

# EVALUACION DE LOS PROBLEMAS DEL COMERCIO

## UN ENFOQUE COMPETITIVO

■ IGNACIO CRUZ ROCHE

La Exposición de Motivos de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista afirma que "la economía española precisa, para su adecuado funcionamiento, un sistema de distribución eficiente, que permita asegurar el aprovisionamiento de los consumidores con el mejor nivel de servicio posible y con el mínimo coste de distribución. Para alcanzar este objetivo, es preciso que el mercado garantice la óptima asignación de los recursos a través del funcionamiento de la libre y leal competencia".

En un sistema moderno de distribución comercial, sólo tiene sentido una intervención del Estado mediante el establecimiento de las reglas del juego comercial que salvaguarde la libre competencia, ya que en una situación de competencia perfecta se garantiza la óptima asignación de los recursos y que los beneficios derivados de los avances tecnológicos del sector se trasladen finalmente hacia los consumidores por la vía de reducción de los precios de venta de los productos.

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

especialmente 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, etc., 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. 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

## CUADRO Nº 1 COMPETENCIA ENTRE FORMAS COMERCIALES

### HIPERMERCADOS

**PUNTOS FUERTES:**

- NIVEL DE PRECIOS BAJOS (18% FRENTE A TRADICIONALES).
- GAMA DE SERVICIOS AMPLIA.

**PUNTOS DEBILES:**

- PROXIMIDAD.
- ESCASA PROFUNDIDAD DE SURTIDO.

**VENTAJA COMPET.:**

- CALIDAD GLOBAL A PRECIOS COMPETITIVOS.

### SUPERMERCADOS

**PUNTOS FUERTES:**

- NIVEL DE PRECIOS REDUCIDO (11% FRENTE A TRADICIONALES).
- PROXIMIDAD.
- SURTIDO MARCAS LIDERES.

**PUNTOS DEBILES:**

- GAMA DE PRODUCTOS MAS REDUCIDA.

**VENTAJA COMPET.:**

- PROXIMIDAD CON BUENOS PRECIOS Y BUEN SERVICIO.

### TRADICIONALES NO ESPECIALIZADAS Y AUTOSERVICIOS

**PUNTOS FUERTES:**

- PROXIMIDAD, SERVICIO Y TRATO PERSONALIZADO.

**PUNTOS DEBILES:**

- SURTIDO MUY LIMITADO.
- PRECIOS ALTOS.

**VENTAJA COMPET.:**

- PROXIMIDAD, TRATO Y SERVICIO.

### TIENDA DE DESCUENTO

**PUNTOS FUERTES:**

- PRECIOS MUY BAJOS.
- PROXIMIDAD.

**PUNTOS DEBILES:**

- SURTIDO MINIMO.
- SERVICIO.

• MARCAS DEL DISTRIBUIDOR.

**VENTAJA COMPET.:**

- PRECIOS Y PROXIMIDAD.

### TIENDAS ESPECIALIZADAS

**PUNTOS FUERTES:**

- SURTIDO MUY AMPLIO.
- ASESORAMIENTO SERVICIO.
- CALIDAD PRODUCTO Y PROXIMIDAD (?).

**PUNTOS DEBILES:**

- PRECIOS MAS ALTOS.
- PROXIMIDAD (?).

**VENTAJA COMPET.:**

- CALIDAD PRODUCTO Y SURTIDO.



decisiones de apertura de nuevos establecimientos para evitar someterse a la nueva autorización de las Comunidades Autónomas.

En este contexto, analizaremos los efectos de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista en la competencia existente en el comercio minorista. Plantearemos los tres niveles en los que se puede situar el análisis de la competencia: competencia intertipo o entre los diferentes formatos comerciales, competencia intratipo o entre empresas dentro de un mismo formato comercial y, finalmente, competencia vertical o entre fabricantes y distribuidores.

### COMPETENCIA ENTRE FORMAS COMERCIALES (INTERTIPOS)

La competencia entre formas comerciales existe en la medida en que las diferentes formas comerciales compiten por captar un mismo poder de compra de los consumidores, al tiempo que las ganancias de cuota de mercado de alguna forma comercial emergente se han de producir en detrimento de formas comerciales en declive.

