

# TIENDAS DE DESCUENTO

## NUEVO RETO PARA LA DISTRIBUCION

■ ELENA MARGARETO BLAZQUEZ

El presente artículo tratará de abordar el fenómeno de los establecimientos de descuento en España y su impacto en la distribución comercial, así como su posible evolución de cara a los próximos años.

La razón principal se apoya en el importante proceso de crecimiento de la fórmula de descuento en España, con la consiguiente influencia sobre las estrategias del resto de operadores del sector.

Por otro lado, se pretende también dotar a este análisis de un enfoque competitivo, resaltando las fortalezas y debilidades de este formato comercial frente a los demás y que constituyen la clave de su éxito.

### FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO

El sector de la distribución en España, y más concretamente el segmento de supermercados, está dotado de un gran dinamismo y una marcada concentración empresarial que ha influido sin duda en la evolución de los supermercados de descuento, que han ido adaptándose al entorno urbano y las necesidades del consumidor. El fuerte crecimiento de la fórmula descuento (ha duplicado su cuota de mercado en seis años) se debe, entre otros motivos, a los siguientes factores de desarrollo:

#### 1. Factores extrínsecos o beneficios percibidos por el consumidor:

Se trata de valores generales que el consumidor interpreta como beneficios a la hora de tomar su decisión de compra, y que se concretan en:



– Servicio: surtido, información, comodidad, disponibilidad del producto, rapidez, trato, profesionalidad y proximidad.

– Producto: Calidad, marca, envase, formatos.

– Precio: Precio del producto, ofertas promocionales y condiciones de pago.

– Identificación: Mensaje e imagen.

Sin duda un cambio en la importancia otorgada por el consumidor a esta escala de valores influye de manera decisiva en el desarrollo de la política estratégica del establecimiento, sin olvidar nunca que existen limitaciones ligadas a la propia filosofía del descuento.

Fruto de esta evolución en los gustos y valores es el nacimiento del descuento (crisis económica que pondera la importancia de la variable precio por encima del resto) y su desarrollo (cambio hacia una mayor atención y preocupación por el producto y el servicio prestado).

#### 2. Factores intrínsecos o beneficios funcionales.

Dentro de este grupo se recogen las características que han impulsado un

funcionamiento más ventajoso y que han contribuido, por tanto, al crecimiento del formato descuento:

– Contar con una gestión más innovadora.

– Flexibilidad ante variaciones en la demanda

– Exceso de capacidad productiva del fabricante

– Oportunidad para desarrollar funciones desde cero

– Tener mayor capacidad para actuar directamente sobre el consumidor

– Costes reducidos (logística, personal, informáticos, merchandising...)

#### 3. Factores del entorno

En este último grupo se incluyen los cambios acontecidos en el sector de la distribución en los años recientes:

– Internacionalización de mercados con compras centralizadas.

– Nuevos operadores en el canal descuento.

– Fuerte concentración y fusiones en el canal supermercado.

– Carrera de posicionamiento en el segmento hipermercado.

– Ciclo de vida detallista, que cada vez se acorta más. Es significativo señalar, a este respecto, que el plazo entre la introducción y la madurez varía de unas formas comerciales a otras.

Así, el plazo más amplio lo ocupan los grandes almacenes con hasta 90 años de diferencia; seguidos por los supermercados, con 35 años; y, por último, los hipermercados, con 20 años. Dado que los establecimientos de descuento todavía están en su fase de crecimiento, no existen referencias válidas para éstos.



### MODELOS DE DESCUENTO EN ESPAÑA. CARACTERÍSTICAS

El descuento como forma comercial, y en términos generales, se caracteriza por aplicar una técnica de autoservicio asociada a una estrategia de precios muy bajos, combinada con una política de austeridad en el surtido y servicio prestado.

Actualmente existen en nuestro país alrededor de 2.000 establecimientos que operan en este segmento del mercado de la distribución, para quien se augura en los próximos años una cuota de mercado entre el 15 y el 20%.

Sin duda estamos asistiendo a una importante revolución de la distribución comercial que se desarrolla en un escenario heterogéneo caracterizado por una gran diversidad de enseñas, que a su vez, siguen modelos distintos de implantación.

En el caso de España, estos modelos de desarrollo están inspirados originalmente en el modelo alemán y en su evolución, siendo la esencia de ésta la constante adaptación a los cambios del entorno (cultural, económico, legislativo, social, etc.).

