

EL FUTURO DE LA DISTRIBUCION MINORISTA

TENDENCIAS EN FORMAS COMERCIALES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

■ JOSE MIGUEL MUGICA



Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre EL FUTURO DE LA DISTRIBUCION MINORISTA están realizadas en Algeciras.

Las manifestaciones más llamativas de los cambios que se producen en el comercio minorista son aquellas que tienen que ver con la forma de venta: los nuevos tipos de establecimientos, el creciente número y diversidad de centros comerciales, la irrupción de grandes marcas franquiciadas o de cadenas sucursalistas, la incorporación de nuevas líneas de productos, etcétera. Todas estas novedades tienen un componente comercial básico: responder a las necesidades de los consumidores con formas de operación atractivas, convenientes y económicas. En este sentido, los cambios responden a la evolución de los mercados y de las iniciativas de las empresas minoristas

para adaptarse a los cambios o para propiciarlos. Se trata del marketing de las empresas de distribución: con qué "producto" estar en el mercado y cómo venderlo.

Pero las empresas de distribución minorista tienen que desarrollar otras funciones tales como la producción eficiente del servicio, el aprovisionamiento y la financiación. Estas funciones resuelven cómo las empresas de distribución minorista organizan su proceso de producción para alcanzar los niveles deseados de servicio al menor coste posible, administran el aprovisionamiento y sus relaciones con las empresas proveedoras y cómo financian sus inversiones y operaciones.

Todas estas funciones, al igual que en el caso del marketing, deben ir dirigidas a conseguir unos objetivos estratégicos. Los cambios que se han producido en estas áreas son tal vez más relevantes que los que se han podido observar en las operaciones de cara al público. Para ello las empresas minoristas han tenido que abordar un cambio sustancial en sus relaciones con los proveedores que les permitiera asegurar unas condiciones de aprovisionamiento adecuadas para dar un servicio al público al menor coste posible dentro de un marco de relaciones estable y controlado. A veces, estas exigencias de estabilidad y control del aprovisionamiento han llevado a los minoristas a

crear sus propias marcas integrando verticalmente la producción o subcontratándola, a crear sus sistemas de aprovisionamiento absorbiendo el nivel mayorista o, en general, a generar un entramado de relaciones de propiedad y contractuales con su entorno.

En este artículo se presentarán los principales cambios que se han producido en los últimos años en dos de estas vertientes: la forma de venta y las relaciones con proveedores. Como punto final se presentarán unas consideraciones breves sobre los procesos de concentración y de internacionalización que se están produciendo en el sector.

EL MARKETING DEL SERVICIO MINORISTA. CAMBIOS EN LA FORMA DE VENTA

Hablar de formas comerciales implica hacer una clasificación que puede ser parcial y un tanto equívoca. La constante evolución de las técnicas de venta y la necesidad que tienen las empresas minoristas de diferenciar su oferta tiene como resultado una gran variedad de formatos de difícil clasificación. Pese a ello, presentaremos a continuación algunos de los aspectos más relevantes de la evolución más reciente de algunos de los formatos más establecidos.

GRANDES ALMACENES

El formato de gran almacén es uno de los que presentan menos cambios dado lo avanzado de su ciclo de vida. La variedad de formas de operación de un gran almacén y el grado de diferenciación con el que opera en el mercado dependen del tamaño y diversidad del mercado al que atiende. En países como Estados Unidos se pueden observar distintos niveles de posicionamiento de grandes cadenas que atienden a distintos segmentos de renta. Esta diferenciación no es apenas observable en España en parte por tratarse de un mercado más estrecho y en parte por la estructura empresarial que explota este tipo de establecimientos. Los sucesivos fracasos de los diferentes propietarios



de Galerías Preciados han dejado a El Corte Inglés como práctico monopolista de este formato de venta al público. Esta cadena intenta abarcar un amplio espectro de mercado atendiendo a distintos segmentos de renta por medio de una variedad muy amplia de productos y servicios. Dentro de esta variedad, penetra con mayor o menor intensidad en los diferentes segmentos de renta dependiendo de la línea de productos o servicios. La llegada de Marks&Spencer asociada al grupo Cortefiel puede abrir un camino a la diferenciación con un formato de gran almacén con menos variedad y orientado hacia un segmento de renta más específico.

El futuro de Galerías Preciados sigue siendo una incógnita y es difícil saber si se optará por una estrategia de diferenciación orientada a un segmento de mercado o por una estrategia de ataque al líder más generalista o simplemente por su desaparición. En todo caso, es de esperar que las posibles reorientaciones futuras de las empresas existentes, al margen de El Corte Inglés, vayan por la vía de la diferenciación hacia segmentos de renta concretos.

HIPERMERCADOS

Casi todos los esfuerzos de las principales empresas de hipermercados hasta el momento se han centrado en la

expansión geográfica y en la penetración en los mercados elegidos. Se ha tratado básicamente de crear una red de establecimientos con una cobertura geográfica basada en implantaciones de hipermercados de tamaño grande. Tratándose en un principio de captar una clientela muy diversa que elige entre hipermercados en base a su localización, las estrategias de diferenciación no han sido hasta el momento muy explícitas.

