

**La Problemática de la Concentración de la Distribución
en los Mercados Emergentes. El caso de Buenos Aires.
Un Aporte desde el Marketing a la Economía**

Roberto Dvoskin

Universidad de San Andrés

Indice

1. Introducción

2. La problemática de la Distribución en Marketing

- 2.1. La intermediación en la Distribución
- 2.2. Importancia de la Distribución en el Marketing Actual

3. Concentración Internacional de la Oferta

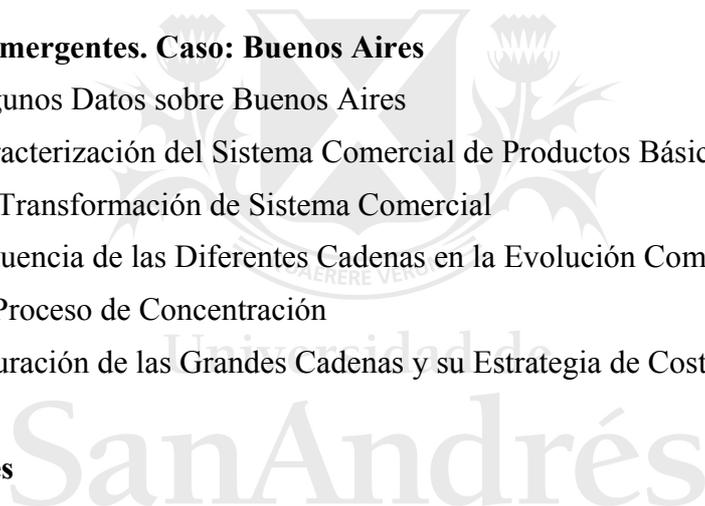
- 3.1. Evolución de la Concentración Comercial
- 3.2. Las Grandes Cadenas de Distribución
- 3.3. Grupos Presentes en Argentina

4. Mercados Emergentes. Caso: Buenos Aires

- 4.1. Algunos Datos sobre Buenos Aires
- 4.2. Caracterización del Sistema Comercial de Productos Básicos
- 4.3. La Transformación de Sistema Comercial
- 4.4. Influencia de las Diferentes Cadenas en la Evolución Comercial
- 4.5. El Proceso de Concentración
- 4.6. La Facturación de las Grandes Cadenas y su Estrategia de Costos

5. Conclusiones

Bibliografía



La Problemática de la Concentración de la Distribución en los Mercados Emergentes. El caso de Buenos Aires. Un Aporte desde el Marketing a la Economía

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de los sistemas de distribución, es decir, la forma en que los consumidores acceden a los productos que desean adquirir, viene sufriendo una profunda modificación la cual no afecta únicamente a las estrategias de marketing que las empresas deben aplicar, sino también repercuten sobre la economía en general. Si pensamos en un “ciclo de vida del comercio”, que décadas anteriores duraba treinta o cuarenta años, hoy éste es sustancialmente más corto, porque los nuevos sistemas de distribución son rápidamente suplantados por sistemas comerciales cada vez más eficientes y tecnológicamente más avanzados.

En este trabajo nos concentraremos en la problemática del consumo masivo. Entendemos por productos de consumo masivo a aquellos cuyo “negocio” es el volumen de ventas en gran escala y, dentro de éstos, como subcategoría, a los productos básicos, es decir aquellos que, siendo de consumo masivo, cubren las necesidades primarias de la población.

En el marco del trabajo consideramos dentro de esta subcategoría a los alimentos, a los artículos de limpieza y a los productos de higiene y tocador.

Revisaremos la concentración comercial internacional, particularmente de aquellos grupos con mayor injerencia en América Latina, pasando luego a los efectos que, desde la perspectiva del consumidor, esto produce en un mercado emergente como es el caso de Buenos Aires.

2. LA PROBLEMÁTICA DE LA DISTRIBUCIÓN EN EL MARKETING

2.1. La Intermediación en la Distribución

En la base del Marketing como disciplina se encuentra la problemática de la distribución. En ese sentido es posible decir que la famosa “P” de Plaza o Paradero de los inicios del Marketing como área específica de la Administración sea la llave de la relación que se pretende entre consumidores y productos, para hacer real el concepto Druckeriano de “close to the customer”.

Tradicionalmente, se consideraba que el canal de distribución no creaba valor y se hablaba de la “intermediación parasitaria”. En el Marketing actual, en el que se apunta a una estrategia orientada hacia el consumidor final, tenderíamos a pensar que la situación ideal es aquella en que el contacto entre el productor y el consumidor final es directo.

Sin embargo, teniendo en cuenta que no se trata de un esquema lineal uno a uno, sino que entran en juego una multiplicidad de organizaciones y sistemas, el canal de distribución tiene por objetivo, en muchos casos, aumentar la eficiencia y la velocidad de la entrega en beneficio del consumidor, así como abaratar al productor los costos de una distribución masiva.

En la Figura 1 se muestra el número de contactos entre productor y consumidor para dos tipos de distribución: por un lado, para el caso de distribución de canal directo y por el otro, para el caso de distribución en la que interviene un intermediario.

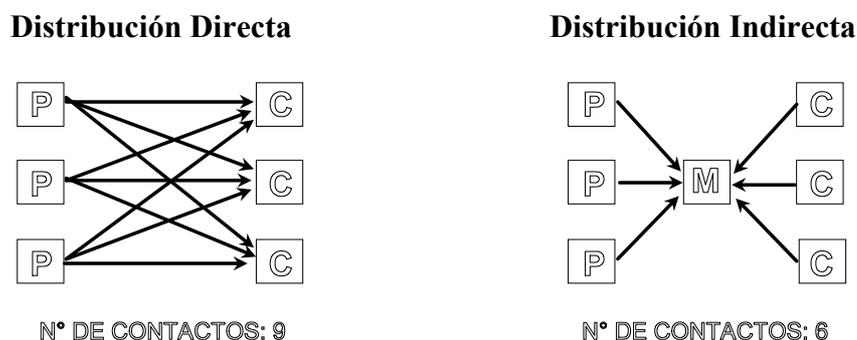


Figura 1¹

Resulta claro que los seis contactos que se requieren en el caso de la distribución indirecta, comparados con los nueve que son necesarios en el caso de la directa, generan valor tanto para el productor, como para el consumidor.

Además de reducir el número de contactos, los mayoristas u otros intermediarios, *pueden diversificar las funciones que desempeñan y así aumentar el valor que su aporte agrega a la cadena comercial y aun al consumidor.*

Las funciones de intermediación pueden clasificarse en :

- transaccionales: las que tienen que ver específicamente con la **venta**: esfuerzo de ventas personales, promoción, compra, toma de riesgos..
- logísticas: varían según el producto comercializado: montaje, almacenamiento, control de inventario, clasificación, lanzamiento de marcas privadas.
- facilitadoras: servicio posterior a la compra, mantenimiento, difusión de la información, coordinación del canal, financiación.

2.2. Importancia de la Distribución en el Marketing Actual

La distribución en el Marketing actual adquiere una relevancia particular, por la marcada orientación hacia el cliente. Ello deviene del hecho que es la distribución la que efectiviza el “close to the customer”. El canal de distribución se han convertido en el “dueño del cliente”, y esto genera una lucha entre el canal y la empresa, ya que ésta tiende a saltar al canal para “apoderarse” del cliente.