Podemos establecer por tanto tres modelos vigentes en la actualidad en el mercado español que presentaremos brevemente:

1. *Modelo francés*. Encuadramos dentro de este patrón comercial a DIA (cuenta con 1.746 establecimientos) perteneciente al grupo francés PROMODES y ostenta una cuota de mercado del 87%. Sus establecimientos pueden clasificarse en dos tipos:

- Tradicionales o "descuento suave" (Enseña: DIA). Superficie de ventas entre 300-400 m<sup>2</sup>, localización en zonas urbanas con tráfico fluido, mobiliario sencillo y sin técnicas de merchandising, de 2 a 4 cajas de salida con escáner, surtido formado por unas 800 referencias de alimentación seca y bebidas, junto con productos de limpieza e higiene personal.

- Modernos o "descuento duro" (Enseña: SKONTER). Superficie de ventas entre 700-900 m<sup>2</sup>, ubicación periférica, parking propio (1.000 plazas), ampliación del surtido con nuevas mar-



cas (algunas exclusivas) y una gestión centralizada que posibilita un mejor control de la calidad y unos precios más bajos.

2. *Modelo alemán*. Podemos encontrar tres formatos diferenciados, que tienen en común su preocupación por la calidad (productos ofrecidos, limpieza del establecimiento, atención a las reclamaciones, etc.).

- Descuento duro clásico. Superficie de ventas entre 350-600 m<sup>2</sup>, ubicados en centros urbanos (cerca de establecimientos que ofrezcan productos frescos que completen su oferta), surtido de 650-950 referencias (alimentación seca, bebidas y limpieza) y pocos servicios adicionales. Podemos incluir dentro de este tipo a la enseña LIDL, destacándose por su limitado surtido y presencia en zonas periféricas con parking gratuito, así como por la presencia exclusiva de marcas de distribuidor con buena calidad.

- Descuento suave. Se encuentra a medio camino entre el descuento duro y el supermercado tradicional, con una amplia gama de productos (unas 1.800 referencias) y precios bajos.

Como representantes de esta fórmula estarían las enseñas: PLUS (Tengelmann) y PENNY MARKET (Rewe).

- Nuevo concepto de descuento duro. Superficie de venta entre 700-900 m<sup>2</sup>, más servicios (incluido parking gratuito), ampliación del surtido (incluyendo frutas y otro tipo de productos frescos) y ubicados en zonas periféricas o alejadas de centros urbanos.

3. *Modelo español*. En España no existe un formato de tiendas descuento uniforme en todas las cadenas, ni una fórmula que previsiblemente sea más aceptada por el consumidor, aunque podemos señalar la existencia de dos tendencias:

- Por un lado, las cadenas de supermercados que intentan establecer una política denominada "Precios siempre bajos", de la que fue pionera MERCADONA en España, y que consiste en recoger lo que tiene de bueno el descuento (el precio), pero potenciando sus carencias (servicio, presentación en estanterías, trabajo con primeras marcas, y sobre todo productos perecederos). También podríamos incluir aquí el caso de Almacenes G. SERRANO con sus establecimientos PATRO que reconvierte en una tercera parte en supermercados MULTIMAS siguiendo la anterior política.

- Por otro lado, estarían los establecimientos creados bajo la filosofía del descuento puro. El ejemplo más representativo es ZERO, creado por la empresa MIQUEL ALIMENTACION, y que está consiguiendo posicionarse con éxito en este segmento. El concepto ZERO se basa en cubrir las necesidades alimenticias, de higiene personal y de limpieza del hogar del consumidor final con productos de calidad contrastada al mejor precio del mercado, con la garantía que ofrece la marca.

La estrategia de diferenciación es su política de monomarca, surtido amplio, sección de productos frescos con gestión propia, interiorismo de locales bien cuidado y concepto adaptado totalmente al mercado español. La superficie media es de 950 m<sup>2</sup>, cuenta con parking y con unas 1.100 referencias.

Otro ejemplo del descuento español lo encontramos en las tiendas SUPERPLUS DESCUENTO (pertenecientes a la firma SIMAGO), con una



superficie media de 400 m<sup>2</sup>. Responden a un mismo concepto de precio, variedad de marcas y atención al cliente. Su oferta incluye productos frescos de consumo diario, horno de pan, bollería y una amplia gama de artículos de droguería y perfumería. Su política promocional es agresiva y basada en marcas líderes, recurriendo también a la marca propia NO FRILLS.

