

CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En este artículo, **Javier Alonso Rivas** e **Ignacio Cruz Roche** analizan los cambios que se han producido en la estrategia comercial de las empresas españolas en las últimas décadas. Para ello, parten de la consideración de tres etapas diferenciadas (*marketing* pasivo, *marketing* orientado hacia las ventas y *marketing* estratégico), configurando los rasgos caracterizadores de cada etapa. En la última fase, la innovación tecnológica acelerada, la mayor competencia en los mercados y la internacionalización son los elementos definitorios.

A continuación, los autores analizan lo que, a su juicio, constituyen los aspectos más relevantes de la estrategia de las empresas españolas, a partir de los cambios que se producen en los consumidores. La creciente competitividad de los mercados provoca una respuesta de segmentación y posicionamiento de productos-mercados, junto con una aceleración del proceso de difusión de las innovaciones y la búsqueda de ventajas competitivas en costes y diferenciación del producto. Los cambios en la estructura de distribución comercial, basados en la expansión de la gran superficie, están invirtiendo la relación de poder fabricante-distribuidor a través del análisis de la información, producto de marca del distribuidor y desarrollo de cadenas propias. Por último, estudian el desarrollo de la comunicación, tanto en su aspecto de publicidad e investigación de mercados como en los menos conocidos de patrocinio, imagen corporativa o consumerismo.

La actividad comercial de la empresa española no ha sido ajena a las profundas transformaciones que han afectado a la actividad económica en su conjunto durante los últimos años; y aún más, se podría afirmar que es uno de los sectores empresariales donde estas transformaciones se están experimentando con mayor intensidad. Para analizar estas cuestiones, se partirá de un análisis de la evolución del concepto de *marketing* en las empresas es-

pañolas, para posteriormente señalar los aspectos más relevantes de la actividad comercial en el momento presente.

I. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MARKETING EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

De acuerdo con Lambin (1), se pueden distinguir tres grandes etapas en la evolución del concepto de *marketing*: *marketing* pa-

sivo, *marketing* de organización y *marketing* activo.

1. Marketing pasivo

Etapa caracterizada por la escasez de la oferta respecto a la demanda. Los problemas fundamentales para la empresa son los de producción, en la seguridad de que la demanda, fuertemente insatisfecha, y la ausencia de competencia interna y externa garantizarán la colocación de toda la producción en el mercado.

Se corresponde con economías de racionamiento o de escasez, donde el problema fundamental es producir, con independencia de consideraciones competitivas o de calidad. La España de la postguerra, hasta los años sesenta, es un buen exponente de esta actitud. El énfasis de la actividad de la empresa se ponía en la producción, y especialmente en la productividad entendida como conseguir producciones más amplias con los recursos disponibles, sin preocupación por unas funciones de *marketing*, inexistentes en la empresa de la época, por la evolución del mercado o de la competencia. Un claro exponente de esta situación era la industria nacional del automóvil, en donde las listas de espera demoraban varios meses la adquisición del vehículo, aunque se hubiera adelantado parte de su precio de venta.

Estas situaciones se dan aún hoy en día en países en vías de desarrollo y con economías cerradas al comercio internacional.

2. Marketing orientado hacia las ventas

Es el *marketing* de etapas de desarrollo. Frente a una demanda

en fuerte expansión, hay que crear redes de distribución capaces de suministrar a esa demanda y de orientarla hacia la marca propia, frente a la competencia. Surge en nuestro país a partir de los años sesenta, con el objetivo de buscar y organizar las salidas de los productos fabricados.

Entre las características más acusadas de esta etapa, se puede mencionar, en primer lugar, la aparición y desarrollo de nuevas formas de distribución, especialmente basadas en el autoservicio, las cuales van a constituir la infraestructura básica que permite que la producción masiva llegue a los consumidores. En este sentido, es preciso mencionar que el número de establecimientos en régimen de autoservicio en España pasa de 4.454 en 1970 a 11.253 en 1980 (2); que, mientras que en 1966 sólo se habían abierto 12 establecimientos de grandes almacenes, hasta 1975 abrirían sus puertas 23 nuevos establecimientos más (3), y la aparición de los primeros hipermercados como nueva forma de distribución masiva de productos de consumo en 1973.