Históricamente y tomando la Cruz Porteriana como marco conceptual de la estrategia competitiva, el canal de distribución podría presentarse como un proveedor de los productores, dado que les estarían proveyendo el “servicio de la distribución”, tal como puede observarse en la Figura 2.

¹ P. Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, 1995. Pág. 527

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

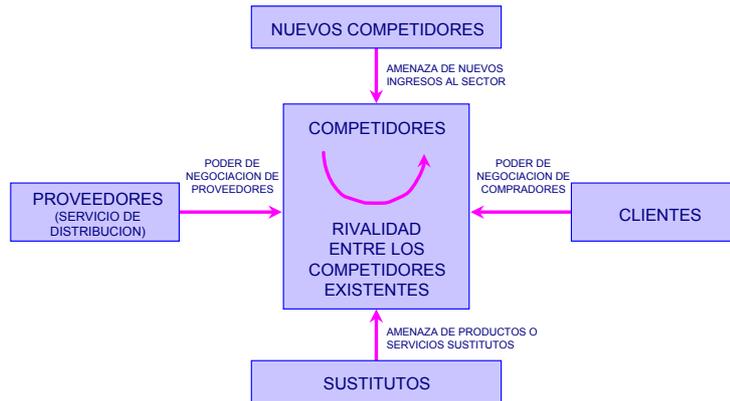


Figura 2²

Es decir, en una primera etapa, la empresa era la dueña del cliente y ésta contrataba a un proveedor del servicio de distribución. Este proveedor estaba pautado por la empresa en su accionar, que mantenía el control sobre su mercado.

En la segunda etapa, el canal se erige como intermediario, se independiza de la empresa. Pasa de ser un proveedor de la empresa a constituirse en un cliente de la empresa.

La Figura 3 muestra la nueva forma que tiene la Cruz Porteriana, donde el Canal de Distribución aparece claramente como un cliente de la organización, con el cual podrán establecerse mecanismos de asociación.

ESQUEMA DE FUERZAS COMPETITIVAS / ASOCIATIVAS

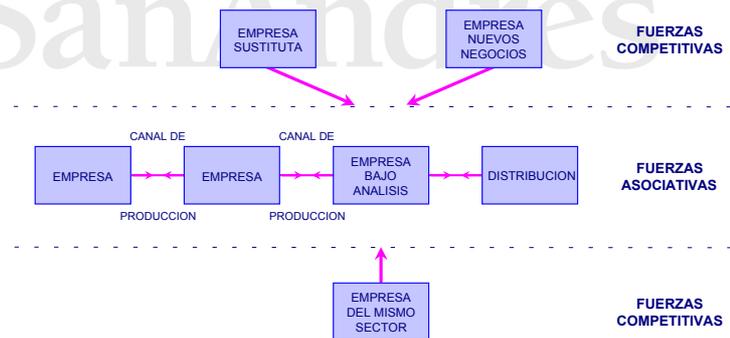


Figura 3³

² M. Porter. Estrategia Competitiva. Cecca, 1990. Pág. 24

³ R. Dvoskin. Estrategias de Distribución en una Economía Desregulada. Universidad de San Andrés, 1994

Pero además de esta modificación en el poder relativo del canal de distribución respecto del productor y del consumidor, somos testigos en la actualidad de un fuerte proceso de concentración comercial, dentro mismo del sector de distribución, que obliga a las empresas productoras a aceptar reglas de juego más duras, por parte de su *cliente - distribuidor*, reglas éstas que se podrían definir como de “negociación compulsiva”.

No estar en alguna de las grandes bocas de expendio que se están convirtiendo en ejes de la comercialización implica, en la práctica, una importante pérdida de participación en el mercado. Debe pensarse que hoy en día, el consumidor medio ya no compra más un producto sino “un canal de distribución”.

En lo que hace a consumo masivo, el consumidor va a las grandes cadenas como hábito, más allá de si el supermercado elegido comercializa determinada marca. De esta manera (evidentemente siempre dentro de ciertos límites que implican la necesidad del supermercado de comercializar primeras marcas), el consumidor y el producto dependen cada vez más del canal de distribución.

En la práctica, sólo el 10% de los consumidores que no encuentra una marca de producto considerado como de consumo básico en una boca de venta determinada la busca en otra boca de venta.

Este consumidor, al que nos referimos continúa modificando sus características, sus estilos de vida, y por lo tanto, su demanda, en favor de aquellos canales de distribución que más responden a sus necesidades. Los cambios en la estructura familiar, con mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral, mayor participación de los hombres en las tareas domésticas, incremento de los hogares individuales o de hogares sostenidos por mujeres, generan requerimientos diferentes como por ejemplo, una mayor amplitud horaria de la boca de expendio, ampliación del surtido que se ofrece, incremento de la oferta de servicios complementarios.

También ejercen influencia en este proceso mejoras tecnológicas, las cuales, más allá de elevar la calidad de los productos, generan cambios en la distribución. En lo que hace a la ubicación del local, por ejemplo, y ante el aumento constante del parque automotor, surgen propuestas basadas en vías de acceso cómodas para el automovilista, y no en proximidad. La incorporación de una modalidad de compra virtual, si bien no es claro que alcance tendrá, ya empieza a aparecer. También diferentes programas de fidelización del cliente, implementados por grandes cadenas, tienen su apoyo en tecnologías informáticas. Estos están orientados a lograr un mejor conocimiento de los hábitos de compra, a la vez que le ofrecen al consumidor financiaciones y promociones de variados estilos.

Es en este contexto de concentración, en el que el rol del Estado, es decir, el marco en el que se producen los intercambios, adquiere una importancia primordial. De no ser así, tanto las empresas productoras, como los consumidores, quedan sujetos a los intereses de los distribuidores. Es por este motivo que se requiere contemplar la problemática de la distribución desde, por lo menos, tres perspectivas:

- *la perspectiva de la empresa, vista como la tendencia cada vez más creciente a la concentración de la distribución,*
- *la perspectiva del consumidor, evaluando los aspectos positivos y negativos de esta concentración,*
- *la perspectiva del marco en el cual se lleva a cabo este intercambio.*

3. CONCENTRACIÓN INTERNACIONAL DE LA OFERTA

3.1. Evolución de la Concentración Comercial

Si observamos retrospectivamente la economía mundial e intentamos describirla someramente, entre el período que abarca desde 1920 hasta el próximo año 2000, podemos encontrar tres momentos definidos a partir de la rama con mayor actividad. En 1920, la rama económica más activa era la aún la agricultura, hacia 1970 la actividad se concentra en la industria y a partir de ese momento es el comercio la actividad con mayor desarrollo (Figura 4).