Por último, podemos resaltar algunos aspectos comunes a todos los establecimientos incluidos en el modelo español: control estricto de costes (especialmente, de personal), coordinación de la logística (al funcionar con referencias diferenciadas y un alto porcentaje de marca propia), simplicidad en los procesos organizativos internos y versatilidad de los empleados, vigilancia estricta de los niveles de calidad, selección del surtido y de los suministradores adecuados, que posibilita el desarrollo de la imagen de marca de la enseña, uso intensivo de los sistemas de información y de las tecnologías que posibiliten una gestión más eficiente con los menos recursos posibles.

### BASES DEL DESARROLLO: VARIABLES DE MARKETING

La base del desarrollo de la fórmula descuento consiste en la aplicación de una Política de Optimización de Costes, cuyo fin último es vender al mejor precio posible. Podemos concretar en cuatro los objetivos que se plantean para conseguirlo:

1. Economías de escala vinculadas a la dimensión. Se consiguen a través de la integración de cadenas de supermercados en algunas centrales existentes y que supone una concentración de la demanda y acceso a un volumen importante de operaciones.

2. Eliminación de los costes improductivos o superfluos.

3. Control de la productividad para rentabilizar la inversión.

4. Reducción de los costes de adquisición, logísticos y de distribución.

Estos objetivos, a su vez, son posibles gracias a una adecuada definición de las variables de marketing que se presentan de la siguiente forma:



• **Precio.** Es la variable fundamental porque en ella se hace realidad la filosofía del establecimiento descuento. El precio será lo más reducido posible, puesto que en esto radica su ventaja competitiva. Las ofertas, si se producen alguna vez, son en artículos no alimenticios. Se elimina todo aquello que pueda ser superfluo, como las zonas lúdicas, el personal, técnicas de merchandising, etc. Además, las cadenas que hacen descuento duro, siempre tienen que tener volúmenes de compra muy grandes hacia los fabricantes para conseguir precios ajustados.

• **Producto:** La política de producto se resume en varios aspectos:

– **Surtido.** Es básicamente de productos de gran consumo para conseguir una mayor rotación. No son surtidos amplios (entre 600 y 1.300 referencias) y tienen poca variedad de marcas.

– **Marcas.** El eje de la política de producto serán las marcas de distribuidor, aunque cabe la existencia también de primeras marcas, marcas primeros precios y otras.

Respecto a las marcas de distribuidor, existen tres posibilidades de actuar: Adoptar una marca única para todos los productos, adoptar un sistema de comercialización bajo el concepto de marca de fabricante, o adoptar marcas propias de fantasía para distinguir las diversas familias de productos (éste último es el caso más frecuente).

– **Envase y Embalaje.** Son lo menos sofisticado posible. A menudo se presentan los productos en palets o en sus cajas originarias.

• **Publicidad:** Es mínima. Se efectúa de manera general para todos los establecimientos a nivel internacional, con folletos y alguna vez con promociones públicas, pero no se utiliza publicidad en los medios de comunicación de masas (salvo en casos como DIA que realiza spots en televisión). El gasto en publicidad es incompatible con la idea de reducción de costes al máximo, y más cuando se quiere convencer al consumidor de que se intenta ofrecer artículos lo más barato posible.

• **Merchandising:** No se utiliza en la superficie de venta como en los grandes hipermercados. Aunque se presta atención a la colocación óptima del producto en el punto de venta, éste se sitúa en los embalajes de origen en grandes palets. La presentación interior de las tiendas descuento es muy pobre. Debido a su reducido espacio y sobria decoración es difícil que haya carteleras espectaculares, demostraciones, degustaciones de productos, etc.

• **Distribución:** Suele hacerse generalmente con plataformas de distribución, que surten a distintos establecimientos de las cadenas. No suele haber suministro directo de los fabricantes a las tiendas. Es una distribución masiva, colocando stocks para las ventas de un día, con objeto de evitar prácticamente la rotura de stocks.

El coste de almacenaje es importante, modo que se intenta, en la medida de lo posible, ajustar al máximo los pedidos. Lo anterior se consigue a través de una gestión eficaz y uso de sistemas de información que permiten un seguimiento diario de la rentabilidad de los productos y su rotación.

• **Localización:** La localización de las tiendas descuento suele tener lugar en centros urbanos de un determinado tamaño (al menos 10.000 habitantes), pero nunca integrados en otras comerciales. La ubicación se realiza en un barrio relativamente animado, y contando con competidores inmediatos a otros supermercados.