En segundo lugar, la extensión geográfica de los mercados, que pasan a tener una consideración nacional frente a ámbitos más restringidos territorialmente, lo que supone el inicio de una actividad de comunicación publicitaria que se apoya en el crecimiento de los medios de comunicación masivos, y especialmente en el desarrollo de la televisión. En este primer momento de expansión de los mercados, va a interesar dirigirse al denominado núcleo central del mercado, sin que exista una política de segmentación y de adaptación del producto a grupo específico de consumidores.

Finalmente, la actuación conjunta de la publicidad y de una incipiente competencia estimula el paso de la comercialización de producto a la de marca. La década de los sesenta se caracteriza también por el lanzamiento de las grandes marcas genéricas que han dado denominación al producto, como son los casos de Casera, Meyba, Tiritas, Kleenex, Panty, Chupa-Chups, etc., que en algunos casos han sido aceptados por la Real Academia de la Lengua como denominación del producto. La política de marca responde a la exigencia de diferenciar el producto ante un consumidor que recibe una amplia información.

3. Marketing orientado hacia el entorno, o estratégico

La crisis económica de mediados de los setenta, que vino a romper con un periodo de ventas creciente, y los procesos de ajuste posterior, con la contracción de la demanda, pusieron de manifiesto la importancia que la evolución del entorno económico y la situación competitiva tienen para las empresas, abriendo una inquietud por las decisiones a largo plazo: búsqueda de una cartera de productos-mercados equilibrada y de ventajas competitivas.

Esta etapa, en la cual nos encontramos actualmente, ofrece los siguientes rasgos característicos: aceleración del progreso tecnológico, madurez, y competencia e internacionalización de los mercados.

Afirma Castells (4) que «tenemos el privilegio y la responsabilidad de vivir una de las mayores revoluciones tecnológicas de la historia. En el último cuarto del

siglo XX, una serie de descubrimientos científicos e innovaciones industriales están convergiendo en la constitución de un nuevo paradigma tecnológico que afecta sustancialmente al conjunto de la actividad humana». Pero, además, estos avances tecnológicos están llegando al mercado en un periodo de tiempo más corto, como consecuencia de la reducción de los periodos de lanzamiento de nuevos productos. Un estudio empírico (5), realizado en Estados Unidos, muestra que en el mercado de bienes de consumo para el hogar los tiempos de introducción y crecimiento son, en el periodo 1967-1974, seis veces inferiores a los que existían entre 1922 y 1942, reduciendo la fase de introducción de 12,5 a 2,0 años y la de crecimiento de 33,8 a 6,8 años. Por otra parte, se está reduciendo el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos como consecuencia de un mejor conocimiento de los mercados. En este sentido, Booz, Allen y Hamilton (6) estimaban la probabilidad de éxito de un nuevo producto, en 1981, en el 59 por 100, frente al 37 por 100 en 1968, mientras que otro trabajo de Cooper (7) señalaba que los dos factores fundamentales en el éxito de un producto nuevo son la superioridad del producto sobre los existentes y el conocimiento del mercado y la eficacia del *marketing*.

El acortamiento del ciclo de vida de los productos supone alcanzar más rápidamente la madurez de los mercados, que se caracterizan por la existencia de varios competidores en un mercado que tiene una aceptable información sobre el producto. Por ello, y ante la saturación del núcleo central del mercado, se impone una estrategia de selección

de segmentos especializados en los que se pueda ocupar una posición dominante. La expansión de los mercados tiene que hacer que estos segmentos lleguen a ser cuantitativamente atractivos, mientras que la saturación en el núcleo central del mercado y las posiciones de dominio de grandes empresas pueden aconsejar el abandono del segmento mayoritario. La consecuencia de esto es una mayor diferenciación de productos y segmentación de los mercados.