EL PODER CAMBIA DE MANO

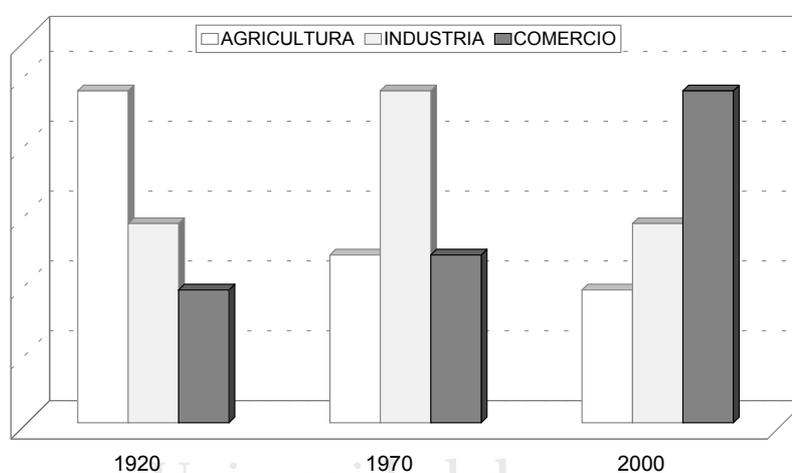


Figura 4

Este desarrollo comercial que se viene produciendo desde 1970, tiene como característica básica una cada vez mayor representación de la venta por autoservicio, por un lado; y la concentración del sector de la distribución.

Si analizamos el caso de Europa, en el lapso comprendido entre 1990 y 1996, se observan cambios significativos en los canales de distribución más usuales (Figura 5).

EVOLUCION DE LAS VENTAS POR CANAL 1990-1996

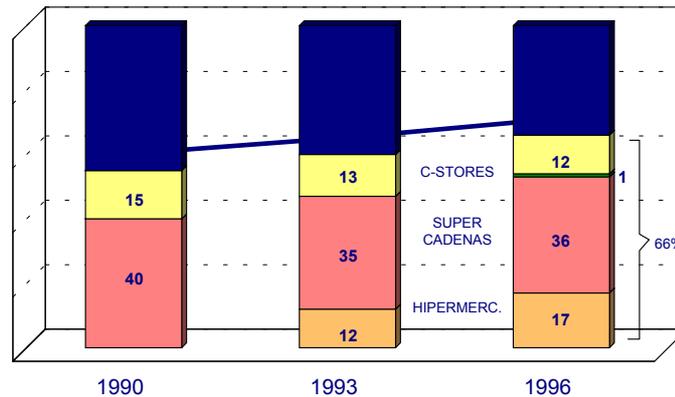


Figura 5⁴

Trazando una línea divisoria entre los canales minoristas tradicionales -que incluye el autoservicio independiente- y los canales de autoservicio -los que comprenden a su vez: comercio de autoservicio a través de cadenas, supercadenas, hipermercados y convenience stores- vemos que, hacia 1990, el comercio minorista tradicional concentraba todavía alrededor del 45% de los intercambios, mientras que el 55% restante correspondía a autoservicios. Si bien la tendencia en favor de los autoservicios era ya claramente ascendente, hacia 1996, ya el 66% de las ventas totales de productos de consumo masivo se realizaban a través del sistema self-service, y sólo el 34% en el sistema tradicional.

COMPARACION DE LOS CANALES SELF SERVICE IMPORTANCIA EN LAS VENTAS TOTALES AÑO 1996

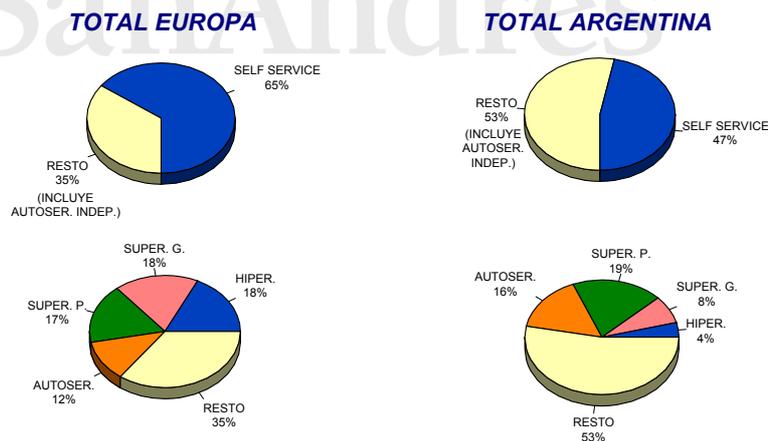


Figura 6

Las diferencias entre Europa y Argentina, aparecen, no sólo en el total de las ventas por autoservicio, sino también en la participación de los diferentes tipos de autoservicio. Esta diferencia parece surgir fundamentalmente del peso relativo diferente de las grandes cadenas, supermercados e hipermercados, ya que en Europa el 36% de la comercialización se realiza a

⁴ Fuente: CCR International Research

través de estos medios y en Argentina solamente el 12%. La expansión de esta particular forma de actividad comercial parece darse a costa del comercio minorista tradicional.

Sin embargo, esta situación no es pareja en todos los países europeos ya que, según podemos observar en la figura 7, la comercialización a través de autoservicios pequeños o de otros canales minoristas tradicionales sigue una pauta heterogénea, probablemente debido a factores de contexto locales.

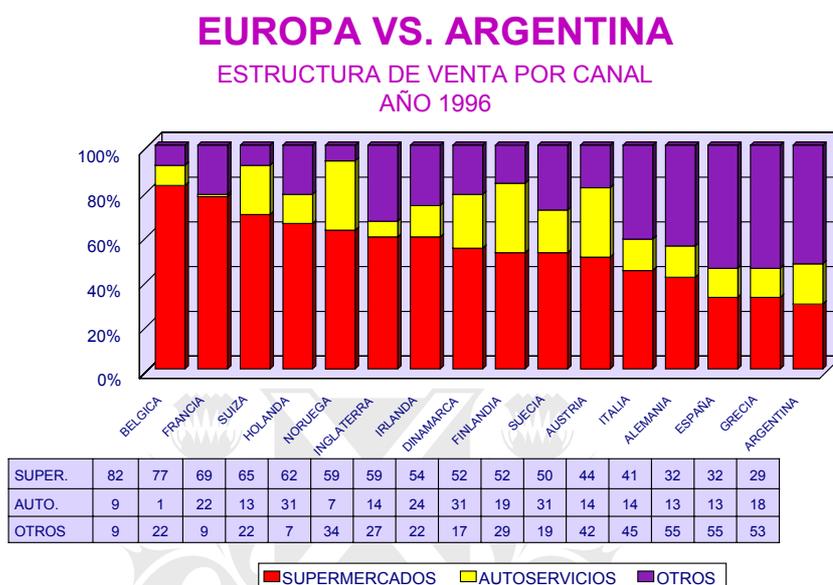


Figura 7⁵

Es así que en Francia, no existe prácticamente el autoservicio pequeño y casi todo el comercio que no corresponde a grandes cadenas se realiza a través de canales minoristas tradicionales; mientras que en Suiza, cuyo flujo de comercio a través de grandes cadenas es prácticamente igual al de Francia, los pequeños autoservicios realizan casi todo el comercio que no se encamina a través de aquellas.

3.2. Las Grandes Cadenas de Distribución

Para numerosos grupos distribuidores, la diversificación internacional hacia nuevos mercados es una manera de obtener un mayor crecimiento y, a veces, mayores márgenes.

Esto se debe a que su crecimiento es cada vez más limitado en su territorio nacional, en primer lugar, por efectos de la saturación de mercados y, en segundo lugar, por efecto de las regulaciones en materia de urbanismo comercial, cada vez más restrictivas.