Sin embargo, con el mantenimiento de estas estrategias de expansión de las redes de establecimientos, las empresas van entrando cada vez más en competencia por públicos objetivos que se solapan. Debido a esta circunstancia y a la necesidad de fidelizar a su clientela con otros instrumentos, las empresas de hipermercados comienzan a diferenciar algo más su oferta. Pero esta diferenciación no podrá hacerse sobre la base de dirigirse a un segmento concreto de mercado pues la naturaleza del negocio del hipermercado requiere un gran tráfico de clientes y de volumen de ventas, por lo que debe dirigirse a una variedad de segmentos. Las estrategias de diferenciación que se observarán irán más en la línea de competir por un mismo público con diferentes propuestas de valor y de imagen.

De acuerdo con este planteamiento, si en el futuro se produce algún cambio



PRODUCTOS DE CONFIANZA

Con ESPINA usted y los suyos estarán seguros de disfrutar de:

- La alimentación más nutritiva, sana y natural.
- Una amplia gama de exquisitos productos.
- Excelente calidad, ya que sólo usamos las mejores carnes.

ESPINA, razones de buen gusto.

Embotits Espina S. A.

Ripoll, 57 - Polígono Mas Beuló Tel. 886 26 22

Fax 889 11 04 Apartado 22 - 08500 VIC (Barcelona) España





sustancial en las formas de operación de los hipermercados, éste no vendría inducido por la competencia entre las empresas de hipermercados sino por algún factor externo. En estos momentos se está planteando la posibilidad de que este factor externo que pueda alterar sustancialmente la existencia del hipermercado sea la llegada al mercado de las grandes superficies de descuento.

Hasta el momento, la experiencia española se ha reducido a la existencia de tiendas de descuento pequeñas localizadas dentro de los núcleos urbanos y próximas a tiendas o centros complementarios. En este sentido, apenas han supuesto una competencia o amenaza para las grandes cadenas de hipermercados. La cuestión podría plantearse de forma diferente si, como algunos vaticinan, las grandes empresas de descuento europeas deciden entrar en el mercado español compitiendo directamente con los hipermercados y utilizando estrategias de localización similares. En ese caso, si la implantación de esas grandes superficies de descuento se realizara de forma sólida y bien dirigida, las empresas de hipermercados tendrían que reaccionar con cambios sustanciales en sus estrategias y formas de operación.

GRANDES CADENAS SUCURSALISTAS

Las grandes cadenas sucursalistas operan fundamentalmente dentro de los sectores de alimentación, textil y de algunos servicios como el de comidas rápidas. En el caso de la alimentación, las cadenas sucursalistas operan a través de redes de tiendas de libre servicio de mayor o menor tamaño. Como tal, son cadenas bastante convencionales que no han presentado grandes cambios en sus formatos comerciales en los últimos años aunque sí han emprendido bastantes iniciativas en sus "trastiendas". Tanto la adopción de las nuevas tecnologías de información como la evolución en los sistemas de aprovisionamiento han sido los ejes centrales sobre los que han girado los cambios observados en estas cadenas.

Otro caso es el de las cadenas de prendas de vestir o moda, ya que la presencia de dos grupos españoles –Cortefiel y Goasam– ha dado un gran impulso al crecimiento de las marcas ya existentes así como a la creación y desarrollo de nuevas redes de tiendas especializadas. Al igual que otras empresas del mismo sector en otros países, estos grupos empresariales han comprendido el potencial que presenta

un mercado segmentado para una acción diferenciada frente al mismo. Sobre la base de una marca inicial –Cortefiel y Zara, respectivamente– y sus correspondientes cadenas de tiendas dirigidas a un público de casi todos los grupos de edad y bastante neutro respecto a estilos de vida, los dos grupos montan su red de cadenas satélites.

Estas cadenas satélites se dirigen ya de forma diferenciada a diferentes grupos de edad, estilo de vida y sexo con sus respectivas marcas. De esta forma, se pretende, contando con un entramado industrial común, abordar una cobertura muy amplia de mercado con distintas cadenas.

En tal sentido, cabe esperar una profundización en esta segmentación con la entrada de nuevas marcas y cadenas dirigidas a segmentos específicos. La posición de mercado obtenida por estos dos grupos y su internacionalización –con implantaciones de sus distintas marcas, principalmente en otros países europeos– se verá reforzada en los próximos años y serán las que, junto con las franquicias internacionales más fuertes, marquen el ritmo del comercio minorista de confección.

MARCAS DE FRANQUICIA

La franquicia se ha convertido en una de las principales vías de desarrollo dentro del sector minorista. Una simple mirada a los centros comerciales planificados o a las principales calles comerciales de las ciudades puede dar una idea muy clara del creciente papel que juegan estas empresas minoristas.

En otros países en los que el fenómeno de la franquicia está más desarrollado, los centros comerciales sólo deciden la combinación de franquicias que más les conviene para posicionar su oferta de cara al público objetivo. Es decir, la configuración comercial de las agrupaciones espaciales de tiendas responderá en gran parte a una mezcla de franquicias.

