

**L**a recuperación económica experimentada durante los años 1994 y 1995 no ha supuesto un incremento sustancial de las tasas de consumo privado, que refleja las decisiones de compra de las familias. Ante la inseguridad provocada por un mercado de trabajo cada vez más precarizado, las familias reaccionan aumentando las tasas de ahorro, y posponiendo decisiones de compra de bienes duraderos. Esta situación, junto con los movimientos estratégicos de toma de posiciones de las empresas de mayor tamaño, va a suponer un cambio importante en la situación del sector, y constituye la clave de algunos problemas que se vislumbran en el horizonte de la distribución española.

La distribución comercial constituye un sector que ha quedado al margen del intenso proceso de apertura al exterior, que ha introducido mayores niveles de competencia en la economía española. Mientras que los productos son fácilmente importables, con lo que se incrementa casi automáticamente el grado de competencia desde el exterior, no es tan sencillo que ésto suceda en los servicios.

Se podrá alegar que la distribución comercial en España, y especialmente la gran distribución, está en gran parte en manos de capital extranjero. Sin embargo, no es menos cierto que estas empresas de capital extranjero se han acomodado a las prácticas comerciales al uso en nuestro país, que han convertido a la

distribución comercial en una de las más, si no la más, rentable de Europa. Por otra parte, la limitación geográfica de las áreas de atracción de los establecimientos comerciales, da como resultado un conjunto de mercados espacialmente diferenciados, donde los niveles de competencia entre los oferentes son muy distintos y, por lo general, poco intensos.

El entorno legal de la distribución comercial ha estado sometido a cambios importantes desde finales de 1993, con la aparición del Real Decreto-Ley de horarios y la presentación en el Parlamento del Proyecto de Ley de Comercio Interior por parte de Convergencia i Unió. Esta amenaza de modificaciones profundas en el marco que regulaba la distribución comercial, en cuestiones de tanto calado como son la apertura de grandes superficies, la autorización para abrir en festivos, la prohibición de las ventas a pérdida, la regulación del aplazamiento de pagos a

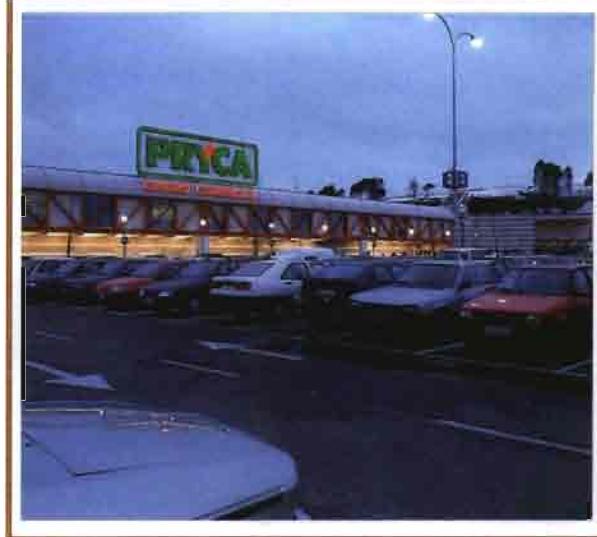
los proveedores, los períodos de rebajas, etcétera, ha motivado estrategias de respuesta de las empresas del sector para adaptarse a la nueva situación.

En efecto, por una parte se diseñaba una estrategia frontal de oposición a los aspectos más relevantes de la Ley mediante una campaña de relaciones públicas y de publicidad con una intensidad desconocida hasta ahora en el sector, cuyo resultado fue poco eficaz si se considera que la Ley fue aprobada por unanimidad.

## ESTANCIAMIENTO DE LAS VENTAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES Y RELACIONES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

IGNACIO CRUZ ROCHE





Pero, al mismo tiempo, las grandes empresas de distribución establecen un conjunto de estrategias dirigidas a posicionarse favorablemente antes de la entrada en vigor de la Ley. En este sentido, se acelera el proceso de expansión, anticipando decisiones de apertura de nuevos establecimientos para evitar someterse a la nueva autorización de las Comunidades Autónomas.

Este crecimiento viene avalado por las cifras. Los 126 hipermercados con 900.317 m<sup>2</sup> existentes en 1990 se han convertido en 301 centros y 2.050.683 m<sup>2</sup> a comienzos de 1996. Ante la falta de crecimiento de la demanda global, condicionada por la crisis primero y, luego, por la débil recuperación del consumo privado, una fórmula compensadora hubiera sido el incremento de cuota de mercado frente a otras fórmulas comerciales.