Estas regulaciones imponen que la instalación de un hipermercado esté sujeta a estudios de impacto ambiental, que determinan, por ejemplo, si existe o no una demanda disponible para esa nueva boca de expendio. Como otro elemento importante del impacto ambiental, se somete a estudio el impacto ocupacional que produce la instalación de un mega-local.

⁵ Tomado de A.C. Nielsen Internacional

Para este tema, se utiliza un índice de puestos de trabajo por metro cuadrado, a través del cual se comparan los puestos de trabajo que se crean al abrirse un mega-local, frente a los que se pierden, debido al cierre de un cierto número de comercios tradicionales, que se produce como consecuencia de la apertura de aquél.

En la legislación de la Unión Europea existe también otro tipo de regulaciones, entre las que se puede enumerar, la prohibición de venta de productos de consumo masivo por debajo del costo.

A pesar de que la aceleración del desarrollo internacional es muy reciente y característica de los años '90, aun así, en este breve período ha tenido importantísimos alcances. Sin embargo, solamente tres grupos lograron una presencia realmente significativa sobre todos los continentes: Wal-Mart, Ahold y Carrefour, todos presentes hoy en Argentina.

Los grandes grupos de distribución tratan de ser, al mismo tiempo, locales y globales, porque todas las cadenas quieren entrar en los mercados en fuerte crecimiento. De ahí que las estrategias de ingreso en los mercados han cambiado radicalmente.

De las entradas prudentes, con un período de prueba y adaptación, se ha pasado a la regla general de abrir, por lo menos, tres hipermercados y conseguir así una participación imprescindible para obtener volumen de negociación.

Las inversiones realizadas son muy importantes, destinadas a conseguir en algunos años un liderazgo en un país y obtener un retorno rápido sobre la inversión para financiar el "ataque" del país siguiente. De esta manera, Carrefour incorpora tres nuevos países por año.

Un factor fundamental a analizar es el tipo de financiamiento al que se recurre, pues de él depende la capacidad que tienen las empresas de financiar su desarrollo internacional. No son los grupos originarios de países con mayor margen, los que resultan más competitivos mundialmente. Es así que grupos británicos, americanos o japoneses, que se vuelcan a la obtención de márgenes elevados, no son los que más se expanden.

Los grupos franceses, por su parte, que trabajan con márgenes menores, pudieron financiar su desarrollo con el dinero de los proveedores, sin una necesidad importante de fondos propios. El sistema básico de funcionamiento de este tipo de distribución es vender grandes volúmenes de mercadería con una alta rotación, recibiendo el dinero en efectivo del cliente. Si se logra aumentar el plazo de pago a proveedores, el cash flow sacado de las ventas se convierte en una fuente importante de margen y de beneficios.

FINANCIACION DE LAS INVERSIONES

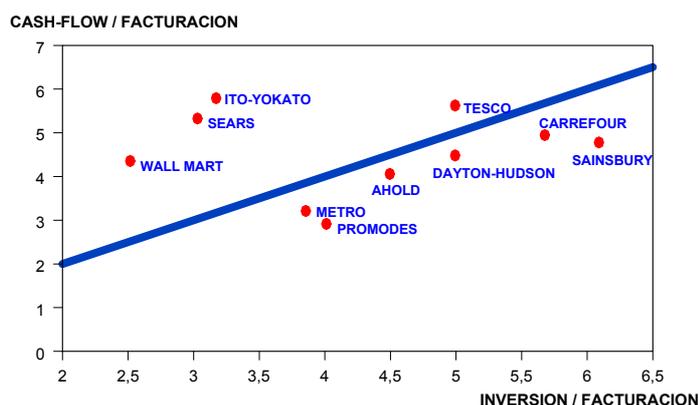


Figura 8⁶

FINANCIACION DE LAS INVERSIONES DESPUES DEL CREDITO DE PROVEEDORES

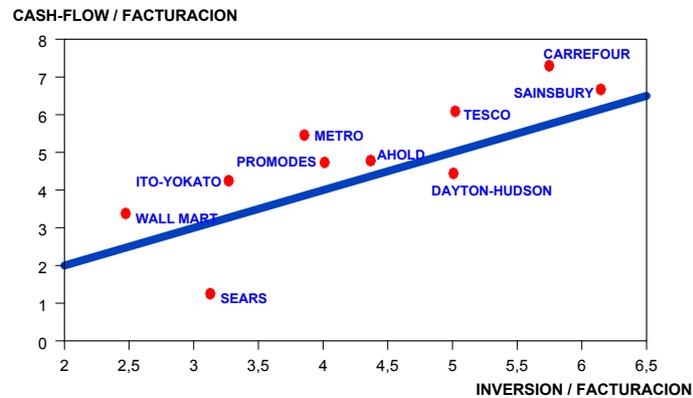


Figura 9⁷

Pero esta modalidad no es fácilmente imponible en mercados maduros, con sus propias costumbres y regulaciones y, por lo tanto, los éxitos mayores los obtuvieron en países en desarrollo.

3.3. Grupos Presentes en Argentina

A continuación se caracterizará someramente a algunos grupos presentes en Argentina, señalando sus objetivos de crecimiento.

⁶ Datos obtenidos de CAD News, La Globalización de la Distribución, sus consecuencias para América Latina

⁷ Datos obtenidos de CAD News, La Globalización de la Distribución, sus consecuencias para América Latina

Carrefour:

Esta fue la primera cadena europea en salir fuera de su territorio. A fines de 1997, según datos proporcionados por el Gautier Consulting Group, la cadena contaba en Europa con 117 hipermercados en Francia, 56 en España y 6 en Italia. El grupo está instalado desde 1989 en Asia, donde explota más de treinta hipermercados ubicados, 3 en Malasia, 6 en Tailandia, 17 en Taiwan, 3 en Corea y 6 en China. En América Latina, Carrefour cuenta con 19 locales en Argentina, 49 en Brasil y 17 en México. Es en esta última región donde generó, en 1996, más del 32% de su facturación.

Su objetivo de aquí a 5 años, es que los mercados emergentes representen para el grupo más del 50% de la facturación y *casi las dos terceras partes de sus resultados*.

Carrefour trabaja básicamente la fórmula hipermercado, con la alimentación como rubro central. Esto lo hace adaptable a mercados en pleno desarrollo y logra aprovechar el contacto cultural con lo latino. *El formato de hipermercado es flexible y permite la adaptación al diferente grado de sofisticación que tenga el mercado objetivo.*

Ahold:

El grupo holandés Ahold registra el 50% de sus ventas en el extranjero. Está presente, fundamentalmente, en los Estados Unidos, donde logra más del 45% de su facturación, a través de su participación en 6 cadenas diferentes. En Europa, Ahold tiene joint venture en Portugal y España y participa de una alianza con 12 distribuidores alimenticios europeos. El grupo se interesa también en Europa del Este, habiendo instalado una compañía de distribución líder en la República Checa.

Sin embargo, la prioridad estratégica del grupo es Asia. En 1996, abrió 36 puntos de venta, desarrollando un joint-venture con socios locales en Malasia, Singapur, Indonesia, Tailandia y China.

El próximo paso de Ahold es instalarse fuertemente en América Latina, participando del 50% del capital de Bompreco, en Brasil y del 25,17% de Disco en Argentina, con quien tiene una participación del 65% de Santa Isabel.