Las formas comerciales compiten entre sí, buscando una ventaja compe-

titiva sostenible, que haga que el consumidor prefiera esa forma comercial y, en consecuencia, dirija a ella sus compras de forma preferente. La ventaja competitiva se puede buscar a través de precio, proximidad, surtido, nivel de servicio, etc., definiendo el posicionamiento más adecuado respecto al segmento de consumidores seleccionado como objetivo.

Cada una de las formas comerciales utiliza en mayor o menor medida los elementos que definen su ventaja competitiva, como se muestra en el cuadro nº 1. Las tiendas tradicionales no especializadas compiten haciendo énfasis en la proximidad, las tradicionales especializadas en surtido, los establecimientos de descuento en precios bajos y proximidad, los supermercados combinan su nivel adecuado de proximidad, surtido y precio, y los hipermercados compiten en precios bajos y conveniencia.

Los cambios experimentados en los hábitos de los consumidores en los últimos años, junto con la aparición y desarrollo de nuevas formas comerciales, han definido la evolución de las cuotas de mercado de las diferentes formas comerciales.

CUADRO Nº 2

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN NO PERECEDERA  
PORCENTAJES

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
■ TRADICIONALES	32	27	24	20,1	17,9	16,1	14,6	13,3	12
■ AUTOSERVICIOS	16	16	15	14,9	14,3	13,2	12,5	12,0	10
■ SUPERMERCADOS PEQUEÑOS	25	27	29	29,6	29,7	30,3	30,6	31,0	31
■ SUPERMERCADOS GRANDES	12	12	12	12,1	12,2	11,7	11,9	13,0	14
■ HIPERMERCADOS	15	18	20	23,4	26,0	28,6	30,5	30,7	33
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>



FUENTE: Nielsen; Anuario Evolución.

Así, la pérdida de cuota de mercado en alimentación no perecedera se ha mantenido en tradicionales y autoservicios, y esta cuota ha sido ganada por hipermercados y en menor medida por los supermercados (ver cuadro nº 2).

La evolución de los márgenes brutos muestra la escasa utilización de la variable precios como instrumento de rivalidad competitiva entre las enseñas. Esta menor utilización se debe a su reducida elasticidad sobre la cuota de mercado, debido a las dificultades que los consumidores tienen para captar el nivel real de precios de una enseña comercial. En efecto, el consumidor no realiza un análisis detallado del nivel de precios medio de un establecimiento, y obtiene una percepción del nivel de precios a través de una cesta muy reducida de productos cuyos precios es capaz de recordar.

Las interferencias que en esa percepción introducen las ofertas y, en algunos casos, las ventas a pérdida hacen que no coincidan el nivel real de precios y el nivel percibido por los consumidores.

Sería muy conveniente para los consumidores, y también para la distri-

bución en su conjunto, disponer de información elaborada por organizaciones de consumidores o por agentes independientes, que informaran de los niveles reales de precios. De esta forma, con un consumidor más informado, la elasticidad precio aumentaría y las empresas de distribución darían más importancia a la variable precio dentro de su estrategia competitiva.

#### COMPETENCIA ENTRE FORMATOS (INTRATIPO)

Así como la competencia entre formatos ha sido especialmente intensa, como lo demuestran las fuertes modificaciones en las cuotas de mercado, no puede decirse lo mismo de la competencia entre las principales enseñas comerciales en el sector. El incremento de cuota de mercado es mucho más fácil de conseguir frente a otras formas comerciales que atrayendo clientes de otras enseñas dentro de la misma forma comercial. Mientras que en la competencia entre enseñas es necesario mostrar una superioridad frente a las otras enseñas en diferencial de precios, surtido, proximidad o servicios; es menos

costoso mostrar estas ventajas frente a otras formas comerciales.

Además, las propias características de la competencia en el comercio, donde la competencia se circunscribe a un área territorial próxima al consumidor, hace que la situación competitiva varíe considerablemente de unas áreas de mercado a otras. En este sentido, se ha hecho referencia en la teoría a la existencia de monopolios espaciales en el comercio. Las implantaciones de nuevos establecimientos se han producido, como es lógico desde el punto de vista empresarial, buscando las áreas en las que se puede detentar mayor poder de mercado o, lo que es igual, en donde existe menos competencia.