CUADRO Nº 1

## COMPETENCIA INTER-TIPOS ENTRE LOS DISTINTOS FORMATOS DE ESTABLECIMIENTOS

FORMATO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	VENTAJA COMPETITIVA
<b>HIPERMERCADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEL DE PRECIOS BAJOS</li> <li>• GAMA DE SERVICIOS AMPLIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROXIMIDAD</li> <li>• ESCASA PROFUNDIDAD DE SURTIDO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CALIDAD GLOBAL A PRECIOS COMPETITIVOS</li> </ul>
<b>SUPERMERCADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEL DE PRECIOS REDUCIDOS</li> <li>• PROXIMIDAD</li> <li>• SURTIDO DE MARCAS LIDERES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GAMA DE PRODUCTOS MAS REDUCIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROXIMIDAD CON BUENOS PRECIOS Y BUEN SERVICIO</li> </ul>
<b>TRADICIONALES NO ESPECIALIZADAS Y AUTOSERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROXIMIDAD, SERVICIO Y TRATO PERSONALIZADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SURTIDO MUY LIMITADO</li> <li>• PRECIOS MUY ALTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROXIMIDAD, TRATO Y SERVICIO</li> </ul>
<b>TIENDAS DESCUENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIOS MUY BAJOS</li> <li>• PROXIMIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SURTIDO MINIMO</li> <li>• SERVICIO</li> <li>• MARCAS DEL DISTRIBUIDOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIOS Y PROXIMIDAD</li> </ul>
<b>TIENDAS ESPECIALIZADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SURTIDO MUY AMPLIO</li> <li>• SERVICIO DE ASESORAMIENTO</li> <li>• CALIDAD PRODUCTO Y PROXIMIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIOS MAS ALTOS</li> <li>• PROXIMIDAD (?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CALIDAD PRODUCTO Y SURTIDO</li> </ul>

FUENTE: *Distribución y Consumo*, Enero, 1997.

Es interesante destacar que la localización cercana a una tienda tradicional no tiene por qué mermar competitividad al descuento sino todo lo contrario, siempre y cuando el primero presente un surtido complementario a éste. Con ello se consigue salvar uno de los inconvenientes más señalados por los consumidores y que se refiere a la imposibilidad de completar la cesta de la compra en un establecimiento descuento, debido a su escaso surtido.

La superficie de las salas de venta suele estar entre 200 y 500 m<sup>2</sup>, teniendo entre 2 y 4 cajas de salida y de 2 a 4 empleados.

Las tiendas nunca se encuentran en centros comerciales, ya que su propia definición rechaza el que se dediquen zonas de superficie de venta a otras áreas, porque esto supone un incremento en los costes. Un promotor de tiendas descuento nunca estaría dispuesto a asumir los gastos derivados de estar en un centro comercial, por su repercusión en los precios.

Parece observarse una doble tendencia relativa a la ubicación: por un lado, la localización en zonas urbanas (tal es el caso de DIA), y por otro en zonas periféricas (LIDL).

Sin lugar a dudas, la ventaja de reducción de costes (precio del suelo más barato) en la periferia, conlleva el sacrificio de la ventaja de proximidad, y conforma un paso más en la evolución de este formato comercial. De hecho la respuesta no se ha hecho esperar y la cadena francesa DIA ha abierto ya establecimientos con parking en zonas periféricas para frenar la competencia alemana.

### ENFOQUE COMPETITIVO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En las dos últimas décadas la economía mundial ha experimentado una transformación radical y, si algo puede caracterizar a la década de los 90 es, sin duda alguna, la intensificación de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional.

En el sector de la distribución esta competencia es especialmente intensa, lo que unido a la necesidad constante de adaptación de las empresas, hace necesario un análisis continuado y dinámico de los competidores. Podemos distinguir tres niveles de competencia que afectan directamente a las tiendas descuento:

### 1. COMPETENCIA ENTRE FORMAS COMERCIALES

La competencia entre formas comerciales existe en la medida en que los diferentes formatos compiten por captar un mismo poder de compra de los consumidores, al tiempo que las ganancias de cuota de mercado de una fórmula comercial emergente se producen a costa del detrimento de otras.