Las consecuencias son muy diversas, pero se puede hablar a grandes rasgos de una diversidad controlada en la

cual los consumidores de una ciudad pueden elegir entre, por ejemplo, 10 ó 20 franquicias de moda distintas. Esto puede ser satisfactorio en un principio, pero al estar estas franquicias repartidas por todo el país, se provoca una globalización del consumo: se provoca una cierta diversidad local desde la base de una cierta homogeneidad global.

Esta circunstancia puede ayudar a dar un cierto atractivo local a los centros comerciales y a las calles de las ciudades incorporando marcas de prestigio e innovadoras pero provoca un empobrecimiento general de la diversidad en la oferta.

Al margen de estas valoraciones, desde la perspectiva del fabricante las empresas que deciden competir en los mercados con sus marcas encuentran en la franquicia una forma muy efectiva de controlar su política comercial sin la mediatisación de intermediarios minoristas. Será en aquellos productos en los que sea más necesario controlar y proteger la imagen de marca en los que más se desarrolle la franquicia.

Desde la perspectiva del minorista, la utilización del contrato de franquicia como instrumento de expansión presenta algunas dudas, ya que la opción sucursalista se está imponiendo en algunos sectores. Aspectos tales como el incremento en la conflictividad con los franquiciados y la rigidez de los contratos pueden favorecer la elección de un sistema sucursalista sobre uno franquiciado.

ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO

La futura evolución de las tiendas de descuento es sin duda en estos momentos la cuestión que más discusiones está provocando. Una discusión inducida por las experiencias o desarrollos que se han observado en otros países europeos, ya que el gran crecimiento de algunas cadenas de descuento alemanas y sus estrategias agresivas de nuevas implantaciones han generado una cierta alarma entre las empresas minoristas ya establecidas. Sin embargo, es muy difícil separar la evolución de este tipo de formato comercial de las

etapas del ciclo económico en las que tiene lugar. Se trata de saber en qué medida la ganancia de cuota de mercado de estas tiendas en estos últimos años se debe a una conquista estructural de clientela y no a un cambio coyuntural por la crisis económica.

La operación básica de estas tiendas responde a la necesidad de ofertar una ventaja sustancial en precios, por lo que los clientes tienen que hacer frente a una serie de costes o inconvenientes, como escasez de surtido donde elegir, necesidad de complementar compras en otras tiendas, ambiente desapacible y ninguna atención al cliente.

En situaciones de estrechez presupuestaria, los consumidores están dispuestos a asumir estos costes e inconvenientes y para ello dedican recursos y tiempo. Es en estas situaciones en las que las cadenas de descuento incrementan sus posibilidades de robar cuota de mercado a otras formas de operación minorista. Sin embargo, cuando la estrechez presupuestaria se relaja, el consumidor relaja también su comportamiento y, salvo que haya decidido dedicar el ahorro en sus compras a otra actividad, es muy probable que vuelva a realizar sus compras en tiendas con mejores niveles de servicio.

El debate, en la actualidad, consiste en identificar si los cambios en el comportamiento del consumidor son reversibles o si la experiencia de la crisis ha generado algún cambio estructural entre un colectivo importante de consumidores que ha optado por este tipo de tiendas de manera estable o definitiva.

Se podría decir que el desarrollo de las tiendas de descuento en España ha sido por el momento algo limitado aunque se espera un crecimiento algo mayor en los próximos años. Sin embargo, no resulta del todo fácil hacer esta afirmación pues el concepto de "tienda descuento" es bastante vago. Entre los formatos de descuento más claros destacan los que se dedican a la alimentación y destacan la cadena Dia con alrededor de 1.500 establecimientos abiertos en toda España, el grupo Selex –en torno a las 400– y Simago con sus tiendas de "Superdescuento", sin contar con la reciente incorporación del grupo alemán Lidl.

En este sentido, es de esperar un incremento de la presencia de las tiendas de descuento pequeñas y medianas con la remodelación de algunas de las cadenas de supermercados convencionales y con la llegada de alguna empresa extranjera.





Sin embargo, es bastante más dudoso el posible desarrollo de grandes superficies de descuento que compitan directamente con los hipermercados.

TIENDAS DE FABRICA

Uno de los movimientos más llamativos dentro de las distintas modalidades del descuento es el de las llamadas "tiendas de fábrica". Las tiendas de fábrica son establecimientos inicialmente abiertos por fabricantes para vender a través de los mismos sus excedentes de producción o, en algunos casos, productos irregulares. De esta forma, el fabricante intenta controlar que sus ofertas de fin de temporada o de restos de serie se produzcan dentro de un cierto orden sin perjudicar la evolución de sus ventas regulares. Además, puede suponer el acceso a un volumen de negocio que antes se dejaba en manos de los distribuidores.

El concepto no es nuevo, pues ha venido funcionando en varios países desde hace bastante tiempo. Sin embargo, en los últimos años se está observando un crecimiento de este tipo de operación a través de la concentración espacial de este tipo de tiendas en centros comerciales. Algunos de estos centros se especializan en moda y diseño

aglutinando un número de tiendas operadas por los fabricantes de grandes marcas de moda que venden los productos fuera de temporada a precios muy rebajados junto con otros productos propios de temporada con precios próximos a los normales.