El objetivo del grupo, según declarara su Presidente Cees H. van der Hoven, en el marco de una conferencia en el FMI, en mayo de 1996, es duplicar los beneficios en los próximos 5 años, con un incremento de un 10% anual en Holanda, un 15% en U.S.A. y entre un 25% y 30% en mercados emergentes como Asia o Latinoamérica.

Ahold trabaja sobre una fórmula diferente a la de Carrefour. El formato que prioriza es el de Supermercado, si bien maneja con solvencia una estrategia multiformato. Basa su expansión en acuerdos y alianzas locales, con grupos de distribución importantes en su país de origen, a los que beneficia con su know-how en logística, sistemas de información, ubicación de puntos de venta, métodos de investigación de mercado, servicios anexos a los supermercados y su vasta experiencia internacional. Su cultura empresarial, y este esquema de asociaciones, le dan una altísima adaptabilidad.

Wal-Mart:

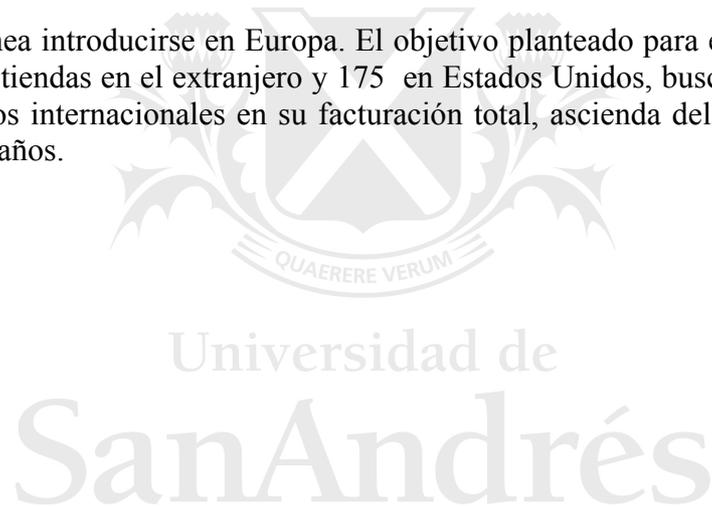
Los grupos americanos, dedicados básicamente a alimentación, tienen menor necesidad de internacionalizarse, ya que las dimensiones de su mercado interno permiten considerarlo como mercado en crecimiento y no saturado como el europeo.

Wal-mart es el único que tiene una estrategia mundial de desarrollo y, si bien su facturación lo convierte en el más importante, recién ahora está intentando la inserción en mercados que no corresponden a su zona de influencia.

De hecho, su concepto de Supercenter, cuyo eje no pasa por el rubro alimentación, es más apropiado para países desarrollados y no para países en desarrollo. A pesar de dificultades culturales en los comienzos de su inserción en mercados extranjeros, su objetivo es que la participación del mercado internacional en las ventas sea de 35% en 10 años, es decir, un tercio de los beneficios.

Wal-mart cuenta con 2784 puntos de venta en Estados Unidos, 144 en Canadá y 396 en México. En América Latina tiene 13 en Puerto Rico, 8 en Argentina y 8 en Brasil. En Asia controla 3 puntos de venta en China y 2 en Indonesia.

Asimismo planea introducirse en Europa. El objetivo planteado para el año 1998 consiste en la apertura de 60 tiendas en el extranjero y 175 en Estados Unidos, buscando que la participación de los mercados internacionales en su facturación total, ascienda del 4% actual al 35% en los diez próximos años.



4. LA DISTRIBUCIÓN EN MERCADOS EMERGENTES. EL CASO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

4.1. Algunos Datos sobre Buenos Aires

La Región Metropolitana de Buenos Aires, integrada por la Ciudad de Buenos Aires -Capital de la República Argentina- y 36 partidos de la Provincia de Buenos Aires, es una de las grandes aglomeraciones urbanas del mundo. La población residente supera los 12 millones de habitantes -38% de la población del país- en un área del orden de los 17 mil km².

La Ciudad de Buenos Aires es el centro indiscutible de la Región, conformando junto con los otros partidos una estructuración urbana, con un sistema de flujos que trasciende las fronteras político administrativas. En función de ese rol, presta servicios a gran cantidad de habitantes del conurbano.

El nivel de intercambio de actividades es de tal magnitud que el número de personas que diariamente transpone los límites de la Ciudad llega a duplicar durante la jornada laboral la población de ésta. Las personas que ingresan no se distribuyen en forma homogénea en la Ciudad, sino que se concentran con preferencia en las zonas de mayor actividad económica y educacional.

Dentro de los motivos que originan estos traslados a la Ciudad el principal es el “trabajo”, seguido en menor medida por el motivo “estudio”. El motivo “compras” es el que menor participación tiene, pudiéndose inferir, por un lado, importantes transformaciones en los sistemas comerciales, como la localización de centros de abastecimiento en la periferia, que hacen innecesaria la ida a la Ciudad. Asimismo, también se puede inferir que la población trata de trasladarse lo menso posible para hacer sus compras.

En el ámbito de la metrópolis el sector comercial es el segmento económico de mayor importancia relativa en términos de generación del Producto Bruto Interno y de aporte a la recaudación fiscal.

4.2. Caracterización del Sistema Comercial de Productos Básicos

La estructura del comercio minorista de productos esenciales presenta una gran diversidad, pudiéndose considerar dos grandes tipos según el sistema de ventas: comercios minoristas tradicionales y comercios con ventas por autoservicio.

Dentro del grupo de autoservicio, hay toda una gama de negocios, que se distinguen por su tamaño, organización comercial, accesibilidad, área de influencia, entre otras características.

Según estos rasgos, se los puede clasificar en:

- a) **Autoservicios:** son pequeños, con una superficie que no supera los 350 m² y con una cantidad de cajas que oscilan entre una y tres. Abastecen a la población barrial, en un radio de dos o tres cuadras a la redonda.
- b) **Supermercados:** abarcan un rango de superficie comprendido a partir de los 350 m² hasta los 4.000 m², se incluyen en este grupo a los autoservicios con más de una boca de atención.
- c) **Hipermercados:** están ubicados en predios de gran magnitud -en general abarcan varias hectáreas- con gran capacidad de estacionamiento y en estrecha relación con vías de acceso rápidas, ya que la principal forma de acceso es por automóvil.

La competencia entre los distintos tipos de comercio no es todos contra todos, sino entre los comercios minoristas tradicionales y los autoservicios, por un lado y entre los supermercados e hipermercados, por el otro lado.

Los primeros -comercios minoristas tradicionales y autoservicios- cuentan, usualmente, con capacidad económica semejante, con precios similares, más altos que los de los super e hipermercados, espacios físicos de escala similar, prestan servicios similares, con radios de influencia y clientela iguales.

Estos factores conducen a estrategias de venta también similares, que no permiten modificar los servicios prestados y los precios y también impiden mejorar los índices individuales de productividad.

Los supermercados e hipermercados compiten en calidad y variedad de productos, en espacio físico, en ubicación y radios de acción, en capacidad económica y financiera, en prestación de servicios y en clientela. Esta competencia desemboca en distintas estrategias de venta, dándose el enfrentamiento competitivo en los rubros comunes.