Para hacer frente a la competencia, se hace necesaria la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible que sea posicionada de forma clara en la mente del consumidor y que la diferencie del resto. Para ello, resulta útil la segmenta-



CUADRO Nº 2

### PRINCIPALES ENSEÑAS DE DESCUENTO EN ESPAÑA

MILLONES DE PESETAS

EMPRESA	CIFRA DE NEGOCIOS	Nº ESTABLECIMIENTOS (1995)	Nº ESTABLECIMIENTOS (1996)	VENTAS/ ESTABLECIMIENTOS	CUOTA MERCADO (1)
DIA, S.A.	257.154	1.687	1.726	148,9	9,5%
LIDL	47.871	54	103	419,4	2,2%
PENNY MARKET	2.250	7	3	187,5	0,2%
TENGELMANN	9.800	6	24	408,3	0,4%
MIQUEL ALIM.	6.000	23	31	300,0	0,2%
OTROS	-	203	80	-	0,2%

NOTA: Datos de 1996.

1.- La cuota de mercado se refiere al segmento de alimentación envasada.

FUENTE: Informe de la Distribución en España, 1997.



ción del público objetivo, buscando un nicho de mercado hacia el cual focalizar la estrategia. (En el cuadro nº 1 se reflejan los puntos fuertes y débiles, así como la ventaja competitiva de los distintos formatos).

Como primera aproximación podemos decir que la competencia de las tiendas descuento con el resto de establecimientos comerciales será más o menos directa, en la medida en que éstos se perciban como más sustituibles por parte de los consumidores potenciales que forman parte del mercado o segmento. Dicha sustituibilidad se determina por el surtido, localización y nivel de servicios explícitos e implícitos. Por tanto, los diferenciales de precios respecto a la competencia serán más importantes a medida que el producto sea menos diferenciado.

Las tiendas descuento compiten en precios bajos y proximidad, añadiendo a éstas un tiempo reducido para realizar el acto de compra.

Al contrario de lo que pudiera parecer, la competencia directa de las tiendas descuento no son las tiendas tradicionales (hecho que podría deducirse por el concepto compartido de proximidad y limitación de surtido), sino las cadenas de hipermercados.

Es más, la respuesta de las pequeñas tiendas tradicionales ante la invasión de los establecimientos descuento,

debe ser la especialización o bien la configuración de un surtido complementario a la oferta de éstos.

Los que deben sentir más de cerca la amenaza del descuento son pues los Hipermercados. Estos ofrecen precios competitivos (basados sobre todo en promociones) y una amplia gama de servicios (parking, facilidades de pago, servicio a domicilio, etc.).

Si realizáramos un análisis de la evolución previsible de la cuota de mercado de los distintos formatos comerciales, observaríamos un incremento importante en la cuota de mercado de los hipermercados y tiendas descuento, acompañado por un moderado mantenimiento al alza de la participación de los supermercados. Sin duda, el cambio más drástico corresponde a los autoservicios y tiendas tradicionales que casi se verán reducidos a la mitad en siete años. La competencia inter-tipo es, por tanto, muy intensa.

De cara a la futura evolución de estas cuotas de mercado, es previsible que la importancia de las tiendas descuento siga creciendo si nos guiamos por el resto de países europeos, donde su penetración es mucho mayor (en Alemania es cinco veces superior). Además la apertura de los mercados y la homogeneización del mercado europeo contribuirá significativamente a este hecho.

## 2. COMPETENCIA ENTRE ENSEÑAS

Así como la competencia entre formatos ha sido especialmente intensa en los últimos años, no puede decirse lo mismo de la competencia entre enseñas o intra-tipos. El aumento de cuota de mercado es mucho más fácil de conseguir frente a otros formatos atrayendo a clientes de otras enseñas dentro de la misma forma comercial.

Esto ocurre porque en este tipo de competencia es necesario mostrar una superioridad frente a otras enseñas en diferencial de precio, surtido, proximidad o servicios; en cambio, es menos costoso mostrar estas ventajas frente a otras formas comerciales.

Además, influye considerablemente el hecho de los monopolios espaciales que determinan una política competitiva variable de unas zonas a otras, y que por lógica lleva a una competencia más suave entre enseñas. De otro modo, una inadecuada concentración de enseñas llevaría a un incremento de la 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 establecimiento o por metro cuadrado.

Un reflejo de ello son las ventas por establecimiento de las principales enseñas de descuento que operaron en España en 1996 (ver cuadro nº 2).





Como podemos apreciar, el líder indiscutible del descuento es DIA con una cuota de mercado del 9,5%, seguido por las tiendas de descuento alemán LIDL que participan con un 2%, y que a finales de 1997 ya contaba con 147 tiendas. El resto de enseñas también siguió creciendo durante el pasado año alcanzando PENNY MARKET las 19 tiendas, 44 TENGELMANN y 42 establecimientos en el caso de MIQUEL ALIMENTACION.