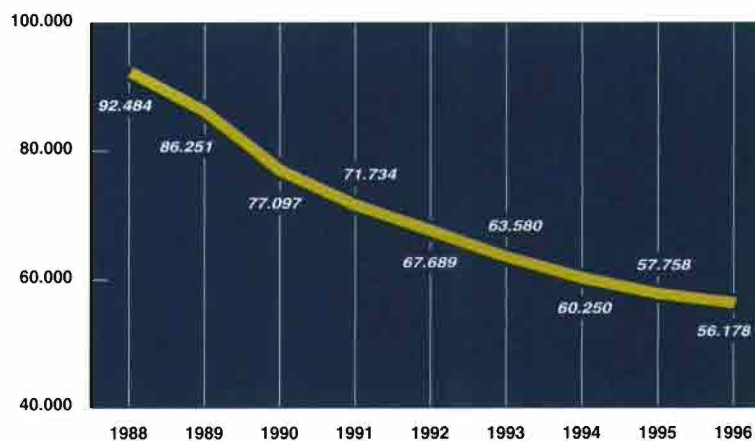
Esta lógica ha llevado a que la competencia dentro de un área de mercado dada es fundamentalmente entre formas comerciales, y en muy escasa medida (y sólo recientemente, por algunas nuevas implantaciones) entre enseñas comerciales. En este contexto, si de la exigencia de la licencia autonómica para las nuevas aperturas de grandes superficies se derivara una congelación de aperturas, podría tener efectos restrictivos de la competencia al consoli-





GRÁFICO Nº 1

### EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TIENDAS TRADICIONALES DE ALIMENTACIÓN NO PERECEDERA (ENERO 1988/ENERO 1996)



dar situaciones de monopolio espacial en algunas áreas de mercado.

Un indicador significativo del poder de mercado de los agentes económicos es la evolución de los márgenes en el sector. En una situación de competencia, las ganancias de productividad en las compras o en los procesos de distribución, se trasladan hacia los consumidores vía precios o mayores servicios. Si existe un incremento en los márgenes, quiere decir que este proceso de traslación no se produce, y que la situación de poder de mercado permite obtener unas rentas extraordinarias.

En alimentación perecedera, a partir de los datos publicados por el Ministerio de Agricultura, la cuota de mercado de los establecimientos tradicionales se sitúa en el 35,7%, con un porcentaje similar para los supermercados; los hipermercados absorben el 17% y los establecimientos no convencionales (mercadillos, etc.), un 12%.

En este segmento del mercado se muestra claramente como, aunque existe una tendencia de incremento de cuota de las formas comerciales de mayor tamaño, los establecimientos tradicionales tienen una mayor defensa de su cuota de mercado, debido a la especialización y a las menores economías

de escala que se producen en las compras y en la logística comercial.

El intenso proceso descrito de pérdida de cuota de mercado de los establecimientos tradicionales ha venido acompañado de una reducción en su número. El gráfico nº 1 muestra como se reduce el número de establecimientos tradicionales de alimentación no perecedera en los últimos años. Si se observa la tendencia seguida, se puede ver que los datos de enero de 1995 y 1996 muestran una menor desaparición de comercios tradicionales, efecto que puede ser debido a la limitación de aperturas en festivo, que se produce tras la publicación del R.D.L. de 1993, cuya entrada efectiva en vigor por parte de las Comunidades Autónomas se demoró hasta junio de 1994.

En efecto, la limitación de aperturas en festivo priva a las grandes superficies, que por lo general se encuentran alejadas de los consumidores, de la utilización del domingo como día en el que los efectos del tiempo de desplazamiento de los consumidores se valora en menor medida.

Esta medida refuerza la importancia de la proximidad, lo que es especialmente beneficioso para formas tales como el comercio tradicional, y aún en

mayor medida para los supermercados, que combinan de forma adecuada la proximidad junto con las ventajas del comercio evolucionado y moderno.

Sin embargo, esta medida no soluciona la pérdida de competitividad del comercio tradicional, como lo prueba el dato de su continuo descenso, que sería aún más acusado si en vez de manejar datos del número de establecimientos existentes en un momento determinado, utilizáramos las cifras de creación y cierres de empresas.