La internacionalización creciente de los mercados es otra característica del momento actual, tanto en lo que supone de oportunidades comerciales en el exterior como de amenazas competitivas vía importaciones o implantación de empresas extranjeras. En España, las exportaciones superaron el 14,5 por 100 del PIB como promedio en la década de los setenta y se han incrementado al 20 por 100 del PIB como media para los ochenta, produciéndose también un incremento similar en las importaciones. Esta mayor apertura al exterior sin duda seguirá en los próximos años con la progresiva eliminación de aranceles con la Comunidad Europea. En cuanto al mercado español, esta tendencia está creando una mayor competencia, una mayor integración de las producciones de las empresas españolas en la cadena de valor a nivel internacional, como suministradores o demandantes de productos intermedios, y una mayor participación en acuerdos de distribución a nivel internacional que faciliten la presencia de nuestros productos en los canales de distribución internacionales (por ejemplo, el acuerdo de Codorniu y Roger Internacional para la distribución en exclusiva de sus productos en Francia).

II. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL

1. El análisis de las necesidades del consumidor

Desde su inicio, el *marketing* se ha concebido como una actividad empresarial tendente a satisfacer las necesidades de los clientes. Esta fue la primera orientación de las interpretaciones surgidas al final de la década de los sesenta (8). Esta manera de plantear el problema comercial llevó a una óptica de venta a la que corresponde un *marketing* de desarrollo, que considera que se puede satisfacer necesidades y, paralelamente, incitar a la compra mediante diferentes fórmulas de estimulación de ventas que, en el extremo, nos situarían en la denominada venta bajo presión.

La década de los ochenta produjo un cambio sustancial en los planteamientos comerciales. En un primer nivel de definición, tanto Kotler (9) como la propia American Marketing Association (10) se centran en la idea del intercambio y en la satisfacción de necesidades, pero en forma mutua, tanto del consumidor como de la propia organización (11). Son los años del surgir del *marketing* estratégico, segundo nivel de avance o superación, en donde la orientación hacia el consumidor parte de considerar que éste busca en mayor medida el servicio que un producto puede ofrecerle que el producto en sí. En este sentido, la comprensión de las necesidades del consumidor potencial debe encontrarse en la base de la decisión de la organización. El tercer nivel de cambio se asocia con los movimientos socioculturales de reciente desarrollo en

Europa y España, como son el consumerismo y el ecologismo, y lo que han supuesto de incorporar un contenido más social al *marketing*.

La realidad española, lenta pero progresivamente, va contrastando estas ideas. Los responsables comerciales han entendido que en cada decisión comercial subyace una consideración previa relativa al individuo que acude al mercado a realizar sus actividades de consumo, y que un punto fundamental para la organización debe ser el conocimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor. Naturalmente que, sin carácter general, los estudios sobre satisfacción de los consumidores españoles están cambiando las estrategias comerciales, fundamentalmente por la vía de promocionar la orientación del personal de la empresa en la comprensión de la relación comprador-vendedor y de la conexión entre la satisfacción del consumidor y las opciones competitivas que integran la oferta de los mercados españoles.

Desde este punto de vista, la empresa española está reaccionando con mayor rapidez ante los cambios producidos en la estructura del consumo. En la última década se han producido algunas transformaciones importantes que influyen en los deseos y exigencias del consumidor español y, consecuentemente, en la actividad comercial de las empresas. La crisis económica, junto con la transición política, ha originado modificaciones múltiples. Entre ellas hay que mencionar, en un primer grupo, las de naturaleza demográfica, centradas en la disminución de la tasa de crecimiento de la población española (12); disminución del número de matrimonios; cambios

en la estructura de edades, con incremento de los grupos de mayor edad; movimientos geográficos internos de la población, y un mayor nivel de formación en todos los estadios del sistema educativo, lo que viene produciendo una demanda más cualificada en los mercados como consecuencia de esa mayor preparación del consumidor español.