Resulta interesante destacar la reducción del número de otros establecimientos descuento, que pasó de 203 tiendas en 1995 (incluidos CHARTER de EROSKI reconvertidos a supermercados, ECOTRAZ de TRAGOZ que pasa a ser EL ARBOL y PATRO bajo su política de Siempre Precios Bajos) a 80 tiendas en 1996 (LEADER PRICE grupo GILARRANZ, COALIMENT, supermercados CRUZ MAYOR, DIALSA, GIROMALL, CENTRER-POES y UNIDE).

Un ejemplo de reacción ante la competencia intra-tipos lo encontramos en LIDL y DIA. La reciente estrategia de esta última, basada en la apertura de nuevos establecimientos-parking situados en la periferia de las ciudades se corresponde con una acción defensiva que intenta frenar la competencia alemana y que ha conseguido implantarse con éxito en estas zonas, consiguiendo diferenciarse a través de unos costes más bajos repercutidos en precios.

Otra fórmula de diferenciación de enseñas, a parte de la ubicación y mayor o menor "refinamiento" de los precios, consiste en la mezcla de marcas que configura el surtido del establecimiento. Así, por ejemplo la combinación de marcas no es igual en LIDL (donde el 100% son marcas de distri-

buidor), que en DIA (61% marca de distribuidor, 33% primeras marcas, y 6% otras).

Esta estrategia posiciona de forma diferente el establecimiento en la mente del consumidor configurando una imagen de calidad-precio de los productos íntimamente ligada a la imagen de marca del distribuidor.

### 3. COMPETENCIA VERTICAL: FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

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

Esta negociación se hace tanto o más dura para el caso de establecimientos descuento que, como ya hemos comentado, se basa en una filosofía de optimización de costes.

Un cambio notable en el proceso negociador ha sido la importancia relevante que han adquirido las condiciones comerciales en detrimento del precio, lo que ha provocado una asimetría en la negociación según el poder 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), descuento por servicios (reposición), descuento por pago centralizado, apertura de nuevos centros, altas de nuevas referencias, etc., y, finalmente, condiciones de aplazamiento de pagos.

Por otro lado las tiendas descuento poseen un considerable y creciente poder de mercado como consecuencia de la concentración y reducción del surtido. Además el número de marcas tiende a completarse cada vez más con marcas de distribuidor, reduciendo la capacidad de elección del consumidor y la competencia entre marcas. Esta situación plantea un nuevo dilema para los fabricantes, optando algunos por la



fabricación exclusiva para determinadas tiendas descuento lo que les garantiza unas ventas importantes y la reducción de algunos costes (publicidad, merchandising, etc.) sacrificando, por otro lado, el control directo y valor de su marca.

### REPERCUSIONES PARA LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

Lo primero que debemos preguntarnos es cuál es la forma comercial que se verá más directamente "canibalizada" en su cuota de mercado por la expansión de los establecimientos de descuento. Debido a la dimensión de éstos y al número de referencias con las que operan parece que en principio puedan ser los supermercados (sobre todo los pequeños) los más afectados y, de forma general, todo lo que se conoce como "comercio de proximidad".

De este modo, si las tiendas de descuento efectúan una correcta gestión de los perecederos pueden conseguir captar muchos de los clientes de las galerías comerciales de alimentación y los mercados de abastos.

Si a todo lo anterior añadimos el denominado "comportamiento híbrido" o dual de algunos consumidores que adquieren determinados productos en las tiendas de descuento y el resto en otros formatos que les ofrecen mayor surtido o mayores servicios, también los hipermercados pueden verse afectados por la expansión de los establecimientos de descuento duro.

Respecto a cómo puede afectar a la estrategia comercial de los otros formatos comerciales la consolidación de las tiendas descuento en España, existen varios aspectos a destacar:



– Una de las consecuencias más importantes de la preocupación por la variable precio de algunas cadenas de hipermercados y supermercados es lo que se ha denominado “el reinado del primer precio”, que ha llenado los lineales de marcas de propiedad del fabricante pero producidas en exclusiva para una determinada cadena a precios muy competitivos.

Estas marcas exclusivas constituyen el precio más bajo de las marcas ofrecidas en cada categoría de producto, inferior en la mayoría de los casos a la marca de distribuidor sobre todo si coincide con la enseña del establecimiento. De esta forma se puede competir en precio evitando movimientos que perjudiquen el posicionamiento conseguido por la marca propia.