Pero cuando se habla del concepto de "tiendas de fábrica" se puede dar a entender que se trata de una opción de venta minorista utilizada exclusivamente por fabricantes. Sin embargo, en estos centros comerciales también se suelen localizar tiendas de cadenas minoristas que persiguen los mismos objetivos que los fabricantes: contar con una salida propia para aquellas ofertas que no puedan o no crean conveniente realizar en sus establecimientos convencionales.

Además, en estos centros también pueden operar minoristas especializados en este tipo de venta, que sólo se dedican a captar excedentes de producción o de temporada para venderlos en estas tiendas a los consumidores.

Es decir, se trata, por tanto, de reunir en un centro comercial un conjunto de establecimientos de "oportunidades" que pueden ser operados por fabricantes, minoristas convencionales o minoristas especializados en esta clase de negocio.

En España la utilización de las tiendas de fábrica en cualquiera de sus modalidades está muy poco desarrollada. Comienzan a observarse aperturas aisladas, generalmente operadas por minoristas especializados en este sector, pero sin contar todavía con una implantación muy sólida.

Es de esperar que en los próximos años se intenten algunas iniciativas por parte de los fabricantes que hasta el momento sólo lo han hecho de forma aislada y discontinua y por parte de algún minorista.

APROVISIONAMIENTO Y RELACIONES CON PROVEEDORES

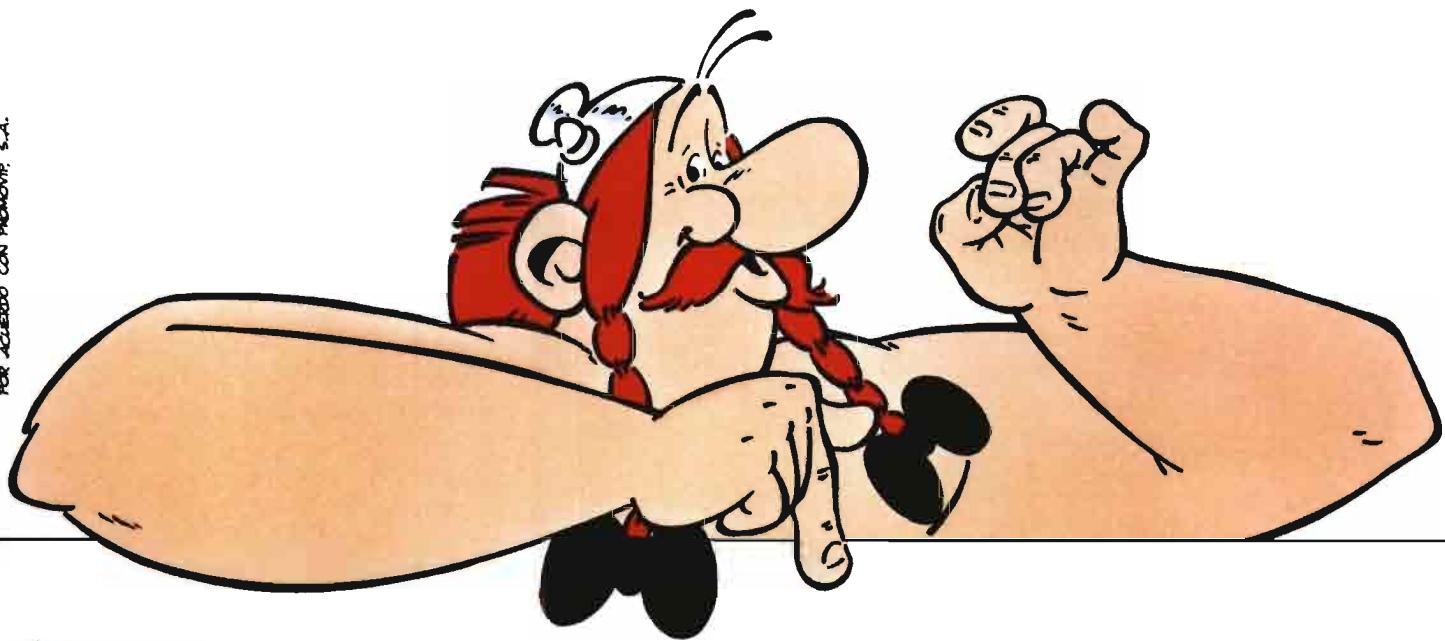
La primera cuestión que se plantean las empresas de distribución en torno al aprovisionamiento se debate entre la conveniencia de acudir al mercado de proveedores para encontrar la mejor oferta o integrar verticalmente esta función haciéndolo por ella misma.

Cuando el mercado de proveedores es estrecho y poco competitivo, no es extraño que las empresas minoristas estén permanentemente considerando la posibilidad de optar por la segunda opción, si se tiene en cuenta el papel vital que tiene para la empresa. Pero en un mercado en el que hay un elevado número de proveedores compitiendo efectivamente, es muy probable que las empresas minoristas encuentren pocos incentivos para integrar verticalmente eslabones anteriores del proceso: el mercado ofrece alternativas más eficientes. Por tanto, los procesos de integración vertical hacia arriba de las empresas minoristas dependerán de la amplitud y competencia de los mercados de aprovisionamiento.