Así, con los datos del Informe Anual sobre el Sector de la Distribución Comercial en la C.A. del País Vasco de 1994, se puede ver que en los diez últimos años se abrieron en Euskadi 57.515 comercios, de los que diez años después continuaban en activo 25.542 (42,7%) y habían cerrado 32.973 (57,3%). Este proceso ha sido especialmente intenso en alimentación, textil, calzado y cuero, y equipamiento del hogar, mientras que en otros sectores la evolución ha sido positiva.

La competencia entre formas comerciales está produciendo un fuerte proceso de expansión de capacidad que afecta a todas las formas comerciales, ya que el crecimiento en el número de establecimientos de las formas



# EL POZO

**Fuertes**  
INDUSTRIAS CARNICAS



**El consumidor  
EXIGE  
CALIDAD.  
Nosotros  
la fabricamos**

**-ISO 9001-**

1ª Empresa Cárnica española certificada por AENOR con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO-9001 e ISO-9002 para Matadero Frigorífico, Sala de Despiece, Elaboración de Cocidos, Adobados, Embutidos y Jamones Curados.





## Evaluación de los Problemas del Comercio



CUADRO Nº 3

### EVOLUCION DE LOS MARGENES BRUTOS POR ENSEÑA VENTAS NETAS-COSTE DE LAS VENTAS/VENTAS NETAS

	1991	1992	1993	1994	1995
PRYCA	15,0	15,1	15,1	16,1	17,6
CONTINENTE (1)	16,8	17,2	17,6	18,9	20,1
ALCAMPO	17,1	17,0	18,3	18,2	-
HIPERCOR	25,9	27,3	27,9	28,5	-
EROSKI	-	-	19,7	19,1	19,6

1.- Se suman los "Ingresos accesorios comerciales".

CUADRO Nº 4

### EVOLUCION DE LOS MARGENES NETOS POR ENSEÑA BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS/VENTAS NETAS

	1991	1992	1993	1994	1995
PRYCA	3,9	4,1	4,4	5,1	5,8
CONTINENTE	2,6	2,8	3,1	3,5	3,6
ALCAMPO	0,7	0,9	1,2	1,6	-
HIPERCOR	5,6	3,8	3,9	3,8	-
EROSKI (1)	-	-	2,0	1,7	1,5

1.- Resultado después de impuestos.



comerciales que ganan cuota de mercado es superior al incremento de cuota, mientras que en las formas que pierden cuota la disminución del número de establecimientos es inferior a la pérdida de cuota. El efecto conjunto es un incremento de capacidad y, en la medida en que no se produce un aumento similar en las compras de los consumidores, una disminución de la productividad medida como ventas por establecimientos o por metro cuadrado.

La evolución de los márgenes brutos de las principales enseñas muestra una tendencia creciente en las enseñas de mayor tamaño. Estos incrementos de margen bruto se pueden deber a un mejor servicio a los consumidores, lo que supondría unos mayores costes y, en definitiva, un margen neto estable. En la medida en que, como se recoge en el cuadro nº 4, el margen neto también es creciente, cabe desestimar esta hipótesis e imputarlo a un mayor poder de mercado.

Otros indicadores, como la inversión publicitaria por enseña, muestran también un descenso en el año 1995 con respecto a 1994, lo que señala una menor intensidad en la rivalidad entre las empresas.

El efecto conjunto es una peor posición de todos los tipos de establecimientos comerciales en alimentación no perecedera en 1995 frente a 1987, ya que se ha incrementado la capacidad de venta de cada tipo de establecimiento por encima de la cuota de mercado o, en los casos de reducción de capacidad, lo ha hecho en menor medida que la reducción de cuota.

Por ejemplo, si analizamos la situación de un establecimiento tradicional medio, su cuota de mercado ha descendido entre 1987-1995, pasando de 0,346 a 0,213, es decir, reduciéndose en un 38%.

En la medida en que el incremento de las ventas totales sólo cubre una pequeña cantidad de esta reducción, la

estrategia del comerciante tradicional habrá sido incrementar márgenes (vía reducción de costes y/o aumentos de precios), o contemplar como se reducen sus ingresos (salario y beneficio del empresario).