– Además, si los establecimientos de descuento duro se consolidan como forma comercial en España, la penetración de las marcas de distribuidor en el total de alimentación crecerá, y significará su aceptación definitiva por parte de los consumidores españoles, por lo que es previsible que aumente tanto el número de categorías de producto en las que están presentes, como el número de cadenas de distribución que las ofrecen a sus clientes.

– Por último, y en relación con la estrategia de la negociación comercial, cada vez va a ser más importante la variable precio, que hace referencia a la búsqueda de ahorros comunes en todas las operaciones relacionadas con la gestión administrativa y logística para poder ofrecer precios más competitivos, manteniendo el mismo nivel de servicio.

### EXPECTATIVAS DE FUTURO: OPORTUNIDADES Y BARRERAS

Una vez analizado el modelo de descuento presente en España, conviene que reflexionemos sobre el futuro de esta forma comercial, ya que es aquí donde las opiniones de los analistas tanto españoles como internacionales están divididas. Podemos perfilar las siguientes tendencias:

1. *Aparición de nuevas formas comerciales:* Grandes Superficies Espe-



cializadas (tipo de éxito en los países europeos, y maduro sólo en el mercado francés), Supermercados Comerciales (tipos perfeccionados del estilo de los centros comerciales extrarradio), Megastores (tipo FNAC y BLOCKBUSTER, representan una oferta de ocio al más alto nivel en términos de gama, atmósfera y conveniencia), Megadescuento (versión gigante de los establecimientos del estilo DIA, para maximizar el ahorro minimizando el servicio).

2. *En la actualidad la participación de las tiendas de descuento en el mercado español de alimentación se sitúa entre el 10 y el 12%.* No obstante, aunque en toda Europa las fórmulas de descuento siguen ganando cuota de mercado (todavía muy por encima de las españolas) en España esta tendencia se verá condicionada por los hábitos de compra del consumidor español (marquista, busca un aspecto lúdico en la compra, implantación de grandes superficies, etc.). Se espera que la participación de los establecimientos de descuento sea de un 15% en 1998.

3. *Se producirá una reducción en los precios de los productos gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y de las centrales de compras, así como a una mejor gestión de stocks.* Esto apoyará a la fórmula descuento en su política de precios.

4. *El precio se configurará como el principal valor de compra para el consumidor, por lo que seguirá aumentando el número de establecimientos de descuento.*

5. *Las marcas de distribuidor obtendrán una cuota aproximada de el 25% de las ventas de productos de gran consumo para el año 2000.*

6. *El éxito futuro de los establecimientos de descuento se basará en una política que conjugue precios agresivos con una selección de surtido adecuado, dotando a los productos de marca propia del prestigio suficiente y controlando rigurosamente los costes.*

Hemos comentado hasta aquí que el futuro para los establecimientos de descuento parece bastante esperanzador, sin embargo hemos de matizar la existencia de factores que podrían jugar a favor y en contra de esta expansión, o lo que es lo mismo oportunidades y barreras.

### • OPORTUNIDADES

– La agresividad comercial que están demostrando y los porcentajes de reducción de precios que se comentan son lo suficientemente significativos para jugar una importante baza ante el consumidor.

– En una época de fuerte saturación publicitaria y sofisticación en el empleo de técnicas de merchandising, apostar por lo aparentemente sencillo: tienda sencilla, envase sencillo, poca publicidad, son argumentos con los que se puede influir en el consumidor.

– Si son grandes cadenas europeas las que van a protagonizar este proceso, van a ser capaces de conseguir el suficiente poder de negociación con los proveedores para conseguir precios óptimos, y sinergias en el mercado.

– El tipo de productos que venden las tiendas de descuento se convierte cada vez más en lo que denominamos “genéricos”, productos de gran consumo en los que el consumidor no valora mucho la marca, y sí el precio, y que lo que ahorra en estos productos lo gasta en otros de consumo duradero en los que sí realiza un análisis más complejo de productos y calidades.



### • BARERRAS

– El consumidor español es más marquista que el de otros países europeos. Este hecho se podría corroborar viendo la penetración de marcas de distribuidor en los hipermercados que existen o en cadenas de supermercados, que es más pequeña que en otros países europeos

Si comparamos los resultados de un estudio europeo sobre consumidores en España el 70% identifica marca con calidad, frente al 30% en Francia y el 40% en Alemania. También se identifica calidad con presencia en el establecimiento.

