal of Marketing*, 17,2.
- Muñoz, P. (1987) "Alternativas estratégicas de acción sobre el mercado" en Casares y otros, *La economía de la distribución comercial*. Ed. Ariel, Madrid, 1.987.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo*. Ed Díaz de Santos. Madrid, 1991.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. CECSA. México, 1982.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. CECSA. México, 1987.
- Vazquez, R. (1990). *La imagen de la empresa detallista*. Univers. de Oviedo, 1990. Mimeografiado.