La diversidad de la estructura de los comercios minoristas tiene su correlato en la distribución espacial de éstos. En un estudio realizado en 1996⁸, se verifica que, en Bs.As., las opciones comerciales más modernas -super e hipermercados- basadas en una fuerte competencia de precios, de variedad y calidad se asientan, mayoritariamente, en las áreas correspondientes a la población de mayores ingresos.

También se verifica en dicho estudio que, por el contrario, los comercios tradicionales y los autoservicios, distribuidos en todo el ámbito de la Región, atienden generalmente a consumidores que concurren sólo para efectuar compras de bajo monto o de emergencia o a los de bajos ingresos, que pueden conseguir “fiado” o un fraccionamiento de los productos, imposible de obtener en los super e hipermercados.

En definitiva, la consecuencia de esta estructura comercial no hace más que aumentar las desigualdades existentes: la población de menores ingresos gasta una alta proporción de los mismos en productos básicos, pagando por ellos precios más altos que la población de ingresos más elevados y recibiendo menos servicios y a la vez una oferta más restringida.

⁸ Dvoskin, Guaragna. Necesidad de Políticas Públicas en el Área de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires

4.3. La Transformación del Sistema Comercial

El sistema comercial argentino ha sufrido un cambio sustancial en los últimos años a partir del avance del sistema self service, más comúnmente llamado autoservicio.

Hasta la década del '60 la población era abastecida por comercios denominados tradicionales. A partir de ese momento, comienzan a modificarse las estructuras comerciales con el desarrollo del supermercadismo, que se observaba como un proceso exitoso en los Estados Unidos y en algunos países de Europa.

En la Argentina el proceso no fue sencillo ni rápido. Las primeras experiencias comenzaron a partir de las cadenas minoristas de autoservicios (self service) que se instalaron en el país - Minimax, Gigante y Todo - con experiencias negativas.

Sin embargo, una década después comienza a revertirse esta tendencia y es especialmente a partir de fines de los '70 y hasta fines de los '80 que se produce un cambio estructural en términos de pautas de distribución e inclusive de consumo.

Varias pueden ser las explicaciones de este fenómeno. En primer lugar deben considerarse las altas tasas de inflación de la época que, unidas a los altos costos de distribución por las características espaciales de la Argentina, los convirtieron en uno de los más elevados del mundo.

Este hecho obligó a productores y consumidores a buscar alternativas comerciales que permitieron, aunque fuera en parte, reducir dichos costos.

En segundo lugar, en este período la gestión del supermercadismo puso énfasis en el negocio financiero, lo que le permitió generar un proceso de crecimiento a partir de un “subsidio implícito” de la propia industria, a la cual le adquiría los productos a un plazo (60 ó 90 días) y los vendía a un plazo promedio mucho menor (25 días).

Estas dos situaciones, es decir, un proceso de comercialización más eficiente y un manejo financiero adecuado, permitieron que los precios, en los nuevos canales de distribución estuvieran, en promedio, un 20% por debajo que en los comercios tradicionales, proporción que se mantiene en el presente.

En la Tabla 1 se registra la diferencia de precios existente entre los supermercados (incluyendo a los hipermercados), autoservicios y comercios tradicionales, para veinte productos básicos seleccionados, considerando el total de productos según el canal de venta.

Sobre una base de precios 100 para los supermercados se observa que en los autoservicios los precios son 10,3% superiores, duplicándose el porcentaje en el canal “comercios tradicionales”.

PRECIOS SEGUN LOS DISTINTOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN⁹

Base 100: supermercados

PRODUCTOS	SUPERMER C. (1)	AUTOSERVICI OS (2)	COM. TRAD. (3)	DIF. 2- 1	DIF. 3- 1
Agua mineral y mineralizada	100	107,5	122	7,5	22
Aceite comestible	100	100,5	101,4	0,5	1,4
Leche fluida	100	91,2	90,2	-8,8	-9,8
Margarina	100	114,3	126,7	14,3	26,7
Polvos chocolat. y frutados	100	122,1	134,5	22,1	34,5
Caldo en cubos	100	130,5	146,7	30,5	46,7
Cerveza	100	96,7	112,1	-3,3	12,1
Yerba mate	100	109	119	9	19
Sal de mesa	100	110,9	113,8	10,9	13,8
Mayonesa	100	119,5	133,9	19,5	33,9
Jugos de fruta	100	99,3	100,7	-0,7	0,7
Harina	100	110,6	108,8	10,6	8,8
Café molido y en grano	100	113,7	119,2	13,7	19,2
Queso untable	100	103,5	108,5	3,5	8,5
Yoghurt + leche cultivada	100	108	109,3	8	9,3
Detergente líquido	100	111,7	117,9	11,7	17,9
Lavandina	100	118,5	135,7	18,5	35,7
Limpiadores y deseng.	100	118,5	116,5	18,5	16,5
Shampoo	100	104,3	175	4,3	75
Pañales descartables	100	116,2	120,4	16,1	20,4
Diferencia promedio	-	-	-	10,3	20,6

4.4. Influencia de las Diferentes cadenas en la Evolución Comercial

El crecimiento del supermercado fue incesante desde 1973 hasta el año 1988, produciéndose luego un proceso de estancamiento que se revirtió a partir de 1994. El inicio del período de estancamiento coincide con la denominada “primera guerra de precios de los supermercados”.

Hasta ese momento los supermercados operaban en el mercado como una corporación, con una política tendiente a evitar las agresiones mutuas.

A mediados de 1988 ante cierta saturación de los supermercados en algunas zonas de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, la cadena francesa Carrefour desarrolló una estrategia para ganar participación en el mercado consistente en la reducción de precios, ofreciendo precios más bajos que la competencia. Esto llevó a otras cadenas de supermercados a aplicar estrategias similares.

⁹ Fuente: Elaboración propia en base a datos de Nielsen, Mayo 1998

El estancamiento ocurrido en 1988 en el canal de ventas self service planteó el interrogante en cuanto a que si el crecimiento del supermercadismo había alcanzado la saturación. Este estancamiento puede explicarse desde diversos planos.

En primer lugar, no obstante la concentración de los supermercados en Buenos Aires su distribución geográfica es desigual, concentrándose las bocas de ventas en las zonas de nivel socioeconómico alto y medio. De esta manera se da el fenómeno de que los productos básicos son más baratos en las áreas donde habita la población de mayores recursos.

Sin duda esto se debe a que desde el punto de vista del “negocio” es más rentable abrir una nueva boca en esas zonas, aunque la competencia sea mayor que en otras que concentran población de menor poder adquisitivo.

La estrategia de crecimiento del supermercadismo ha sido y es incorporar nuevos productos en los negocios existentes o abrir bocas para seguir abasteciendo a los sectores de mayores recursos y no expandirse para abastecer a los sectores de menores ingresos.

En segundo lugar los procesos hiperinflacionarios de 1989 y 1990 produjeron un cambio de actitud en el sector industrial, el que ya no pudo aceptar las condiciones de pago del supermercadismo, dado que el crecimiento permanente de los precios y costos terminaba por erosionarle totalmente la ganancia. El pagar contra entrega implicó que el canal de distribución no pudiese continuar aprovechando el subsidio implícito que le transfería la industria.