El aprovisionamiento es una función crucial en la operación minorista y ha devenido en un factor estratégico de primera magnitud. A través del aprovisionamiento, la empresa minorista busca asegurar un posicionamiento determinado y lograr una ventaja competitiva en costes. Este aspecto podrá dar un tinte más cooperativo a las relaciones entre minoristas y proveedores si

Saber de aceites da mucho de sí.

©1994 LES ÉDITIONS ALBERT RENE/ROSCANY-LÓPEZ
POR ACUERDO CON PROMONDO S.A.



Los que saben de aceites saben que el



aceite de

soja no sólo es más económico, sino que además no altera el



sabor de  los alimentos. Sus propiedades lo hacen más



adecuado para infinidad de usos y a cualquier temperatura.



Puede ser reutilizado más veces y además es más

saludable y más económico. Por eso los



que  saben de aceites lo usan.



Para cualquier información



llamar al (91) 556 20 43.

éstos entienden que pueden contribuir a mejorar la eficiencia de sus clientes ajustando sus productos y servicios de aprovisionamiento a sus necesidades. Un buen ejemplo de iniciativas de cooperación es el desarrollo conjunto entre minoristas y fabricantes de programas de aprovisionamiento para la puesta en marcha de políticas de "siempre precios bajos". Es de esperar que, en esta dirección, algunas de las iniciativas ya tomadas por algunas empresas fabricantes se generalicen.

Pero pese a este atisbo de actitud cooperativa, las relaciones entre minoristas y proveedores (principalmente fabricantes) es bastante conflictiva en España. Aunque hay diversas fuentes de conflicto, el factor que más puede ayudar a explicarlo, en términos generales, es la lucha entre los minoristas y los fabricantes por controlar los mercados finales de consumo.

El minorista aparece como el gran mediador de los objetivos del fabricante o del propietario de la marca: de él dependerá cómo llega su producto a los consumidores y, consecuentemente, la cuota de mercado y beneficios que se puedan alcanzar. Los fabricantes pretenden generar una demanda "tirón" entre los consumidores –principalmente a través de la publicidad– para que éstos demanden su marca al minorista.

Cuanto más fuerte sea esta demanda, mejor será la posición del fabricante frente al minorista. El gran inconveniente es que cada vez resulta más caro crear esta demanda tirón: la saturación de publicidad en los medios de comunicación y el hecho de que el consumidor se está acostumbrando cada vez más a elegir en el punto de venta hace que sea cada vez más complicado. Por contra, el minorista controla el punto de venta y las condiciones en las que se exhiben y venden los productos.

Pero los instrumentos de control de los minoristas van más allá de su decisión sobre las condiciones de exposición y venta de los productos.

Entre otros aspectos, a continuación pasaremos una breve revisión a tres de ellos: las marcas de distribuidor, la información sobre los mercados de



consumo y los acuerdos y disposiciones legales que restringen la competencia.

MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

La implantación en España de las marcas de distribuidor está todavía bastante por detrás de la observada en otros países europeos. Sin embargo, su cuota de mercado, el porcentaje de ventas correspondientes a marcas propias de los distribuidores, está aumentando de forma lenta pero constante. En 1993, dentro del universo Nielsen, las marcas de distribuidor obtuvieron el 7,9% de las ventas totales de alimentación y el 8,3% dentro de las ventas del sector de droguería/perfumería. Esto significa, entre otras cosas, que los fabricantes ya no compiten para obtener una cuota del total del mercado sino tan sólo del 92% del mismo. Es decir, con sus políticas de marketing –diseño de producto, publicidad, promociones, fuerza de ventas– los fabricantes no pueden acceder al mercado que les han arrebatado los distribuidores. En este mercado sólo pueden entrar como subcontratistas de algún distribuidor en base a una competencia de precios muy agresiva. A medida que se incremente la cuota de mercado de las marcas de distribuidor, menor será la

porción del mismo en la que un fabricante pueda luchar para posicionar y vender sus propias marcas.

En una hipotética generalización del uso de las marcas de distribuidor, los fabricantes se convertirían en simples especialistas que tendrían que competir para obtener contratos de suministro a las grandes empresas distribuidoras. Sin embargo, esta situación no es deseable para ninguna de las partes, ya que los distribuidores necesitan las marcas de los fabricantes para posicionar las suyas y para ofrecer un servicio de surtido y variedad imprescindible para incrementar el consumo y sus ventas.

Por otra parte, es de esperar una reacción de los fabricantes para intentar recuperar cuota de mercado jugando sobre un pivote esencial de su política comercial: la diferenciación del producto generada a través del desarrollo de nuevos conceptos y productos y de la publicidad.