Sin embargo, toda esta política de ajuste tiene unos límites, que la propia crisis económica va a reforzar. En efecto, la caída de la demanda en la segunda mitad de 1992 y en 1993, y posteriormente el estancamiento del consumo durante la reactivación económica de 1994 y 1995, hace más difícil la ampliación de márgenes y se manifiesta con más intensidad en el deterioro de los resultados de los establecimientos tradicionales.

La evolución de los autoservicios es muy similar a la de los tradicionales. Sin embargo, en esta clasificación se observa un dualismo entre el autoservicio que proviene de una transformación de establecimiento tradicional y que tiene problemas similares a ellos, y

CUADRO Nº 5

### EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO MEDIA DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACION TANTO POR 100.000

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
TRADICIONALES	0,346	0,313	0,311	0,280	0,264	0,253	0,242	0,230	0,213
AUTOSERVICIOS	0,894	0,869	0,816	0,824	0,802	0,757	0,729	0,709	0,602
SUPERMERCADOS PEQUEÑOS	5,331	5,175	5,135	4,982	4,829	4,750	4,697	4,570	4,412
SUPERMERCADOS GRANDES	19,900	17,360	16,550	16,210	15,720	13,680	12,740	13,470	12,480
HIPERMERCADOS	151,500	166,600	156,200	154,900	162,500	158,000	152,500	138,900	136,300

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Nielsen.*

los que están integrados en cadenas corporativas que pueden operar con una relación de precios y costes más favorable. En conjunto, la reducción de cuota media ha sido también muy acusada, pasando de 0,894 a 0,602 en el período estudiado, y evidenciándose en los últimos años un ritmo creciente de desaparición de establecimientos.

Entre los supermercados que registran un aumento en su número, el crecimiento por nuevas aperturas es superior a la ganancia en cuota de mercado de cada tipo, lo que supone también una pérdida de cuota de mercado individual, del 17% entre los supermercados pequeños y del 37% entre los grandes, en el período 1987-95. Sin embargo, parece algo que las posibilidades de absorber estas disminuciones son aquí aún efectivas puesto que se siguen produciendo nuevas aperturas.

Por último, un tipo de establecimiento tan dinámico como son los hipermercados, que han más que duplicado su cuota de mercado global, ha visto disminuir su cuota media individual por establecimiento desde 151,5 a 136,3 en el período analizado, con una primera etapa de crecimiento hasta 1991, y posteriormente una etapa de descenso como consecuencia del fuerte ritmo de aperturas. Esta reducción de cuota de mercado en alimentación de productos no perecederos se ve compensada con el incremento en ventas de productos perecederos, y con ventas de otros sectores (droguería-perfumería,



menaje, hogar, electrodomésticos, confección, papelería, etc.), pero también obliga, de una parte, a ser más agresivos en la captación de ventas (horarios, ofertas, etc.), y, por otra, a ampliar los márgenes comerciales (compras, logística, condiciones financieras, etc.).

En líneas generales, y como conclusión, se puede afirmar que pese a la intensa reducción del número de pequeños establecimientos comerciales, se ha producido en el período 1987-1995 una ampliación de la capacidad comercial por el crecimiento de los tipos de establecimientos mayores. Esto quiere decir que la crisis del sector puede aún manifestarse con más intensidad no sólo en los establecimientos tradicionales, sino en otros establecimientos de mayor dimensión. Por otra parte, la crisis del comercio tradicional no se va a solucionar mediante restricciones a las aperturas en festivo, que han supuesto tan sólo un menor ritmo en el proceso de desaparición de este

tipo de establecimientos. Únicamente con una oferta atractiva al mercado que combine adecuadamente especialización, proximidad y servicios, como forma de compensar sus debilidades en cuanto a nivel de precios, podrán sobrevivir los comercios tradicionales.

#### COMPETENCIA VERTICAL (RELACION FABRICANTE-DISTRIBUIDOR)

El aumento de márgenes brutos en la distribución ha generado una mayor presión en la negociación con los proveedores y fabricantes, ya que ante la imposibilidad de incrementar precios dada la situación de la demanda, la actuación de las empresas ha ido dirigida a reducir el coste de las compras.

La 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.