En tercer lugar, la aparición de grandes cadenas de comercialización internacional (Carrefour, Jumbo, Makro) modificó ciertas reglas de juego no escritas que impedían la competencia intra sector. Este cambio llevó, fundamentalmente, a la “guerra de precios” citada, hacia fines de 1988 no conocida hasta ese entonces. En esa “guerra de precios” muchos supermercados sufrieron pérdidas importantes que los convirtieron en más conservadores.

Por último, y no menos importante, está el hecho de que el crecimiento de la tasa de desempleo hacia principios de 1992 implicó que los nuevos desocupados invirtieran sus indemnizaciones en la apertura de pequeños comercios de estructura tradicional (kioscos, pequeños almacenes y también en pequeños autoservicios) que, aunque de ninguna manera competían con los supermercados, dado que la relación de ventas promedio entre un supermercado y un almacén es de 1500/2000 a 1, dificultaron la expansión del sistema.

De cualquier manera, a partir de 1994, el supermercadismo renueva su impulso de crecimiento.

4.5. El Proceso de Concentración

Uno de los hechos más destacables que se observa desde la aparición del supermercadismo es el proceso de concentración de ventas, que se fue acentuando en los últimos años, concretamente desde 1994.

Sin duda alguna el proceso de concentración está apalancado por un cambio de actitud de compra del consumidor.

No obstante es difícil discernir cuánto de este cambio es natural y “sigue una tendencia del mercado” y cuánto es producido por el propio marketing de las grandes cadenas.

Por otra parte no es difícil aceptar que el diferencial de precios entre un supermercado y un almacén tradicional justifica el cambio de lugar de consumo, como ya se mencionó en el punto 4.3.

Paralelamente se van dando dos fenómenos que tenemos que considerar. En primer lugar se produce una concentración intrasector, donde los grandes son cada vez más grandes.

En la Argentina las cinco principales organizaciones (Carrefour, Norte, Disco, Tía y Makro) son responsables del 22% de las ventas de productos básicos. De ellas, todas tienen su epicentro en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

El proceso de concentración implicó una transferencia desde los autoservicios chicos hacia los supermercados de mayor magnitud. Concretamente, en 1996 el 46% de las ventas se efectuaban por el sistema de autoservicio y de ellas, casi el 75% se producían en super e hipermercados.

El crecimiento operado por el supermercado entre 1993 y 1995 pareciera revertir la tendencia de estancamiento que mostraba el sistema en el lustro 1987 - 1992.

Más aún, la aparición de nuevas cadenas nacionales e internacionales está generando un nuevo e importante cambio en las estructuras internas del sistema.

Pasemos a analizar las razones que llevan a esta expansión.

1) En primer lugar, la estabilidad económica lograda a partir de 1991 determinó la posibilidad de recrear, por parte del supermercado, un sistema financiero adecuado y conveniente a sus intereses.

Para ello, la apertura económica funcionó y funciona como espada de Damocles para la industria, especialmente la pequeña y mediana, que no tiene posibilidades de competir en precios (base fundamental del crecimiento del sistema), con la industria multinacional.

A ello se agrega la estrategia de las grandes cadenas de comercializar sus propias líneas de productos, lo que pone un límite a las demandas de la industria. El porcentaje de ventas de los llamados productos genéricos, es decir los que tienen la marca del supermercado, llega a aproximadamente el 8%.

2) En segundo lugar, y muy relacionado con el punto planteado ut supra, se encuentra el hecho anteriormente citado, de que el propio proceso de concentración comercial obliga a las empresas proveedoras a aceptar reglas de juego más duras.

El fuerte crecimiento en el proceso de concentración queda corroborado por la información hecha pública por Fedecámaras, Federación de Cámaras que agrupa a pequeños comercios de tipo tradicional de todos los rubros, que ha calculado que durante el primer semestre del año 1996 han cerrado alrededor de 15.000 locales en la Ciudad de Buenos Aires, lo que equivale a 2.500 comercios por mes.

3) Otro elemento importante a considerar es el cambio que ha comenzado a operarse en el sistema de negociación con el proveedor, a partir de la aparición en el mercado argentino de la cadena estadounidense Wal*Mart en 1995.

Hasta ese momento prevalecía la “negociación competitiva” entre compradores y proveedores, consistente en la acción de los grandes supermercados que ejercían fuertes presiones sobre los

proveedores, con el fin de conseguir reducciones de precios, efectuando acuerdos de corto plazo. El principal representante de esta modalidad de negociación es la cadena Carrefour.

Wal*Mart ha introducido un tipo de negociación distinta, la “negociación asociativa”, por la cual busca acuerdos a largo plazo con dos o tres proveedores.

4.6. La Facturación de las Grandes Cadenas y su Estrategia de Costos

De acuerdo con la información disponible de fuentes especializadas (Ipsa - Nielsen, Revista Mercado, INDEC), las principales cadenas de comercialización (Carrefour, Coto, Disco, Tía, Jumbo, Makro, Norte) facturan en conjunto más de 7.000 millones de dólares, lo que equivale a más del 2,5% del Producto Bruto Interno.

El 75% de dicha facturación se realiza en el área del Gran Buenos Aires y la mitad de ella, es decir más de 2.450 millones, en la Ciudad de Buenos Aires. Si suponemos que solamente por ingresos brutos se paga el 3,5%, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires recibe sólo por esta imposición y de este grupo de empresas, un monto de 85 millones de dólares anuales.

Sin embargo una objeción fuerte que se ha hecho a las grandes comercializadoras es la de “vender por debajo del costo”. Y este es un tema que merece algunas reflexiones.

En primer lugar no es posible vender por debajo del costo sin quebrar en el mediano plazo. Por otra parte la fuerte expansión de las cadenas muestra que la tasa de rentabilidad y los niveles de utilidad han sido lo suficientemente grandes como para permitir el crecimiento del sector.

Pero caben aquí algunas preguntas. ¿Qué significa vender por debajo de los costos? Muchas empresas, especialmente cuando tienen que exportar, venden por debajo de los costos totales, pero por sobre los variables, suponiendo que los costos fijos son “ya pagados” con las ventas normales.

Por otra parte no es posible pensar en una contabilidad de costos de un supermercado considerando producto por producto, sino para la globalidad del negocio, porque en este caso comenzamos a notar que la forma de imputación de costos (fundamentalmente los fijos) es discrecional. Es obvio que el negocio de un supermercado no es vender un solo producto sino un sinnúmero de ellos.

Téngase en cuenta que una cadena trabaja no menos de 5.000 rubros diferentes, y puede promocionar por debajo del costo no más de 100 (la relación pérdida/ganancia sería del 2%).

La posibilidad de que los supermercados puedan vender productos por debajo del precio al que lo hace la competencia (se calcula que en promedio es del 20% con relación al canal de ventas tradicional) se debe a que pueden operar mediante un sistema más eficiente de compras y del volumen de las mismas, y no vender por debajo de los costos.

5. CONCLUSIONES

A partir de lo antedicho se deducen algunas conclusiones importantes.

En primer lugar es evidente que existe un cambio en la conducta del consumidor y en su comportamiento de compra, que implica necesariamente una modificación en los sistemas de abastecimiento.

Obviamente, muchos de estos cambios están promovidos desde la propia oferta, pero también es cierto que aparecen nuevas manifestaciones culturales, generadas desde un proceso de globalización de la economía.