Pero esta acción comercial no es igual de sencilla o efectiva en unos productos y en otros. Por ejemplo, en el caso de los guantes de goma domésticos –un producto con escasa diferenciación y con bajos esfuerzos publicitarios–, la diferencia de precios a favor de las marcas de distribuidor era del 13%



y tenían una cuota de mercado del 37%. En el caso de los detergentes para automáticas –un producto con algo más de diferenciación y, sobre todo, con gastos de publicidad muy elevados-, la diferencia de precios a favor de las marcas de distribuidor ascendía al 31% y su cuota de mercado apenas sobrepasaba el 7%. Esto viene a corroborar que la defensa de los fabricantes a sus marcas a través de la publicidad puede detener o ralentizar el avance de las marcas de distribuidor.

INFORMACION SOBRE LOS MERCADOS DE CONSUMO

La situación de la empresa minorista de cara a los mercados de consumo es privilegiada: está en contacto directo con el consumidor y puede captar información de primera mano sobre muchos de los aspectos más relevantes de su comportamiento de compra. Esta información es, además, cada vez más valorada y manejada por las empresas minoristas al contar muchas de ellas con los medios necesarios para recogerla y analizarla de una forma efectiva y económica. Los lectores ópticos, el uso de tarjetas de pago propias del minorista y los sistemas informáticos que tratan esta información se han convertido en un instrumento estratégico

de los minoristas frente a los fabricantes. En las negociaciones entre las dos partes, el minorista puede saber mucho más que el fabricante sobre las reacciones de los consumidores ante algunos incentivos de marketing utilizados por el fabricante en sus marcas. Además, puede captar e interpretar con mayor rapidez los cambios que se producen entre los consumidores, por lo que se pueden anticipar al fabricante en el desarrollo de iniciativas propias. Por ello es de esperar que en el futuro sigan creciendo las inversiones de los minoristas en sistemas de información que les permita una mejor gestión de su empresa y una posición asimétrica favorable de cara a los fabricantes.

RESTRICCIONES A LA COMPETENCIA

El control de los distribuidores sobre los mercados de consumo también puede desarrollarse a través de mecanismos legales o de acuerdos sectoriales que supongan limitaciones a la competencia o al libre acceso. Un claro ejemplo de este tipo de control es el ejercido por el sector farmacéutico minorista que controla el acceso al negocio y, amparado en una legislación tal vez desarrollada para otros fines, ejerce un monopolio sobre la distribución de algunas líneas de produc-

tos. Los fabricantes sólo tienen una alternativa de distribución –las farmacias– que además compran de forma centralizada a través de cooperativas locales. Los consumidores sólo tienen una alternativa de compra –las farmacias– con horarios restringidos y surtidos inconvenientes.

Un posible efecto de esta situación es el nivel de precios de venta al público: según los datos Nielsen, en un año de grave crisis como 1993 las ventas en volumen de las farmacias en España bajaron un 2,7%. Este descenso fue compensado por un alza de los precios medios de un 10,3% provocando que el volumen de negocio subiera un 7,4%. Parece evidente que esta situación no podrá prolongarse durante mucho tiempo y que la legislación deberá propiciar unas condiciones competitivas que eviten estas situaciones permitiendo, sobre todo, la distribución multicanal.

CONCENTRACION

Dos de las consecuencias más relevantes de las iniciativas e inversiones de las grandes empresas minoristas en los últimos años son los procesos de concentración e internacionalización del sector. Ambas son cuestionadas e incentivadas al mismo tiempo ya que presentan en un principio aspectos tanto positivos como negativos. El carácter contradictorio de la concentración reside en que pueden confluir efectos negativos, tales como prácticas discriminatorias y abusos de posición dominante, junto con efectos positivos como mejoras en la eficiencia y en la competencia.

Esta confluencia de aspectos aparentemente negativos y positivos también se presenta en lo que respecta a la internacionalización del sector. En cualquier caso, no son procesos necesariamente beneficiosos o perversos, ya que el resultado final de los mismos dependerá de la prevalencia de los efectos positivos sobre los negativos o a la inversa.

El tema de la concentración ha sido muy debatido en los últimos años, ya



Futuro de la Distribución Minorista

CUADRO N° 1
EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN AGREGADOS EN EL SECTOR MINORISTA

CUOTAS DE MERCADO	1990	1991	1992	1993
C4	18,2	20,1	19,0	18,0
C5	19,9	21,9	20,8	19,9
C10	25,4	27,7	26,4	25,7

FUENTE: Yagüe, M.J. ICE, nº 739. Marzo de 1995.

que el creciente protagonismo de las grandes empresas de distribución minorista ha sido responsabilizado de algunos de los problemas que se presentan en torno al sector. Por un lado, los fabricantes se enfrentan a un mercado de clientes cada vez más concentrado, por lo que pierden capacidad de negociación y de selección de canales.

Por otro lado, los minoristas independientes rechazan el trato discriminatorio que sus proveedores practican con las grandes empresas y el abuso de la posición de poder por parte de éstas, que se refleja en prácticas tales como la apertura en días festivos o las ventas a pérdida.

Sin duda, el índice de concentración del sector minorista ha crecido en los últimos años debido al aumento del tamaño medio de la empresa minorista y a iniciativas como la creación de los grupos de compra. Sin embargo, sabemos poco tanto sobre la medición de los índices de concentración del comercio minorista como de sus posibles repercusiones en los mercados de consumo y de aprovisionamiento.