Los datos del panel de consumidores del Ministerio de Agricultura indican que en 1995 el consumo alimentario en los hogares bajó un 4,9% en volumen y un 3,6% en gasto, señalándose también un desplazamiento del consumo hacia los productos de menor precio unitario. 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.

Al mismo tiempo, y para tomar posiciones frente a un posible parón en la concesión de licencias de apertura de grandes superficies, se produce un intenso proceso de crecimiento. Los 126 hipermercados con 900.317 m<sup>2</sup> existentes en 1990 se han convertido en 242 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. Sin embargo, las políticas predatorias de cuotas de mercado se encuentran a partir de 1994 con la limitación de aperturas en festivales, 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 de 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, como se ha demostrado anteriormente, esto no ha sucedido. 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 eficacia 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. Un reciente estudio realizado por Unilever mostraba que en 1985 el margen suponía el 15% del precio y las condiciones comerciales el 5%, mientras que en 1995 la situación está invertida, siendo el margen el 5% y las condiciones comerciales, el 20%.

Este mayor peso de las condiciones comerciales introduce una asimetría en la negociación, ya que al ser estas condiciones menos transparentes que el precio, se obtendrán en mayor o menor medida según el poder de negociación de las partes (volumen de compra y prestigio de la marca).

En el precio final de compra intervienen un conjunto de descuentos (rapeles), financiación de acciones promocionales (folletos, publicidad, cabeceras de góndola, etc.) descuentos por servicios (reposición), descuento por pago centralizado, apertura de nuevos centros, altas de nuevas referencias, etc., y, finalmente, 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.





El aplazamiento de pagos constituye uno de los grandes problemas de la relación fabricante-distribuidor. Las empresas españolas, como ha puesto de manifiesto M<sup>a</sup> Victoria Román en su tesis doctoral, presentan los plazos de pago más elevados de Europa. Aunque en 1994 habían disminuido los periodos medios de aplazamiento de pagos, a tenor de la información disponible para 1995, en Continente se ha pasado de 119,9 días en 1994 a 122,3 días en 1995, en Pryca de 148,3 días en 1994 a 157,3 días en 1995, mientras que Eroski ha reducido de 118,8 días a 111,6 días en 1995. Conviene apuntar que la evolución a la baja de los tipos de interés hace menos interesante el recurso al aplazamiento frente a otros descuentos.

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 de 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 del 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 ocu-

rrir 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  
Universidad Autónoma de Madrid

### NOTA

Este trabajo se corresponde en lo fundamental con la conferencia pronunciada en la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, en el Curso "La Distribución Comercial en España: Estrategias y Políticas" celebrado en julio de 1996.

### BIBLIOGRAFIA

- CRUZ ROCHE, I.: "Promociones en precios y ventas a pérdida". ICE, nº 739, marzo 1995, págs. 110-116.
- CRUZ ROCHE, I.: "Estancamiento de las Ventas de las Grandes Superficies y Relaciones Fabricante-Distribuidor". Distribución y Consumo, nº 27, mayo 1996.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO: "Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España". Tomo II. ICE, Madrid 1996.
- MCKINSEY & COMPANY: "El futuro de la Distribución Alimentaria en España". Barcelona. 13-14 marzo 1996.
- MUGICA, J.M.: "La Concentración del Mercado". Distribución y Consumo nº 7, enero 1993, págs. 37-46.
- REBOLLO, A.: "La dispersión de precios en el Comercio Minorista". Información Comercial Española, nº 716, abril 1993.
- REBOLLO, A.: "Gestión Empresarial: Estrategias del Comercio Minorista". Distribución y Consumo, nº 10, abril-mayo 1994.
- ROLAND BERGER&PARTNER: "La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993". Roland Berger. Madrid 1994.
- ROMAN, M<sup>a</sup> VICTORIA: "Análisis Comparativo de los plazos de pago en la industria alimentaria y la distribución comercial". Información Comercial Española, nº 739, marzo 1995, págs. 93-109.
- TERRES DE ERCILLA, F.: "Competencia, Competitividad y Estrategia: la Distribución Minorista Alimentaria en España" M<sup>a</sup> de Economía y Hacienda, 1993.
- YAGÜE GUILLEN, M.J.: "Relación entre concentración y precios en el comercio minorista". Información Comercial Española, nº 739, marzo 1995, págs. 59-70.