#### **CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

Sin embargo, las políticas predadoras de cuotas de mercado se encuentran, a partir de 1994, con la limitación de aperturas en festivos, que reduce el atractivo competitivo de las grandes superficies y potencia la competencia en proximidad, dificultando la ganancia de cuota de mercado de los hipermercados frente a tiendas tradicionales y a supermercados.

De esta manera, las grandes superficies se enfrentan en la presente década, aunque de forma más acusada en 1994 y 1995, a una creciente pérdida de productividad, ya que el débil ritmo de crecimiento de sus ventas no permite compensar el fuerte incremento del número de establecimientos y la superficie de ventas. La caída de la productividad deberá expresarse en una elevación de la repercusión de los costes operativos (salariales y no salariales) y del inmovilizado, salvo que se compense mediante mejores técnicas de gestión y/o una reducción en el nivel de servicio ofrecido.

Ante esta evolución negativa de los mercados y de las consecuencias de la estrategia de crecimiento seguida, cabría esperar que los resultados de los grandes grupos hubieran experimentado un ajuste a la baja. Sin embargo, esto no ha sucedido ni en 1994, ni tampoco en 1995 a tenor de los únicos datos disponibles (Pryca y Continente). Las empresas han compensado los efectos negativos antes señalados, con una elevación del margen bruto (porcentaje de la diferencia entre precio de venta y precio de coste respecto al precio de venta).

Para que sea posible una política de elevación de márgenes comerciales en una coyuntura de estancamiento de ventas, la teoría económica señala que es necesario que las empresas que la practican ejerzan un poder de mercado respecto a los compradores finales (consumidores) o respecto a los proveedores (fabricantes). En una situación de caída del consumo (mercado global estancado) y con dificultades para ganar cuota de mercado a otras formas comerciales (mayor competencia de supermercados y tradicionales), resulta difícil aumentar los márgenes mediante una elevación del nivel de precios, por lo que será necesario aumentar la eficiencia interna y/o reducir los precios de compra pagados a los productores.

La forma de conseguir una disminución en los precios de compra viene dada en una compleja negociación, donde el precio interviene junto con un conjunto de descuentos (rapeles), financiación de acciones promocionales (folletos, cabeceras de góndola, reposición, etc.) y condiciones de aplazamiento de pagos. Es en este contexto en el que se debe calcular el precio de compra efectivo o real, como forma de que los proveedores (fabricantes) analicen la rentabilidad real de sus operaciones.

Los distribuidores poseen un considerable y creciente poder de mercado como consecuencia de la concentración y la reducción del surtido.



Los cinco primeros grupos (Pryca, Continente-Día, Alcampo, Eroski e Hipercor) junto con las cuatro primeras centrales de compra (IFA, Euromadi, Vima y Plataforma Detallista), concentran 5 billones de ventas en un mercado cuyo volumen total no llega a 8 billones. Además, el número de marcas presentes en la oferta de las empresas de distribución tiende a reducirse y a complementarse con marcas del distribuidor, con lo que se reduce la capacidad de elección del consumidor y la competencia entre marcas.

La posición de los fabricantes se ve reforzada por la prohibición de las ventas a pérdida y por las restricciones al aplazamiento de pagos a los proveedores que establece la Ley de Ordenación de Comercio Minorista. Sin embargo, es preciso que estos preceptos se cumplan en la práctica real de la negociación entre las partes, y no queden en una mera formulación de intenciones por falta de una adecuada labor inspectora y sancionadora de los comportamientos incorrectos, como podría ocurrir si se deja su denuncia a una de las partes que se presenta en clara inferioridad negociadora.

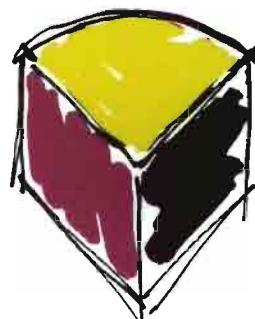
Si se pretende obtener una industria competitiva, es necesario que pueda establecer márgenes "razonables" de beneficio, que permitan financiar las mejoras tecnológicas y comerciales necesarias para competir en el exterior. Si la industria encuentra un mercado doméstico, en el que los márgenes se trasvasan hacia la distribución, difícilmente podrá ser competitiva con la de otros países que tienen costes de distribución más reducidos. De aquí, la importancia estratégica de la distribución en la medida en que, como se exponía al principio, es un sector a cubierto de la competencia internacional, ya que se pueden importar los productos pero no su distribución. □

IGNACIO CRUZ ROCHE

Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid.  
Coordinador del Observatorio de la Distribución Comercial.

11<sup>a</sup>

# FERIA NACIONAL *del* QUESO



## TRUJILLO

I al 5 de MAYO de 1996