Para poder acercarnos un poco a estos aspectos, tomemos los datos ofrecidos por un estudio reciente (Yagüe 1995) en el que se analiza la concentración en el comercio minorista español. En primer lugar, hay que señalar la gran dificultad para medir la concentración en este sector, pues es muy difícil establecer si los mercados son sectoriales –en qué medida una tienda de moda femenina compite con la sección de ropa de un hipermercado– o especiales –cuál es la capacidad de un

CUADRO N° 2
CUOTA DE MERCADO DE LAS TRES PRIMERAS EMPRESAS MINORISTAS EN VARIOS PAÍSES EUROPEOS

PAÍS	%
FINLANDIA	80
SUIZA	75
SUECIA	75
DINAMARCA	61
NORUEGA	58
AUSTRIA	50
ALEMANIA	46
IRLANDA	43
PAÍSES BAJOS	42
BELGICA	39
FRANCIA	38
REINO UNIDO	38
PORTUGAL	20
ESPAÑA	18
ITALIA	11
GRECIA	9

Datos de 1992. Universo NIELSEN.

FUENTE: Adaptado de OXIRM, "The European Retail Digest", Winter 1994.

hipermercado para competir con otro situado a 50 kilómetros-. En cualquiera de los dos casos, la información estadística de la que se puede disponer no permite llegar con gran detalle a aproximaciones sobre los índices reales de concentración.

Con estas salvedades, el estudio mencionado obtiene una evolución de los índices de concentración en el comercio minorista español que se refleja en el cuadro nº 1. Los aspectos más relevantes de esta evolución son dos: primero, los índices de concentración no son aparentemente muy elevados y segundo, parecen disminuir en los dos últimos años. En primer lugar, que las diez primeras empresas del sector sólo obtengan una cuarta parte del mercado –en torno al 25%– parece indicar más que estamos ante un sector muy fragmentado que ante uno concentrado, sobre todo si lo comparamos con otros sectores industriales. Sin embargo, además de los inconvenientes

CUADRO N° 3
EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN AGREGADOS EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTACIÓN

CUOTAS DE MERCADO	1990	1991	1992	1993
C4	11,9	13,4	15,7	15,8
C10	19,7	22,4	25,6	26,1

FUENTE: Yagüe, M.J. ICE, nº 739. Marzo de 1995.

citados anteriormente, estos índices no recogen algunas iniciativas como los grupos de compra, o las grandes cadenas de mayoristas asociados, o las cooperativas de minoristas que pueden tener una gran incidencia sobre la concentración de empresas minoristas frente a los proveedores.

En segundo lugar, parece un tanto sorprendente el descenso en la concentración aparente en los años 1992 y 1993. Dos explicaciones complementarias podrían ayudar a interpretar este fenómeno.

Por un lado, la crisis económica ha podido afectar más a algunas de las grandes empresas –en concreto a los grandes almacenes El Corte Inglés y Galerías Preciados– que a la media del sector. Por otro lado, podría caber la explicación que en tiempos de crisis las restricciones en los presupuestos familiares afecten más a algunos componentes de las compras en grandes superficies –reduciendo así el ticket de compra– que a compras de proximidad difícilmente prescindibles.

Pero la concentración es muy desigual entre los distintos subsectores del comercio minorista y será más alta en aquellos procesos de compra que son más fácilmente aprehensibles con la utilización de instrumentos comerciales propios de las grandes empresas como la imagen de marca en prendas de vestir o la ventaja en precios en productos de compra frecuente.

Este hecho queda claro en los cuadros nº 2 y 3. En el primero aparece la cuota de mercado de las tres primeras empresas minoristas de alimentación de diversos países: frente a tasas tan eleva-

Futuro de la Distribución Minorista

CUADRO N° 4

ENTRADAS DE EMPRESAS MINORISTAS EN VARIOS PAISES EUROPEOS SEGUN SU ORIGEN

PAIS DE DESTINO	PAIS DE LA UE	PAIS DE ORIGEN EUROPEO (NO UE)	NO EUROPEO	TOTAL
DENTRO DE LA UE EN 1993	212	25	59	296
BELGICA/LUXEMBURGO	21	1		22
DINAMARCA	3	1		4
FRANCIA	34	7	5	46
ALEMANIA	28	7	5	40
GRECIA	8	—	—	8
IRLANDA	—	—	—	0
ITALIA	22	2	1	25
PAISES BAJOS	17	1	1	19
PORTUGAL	19		2	21
ESPAÑA	33		11	44
REINO UNIDO	27	6	34	67
FUERA DE LA UE EN 1993	95	49	11	155
AUSTRIA	6	6	2	14
BULGARIA	4	—	—	4
REP. CHECA Y ESLOVAQUIA	23	7	6	36
ESTONIA	—	2	—	2
FINLANDIA	1	3	—	4
HUNGRIA	22	9	—	31
ISLANDIA	—	1	—	1
MALTA	1	—	—	1
NORUEGA	2	7	1	10
POLONIA	15	6	1	22
RUMANIA	1	—	—	1
RUSIA	11	2	1	14
SUECIA	2	3	—	5
SUIZA	6	3	—	9
TURQUIA	1	—	—	1
TOTAL EUROPA	307	74	70	451
TOTAL FUERA DE EUROPA	41	—	38	79
TOTAL	348	74	108	530

FUENTE: Adaptado de OXIRM, "The European Retail Digest", Winter 1994.

das como las de Finlandia (80%), Suiza (75%) ó Suecia (75%), la cuota de mercado de estas empresas en España es el 18%, sólo por encima de Italia y Grecia. Este dato viene a confirmar las consideraciones hechas anteriormente sobre la aparente baja concentración del sector en nuestro país.