El proceso de segmentación, muy estudiado por la sociología, la psicología y la administración, debe considerarse fundamental a la hora de analizar los cambios en los procesos comerciales. De alguna manera, si hacemos abstracción de las situaciones socioeconómicas (presupuesto muy fuerte, pero válido), el canal de distribución debe aceptar la existencia de cada segmento de mercado y sus características fundamentales.

De lo expuesto sobre las empresas y las grandes cadenas internacionales de distribución, surge que, desde la perspectiva empresarial, la concentración continuará acentuándose. El interés de los grandes grupos en los mercados emergentes está en sus primeras etapas, y en la Argentina se seguirá expandiendo.

Con respecto al marco en el que se lleva a cabo este intercambio, lo que se planteará aquí es cuál debería ser la relación entre el Estado y la Comercialización, de manera tal que el primero - el Estado-, no distorsione los comportamientos sociales y de mercado básicos, ni que el sector comercial, cada vez más concentrado, no determine reglas de juego que monopólicamente impongan a la sociedad.

El primer punto bajo discusión es si la concentración que se está produciendo en los procesos de distribución y abastecimiento debe ser “permitida” o, para decirlo de otra manera, si el Estado debe legislar “en contra” de esta situación.

Aquí deben considerarse tres variables: dos de ellas vinculadas a las diferentes estrategias de Marketing como son *el precio*, *la calidad* y la tercera relacionada con la problemática económica: *la distribución del ingreso*.

Con relación al precio, es evidente que los sistemas de alta concentración tienen la posibilidad de vender a precios más bajos, ya sea por su poder de negociación con los proveedores, ya sea por su manejo de las variables financieras, o bien por el alto volumen de ventas que le permite un sustancial ahorro de costos fijos. En la realidad, es la combinación de todos estos elementos lo que hace que las grandes cadenas de abastecimiento estén en condiciones de ofrecer precios más bajos.

La estabilidad económica juega a favor de este proceso, porque ha permitido que el consumidor conozca los precios y obliga a los oferentes a realizar promociones ciertas y más permanentes.

Los altos niveles de inflación de las décadas pasadas (sin llegar a los niveles de hiperinflación), favorecieron al supermercadismo, porque les permitió obtener subsidios implícitos por parte de la industria. Hoy la estabilidad les permite una mejor relación con el consumidor, pudiéndole ofrecer productos más baratos.

Vinculado con ello está el tema de la accesibilidad a los supermercados sesgada por el modo de transporte utilizado. También aquí es evidente que el Estado juega un rol básico al brindarle a este sector infraestructura casi gratis. Estas externalidades deberían ser analizadas, pero exceden el marco de este trabajo.

Sin duda, el acceso de la población a sistemas de transporte propio (como es el auto) mejora sustancialmente las posibilidades de desarrollo de las grandes cadenas comerciales.

De cualquier manera pareciera que lo único que puede hacer el Estado (y debiera hacer) con relación al precio es tener una efectiva política antidumping y antimonopolio (de Defensa de la Competencia), que impida acciones depredatorias.

Es claro que el nivel de beneficios de las cadenas es lo suficientemente atractivo como para pensar que el negocio se sigue expandiendo y que inclusive el mercado internacional quiere ingresar al sistema; el ejemplo más claro es la compra por grupos internacionales de dos de las más grandes cadenas Argentinas (como lo eran Supermercados Norte y Su Supermercado). De cualquier manera el problema aparece cuando, en el corto plazo, se usan precios depredatorios para eliminar a la muy débil competencia.

El segundo aspecto a analizar es la calidad de los productos que se comercializan. Aquí es fundamental una tarea mancomunada entre empresas y Estado para garantizar la calidad de productos. Un hecho concreto que viene ocurriendo en la Argentina es la falta de controles sobre la venta de medicamentos robados, que amén de los problemas de seguridad implican una situación de competencia desleal.

También vinculado con la calidad está el respeto a la gente que compra. Leyes de Defensa del Consumidor son un primer paso al respecto, pero pareciera insuficiente. Problemas de menor cuantía o de servicios públicos privatizados, merecen una atención especial. Hasta el presente la acción de los Entes Reguladores no ha satisfecho las expectativas de la sociedad.

Por último está el tema de la distribución del ingreso. El proceso de concentración comercial está dejando no sólo decisiones en pocas manos, sino que ha generado una acentuada distribución regresiva del ingreso, sobre el cuál es necesario formular algunas reflexiones:

La acentuación de la distribución regresiva del ingreso tiene como primera arista que las cadenas de comercialización más eficientes en términos de precios para el consumidor se encuentran ubicadas en las zonas de mayores ingresos. En segundo lugar, está la situación de cierre de los pequeños comercios como consecuencia de la apertura de las grandes bocas.

No existen soluciones mágicas, pero podría pensarse al abastecimiento de bienes básicos como un servicio público. La instalación de bocas de venta de eficiencia similar, en función de precios al consumidor, en las zonas de menores recursos, debería ser un aporte de aquellos que ya está operando en las zonas de mayores recursos: en este caso, el Estado podría hacerse cargo del espacio físico y de apoyo crediticio.

De igual manera, podría plantearse un sistema impositivo que permita una mejora en la distribución del ingreso. Es claro que la concentración comercial no puede ni debe evitarse, aunque en Francia, por ejemplo, existen ciertas restricciones a la apertura de nuevos locales de las grandes cadenas. Pero la idea de un sistema impositivo más progresivo, que implique transferencias de los sectores más concentrados al resto de la sociedad no debería ser desechada.

De igual manera podría analizarse la realización de estudios de impacto (como ocurre en Bélgica y Francia) a causa de la apertura de nuevas bocas.

Así mismo, pareciera lógico que si alguno de los grandes comercializadores se beneficia con la realización de obras de infraestructura urbana, como subtes, caminos, etc., su aporte impositivo debería ser sustancialmente mayor al de un contribuyente individual.

Por último, es evidente que es factible la realización de un aporte desde el Marketing a las decisiones económicas. Ambas disciplinas deben satisfacer las necesidades del consumidor. Una, el Marketing, por su propia definición, a partir del conocimiento del consumidor; la otra, a partir de la mejor reasignación de los escasos recursos existentes.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. - EL EXITO DE LOS PRODUCTOS ESTÁ EN LA MARCA - Prentice Hall, 1996

Chetochine, G. - MARKETING ESTRATÉGICO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN - Ed. Granica, 1994

Drucker, P. - LA ADMINISTRACIÓN EN UNA EPOCA DE GRANDES CAMBIOS -. Ed. Sudamericana, 1996

García Canclini, N. - CONSUMIDORES Y CIUDADANOS - Grijalbo, 1995

Levy, M. & Weitz, B. A. - MANAGEMENT MINORISTA - Univ. de Palermo, 1992

Lewis, R. & Trevitt, R. - INTERMEDIATE RETAIL AND DISTRIBUTION - Ed. Holder Stoushton, 1996

Sainz, J. M. - LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL - Ed. Esic, 1996

Trabajos de graduación de la Universidad de San Andrés:

García Menendez, Santiago
Negociación Empresa-Supermercado
Udesa, 1996
Mentor: Prof. R. Dvoskin

Pascual, María Lorena
Logística y Distribución
Udesa, 1998
Mentor: Prof. R. Dvoskin

Verschoor, Carola
De cara al Cliente
Udesa, 1993
Mentor: Prof. R. Dvoskin