– El consumidor español busca en la compra un aspecto más lúdico. Le gustan los establecimientos amplios, especialmente decorados, con una abundante utilización de técnicas de merchandising y no el formato sencillo de este tipo de centros. De hecho, en España están creciendo a buen ritmo los centros comerciales, que combinan todos estos aspectos.

– Las tiendas con surtido de producto amplio tienen en España bastante éxito. El reducido catálogo y las continuas roturas de stock irritan mucho al consumidor, que no repite la compra al verse decepcionado.

– El tamaño del tipo de local que buscan las tiendas descuento no está disponible en el centro de las ciudades españolas, y si lo está, es a unos precios carísimos (peligro ante un boom inmobiliario que incrementase los precios de adquisición del terreno). Esta circunstancia desplaza las salas de descuento hacia los polígonos industriales, con mayor dificultad de acceso para los consumidores, que no están acostumbrados a hacer en un supermercado una compra grande como sí lo hacen en un hipermercado. Una compra grande sí justifica un desplazamiento.

– Una gran parte de los productos comercializados por las tiendas descuento son importados, fundamentalmente de Alemania. Este hecho puede ser observado negativamente por el consumidor, que sí encuentra productos españoles en los hiper, porque venden marcas conocidas.



– Los hipermercados pueden aguantar un pulso en precios, están preparados para ello.

– La implantación de las cadenas europeas de descuento en España es complicada, aunque sean grandes gigantes de la distribución europea. Podemos ver el caso de LIDL, que acumuló pérdidas significativas en su entrada a España.

– La transparencia para demostrar y justificar el precio de los productos, que en estas tiendas suele ser muy bajo, va a ser imprescindible desde la aprobación de la nueva Ley de Comercio, que prohíbe la venta a pérdida. Estas cadenas no van a poder en su proceso

de introducción en nuestro país extremar los descuentos por debajo de sus precios de compra, como maniobra de introducción, ya que van a ser vigilados no sólo por la existencia de esta Ley, sino sobre todo por el resto de sus competidores.

– Sólo podrán hacer descuento cadenas con volúmenes de compra muy importantes y logísticas de distribución muy bien engranados. La viabilidad de algunos proyectos de descuento de ciertas empresas españolas se presenta muy complicado.

En definitiva, podemos concluir que nos encontramos ante el despegue de un todavía joven formato comercial que sin duda continuará dando mucho de que hablar en los próximos años en el mundo de la distribución, no sólo por el crecimiento que se augura para las actuales enseñas, sino también por la introducción de nuevas firmas. □

**ELENA MARGARETO BLAZQUEZ**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales  
Gestora de Merchandising en Casbega (Coca-Cola)

### BIBLIOGRAFIA

- "Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo". DISTRIBUCION Y CONSUMO, diciembre 1996/enero 1997, págs. 7-15.
- "El Discount: una guerra de mil batallas". ARAL nº 1.335, págs. 17-22.
- "Descuento Duro en España. Situación actual y expectativas de futuro". DISTRIBUCION Y CONSUMO, julio 1996, págs. 15-24.
- "Hacia el mercado global". EN PORTADA, nº 242, abril 1996, págs. 9-13.
- "Más poder, nuevas posiciones". EN PORTADA, nº 249, mayo 1997, págs. 99-108.
- "Hard Discount: entre la amenaza y la oportunidad". EN PORTADA, nº 238, mayo 1996, págs. 11-16.
- "DIA crea la enseña SKONTER para competir con las cadenas alemanas". CINCO DÍAS, 2 de julio de 1997.
- "El Descuento más directo: centros comerciales de fabricantes". EN PORTADA, nº 249, mayo 1997, págs. 8-11.
- "La gran distribución en Europa". DULCES, NOTICIAS... Y ALGO MAS, Nº 83. Enero 1996, págs. 37-39.
- "Distribución en Europa del Sur (1): Modernización por etapas". DISTRIBUCION ACTUALIDAD, nº 236.
- "Las tiendas de descuento en Europa". BOLETIN ECONOMICO DEL ICE Nº 2516. Octubre 1996, págs. 13-24.
- "Los discounts en Europa". ANUARIO DE LA DISTRIBUCION/96.
- "LA DISTRIBUCION COMERCIAL: OPCIONES ESTRATEGICAS". S. Vicuña. E.S.I.C. 1996.
- "INFORME DE LA DISTRIBUCION EN ESPAÑA", Dirección General de Comercio Interior (M° de Economía), mayo 1998.