Pero atendiendo a la evolución representada en el cuadro n° 3, esta concentración parece incrementarse de manera constante. De hecho, el salto observado entre 1990 y 1993 es bastante relevante: las 10 primeras empresas ganaron más de 6 puntos de cuota en cuatro años.

A modo de resumen, se puede decir que los niveles de concentración aparente del sector minorista en España no son muy elevados. Esto no quiere decir que en algunas ramas de actividad no haya problemas sobre todo en el aspecto de los monopolios espaciales: por ejemplo, un único distribuidor de prensa en una ciudad o una cooperativa de farmacias que monopoliza el aprovisionamiento de productos farmacéuticos en una región.

Por otro lado, hay que resaltar que es frecuente que un incremento en la concentración aumente la competencia entre las empresas con las consiguientes mejoras en su eficiencia y en el bienestar de los consumidores. Por tanto, si la concentración en el sector minorista es acompañada de forma efectiva por una competencia entre los grandes grupos, esta tendencia observada en los datos presentados puede significar una mejora sustancial para el sistema económico en general.

INTERNACIONALIZACION

Los procesos de internacionalización de las grandes empresas y marcas de distribución en Europa han acelerado el proceso de cambio del sector en España en sus dos vertientes: la adopción de nuevos formatos comerciales y la incorporación de nuevas tecnologías, métodos de gestión y formas organizacionales. En España podemos constatar que la incorporación de empresas minoristas extranjeras ha tenido una incidencia probablemente muy superior que en otros países de la Unión Europea. Y ello no sólo por la gran penetración de capital extranjero en las principales cadenas de hipermercados y cadenas sucursalistas de alimentación españolas sino, además, porque, según se aprecia en el cuadro n° 4, durante el bienio 1991/92 España fue el tercer país europeo con un mayor número de entradas de empresas extranjeras. Podría también destacarse el hecho de que al margen del Reino Unido, España fue el país que presentó un mayor número de entradas de empresas minoristas procedentes de fuera de Europa.



Estos datos pueden interpretarse como un alto índice de atractivo del mercado de consumo en España en el que las empresas originarias de otros países encuentran buenas oportunidades de mercado.

Este atractivo puede explicarse en parte por los huecos de mercado que genera un proceso de renovación del comercio minorista que es seguidor de los desarrollos que se producen en los países más avanzados. Otros componentes del atractivo del mercado español para las empresas minoristas extranjeras son el potencial de crecimiento de los mercados de consumo final, la liberalización del sector en los últimos años y la posibilidad de rentabilizar con cierta rapidez las inversiones en un entorno en el que la competencia de precios no es muy agresiva (Berné y Múgica 1995).

Las razones de los proyectos de expansión de las grandes empresas minoristas fuera de sus países de origen son muy variados y el éxito de sus implantaciones muy desigual.

Frente a las poco afortunadas experiencias de empresas extranjeras en el sector de los grandes almacenes como es el caso de Sears o de las sucesivas compras de Galerías Preciados, destacan las implantaciones espectaculares de redes de hipermercados con capital francés –Pryca, Alcampo, Continente– con una cobertura estatal y con facturaciones en torno a los 300.000 millones de pesetas en un período de 20 años.

Parte de la responsabilidad de los fracasos de implantaciones extranjeras ha sido el desconocimiento del mercado español y su falta de adaptación tanto a los consumidores como a los sistemas de aprovisionamiento locales.

Por ello, en la actualidad y en el futuro se espera que las inversiones de empresas minoristas extranjeras en España se hagan a través de fórmulas que impliquen a inversores nacionales bien en sociedades mixtas –por ejemplo, Marks&Spencer junto con Corte-fiel–, bien en participaciones minoritarias –por ejemplo, el Grupo March en Carrefour–, o bien en franquicias –por

ejemplo, Benetton–. De esta forma, se incorpora una dirección con experiencia y comprometen recursos de las empresas locales en el éxito final de la inversión.

La internacionalización del sector minorista en España ha sido en general positiva: ha traído nuevos métodos de gestión, nuevas técnicas de ventas y nuevas tecnologías que han sido progresivamente incorporadas por las empresas españolas. Además, ha supuesto una mayor tensión en el mercado que ha provocado una mejora en el comportamiento competitivo de las empresas del sector. En estos momentos, la tendencia de las empresas extranjeras de acceder al mercado español a través de alianzas con empresas minoristas españolas puede generar unos efectos positivos adicionales: facilitar la salida de las propias empresas españolas a los mercados extranjeros. □

JOSE MIGUEL MUGICA
Catedrático de Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad Pública de Navarra.