Un segundo grupo de modificaciones son de naturaleza económica. En los últimos tres o cuatro años se ha invertido la tendencia y asistimos a un incremento de la renta *per capita* a partir de 1984, lo que ha producido una mejora en las expectativas y en el sentimiento del consumidor español que, a su vez, se ha traducido en un crecimiento del consumo familiar y global del país. Paralelamente, hay que recordar el incremento del paro laboral y de la presión fiscal. Finalmente, un último dato de especial relevancia es el correspondiente a la evolución en los patrones de gasto de los consumidores, que se ha traducido en una disminución porcentual del gasto dedicado a alimentación, vestido y calzado, y en una mejora en los correspondientes a servicios médicos, transportes y comunicaciones, y otros bienes y servicios.

Por último, también se observa cómo la empresa española reacciona ante determinadas modificaciones familiares y culturales. En este sentido, es manifiesta la reducción en el tamaño de las unidades familiares. El decremento de las tasas de natalidad, como consecuencia fundamental de la extensión del modo de vida urbano, y los cambios en la escala de valores determinan un mayor número de individuos solteros, matrimonios más tardíos y familias más reducidas. En cuan-

to a las etapas más avanzadas del ciclo de vida familiar, la anticipación de la edad de jubilación, una mayor longevidad, y un incremento correlativo de individuos ancianos aislados, determinan el aumento de las unidades familiares, si bien diferenciadas del resto de la población. Estas transformaciones de la familia española han producido, entre otras reacciones, la comercialización de productos de comodidad en unidades pequeñas, por la fragmentación familiar, y la incorporación progresiva de la mujer al mercado laboral. Igualmente, la estructura de distribución ha debido desarrollar nuevas formas, nuevos horarios y una mayor concentración de establecimientos comerciales.

Además, cabe recordar que el cambio sociopolítico español ha traído nuevas realidades y tendencias culturales: la participación masiva; el interés por cualquier manifestación cultural; el asociacionismo; una mayor libertad en las conductas personales (sexualidad); una vuelta a la naturaleza, que ha supuesto un cierto rechazo por lo artificial y químico, como por ejemplo en la alimentación, a consecuencia también de las nuevas ideas ecologistas; un incremento notable en la realización de actividades deportivas, que ha provocado un incremento correlativo del mercado del deporte; una cierta búsqueda de la belleza, que en el consumo se concreta en la extraordinaria importancia actual del diseño de envases y de la decoración, en general, de los establecimientos de venta; una mejor valoración del tiempo de ocio, etc. Estas pautas, ligadas al mayor consumismo actual, llevan a una oferta mucho más diversificada en los mercados. Finalmente, otras tendencias destaca-

bles son las que se corresponden con el cuidado físico, la apariencia personal; en definitiva, la imagen. El español, en esta década, gasta más en imagen, se preocupa más por su forma física y apariencia, y este hecho ha supuesto que las empresas que trabajan este mercado hayan visto incrementarse notablemente sus cifras de venta. Así, por ejemplo, la filial española de L'Oreal incrementó sus cifras en un 25 por 100 el pasado año, hasta alcanzar los 25.000 millones, mientras que el crecimiento de la firma en el resto del mundo se situó en torno al 10 por 100.

2. La creciente competitividad de los mercados

La transformación del mercado, desde posiciones proteccionistas y de mínima competencia interna hacia un mercado abierto, con una importante rivalidad interior y exterior, es el desafío fundamental a que se enfrentan las empresas, y que de cara al Mercado Unico seguirá acentuándose. Este hecho está teniendo importantes repercusiones en el diseño de la estrategia comercial: búsqueda de productos-mercados atractivos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, mayor preocupación por el entorno socioeconómico y búsqueda de ventaja competitiva.

Para la empresa española actual, el conocimiento de las necesidades de los consumidores y de sus procesos y comportamientos de compra es una información que va considerándose básica, junto con la toma de conciencia de que no hay un mercado global y único, sino que existen en nuestra geografía, y

en cada zona, submercados, partes del amplio mercado que pueden denominarse productos-mercados, lo que supone el fraccionamiento del mercado global en grupos homogéneos de consumidores que manifiestan necesidades o comportamientos similares. La empresa española comprende actualmente que cada uno de estos productos-mercados es susceptible de convertirse en mercado potencial, en mercado de referencia para el desarrollo de sus actividades.

La delimitación del mercado de referencia permite posteriormente evaluar la oportunidad económica derivada, analizar el balance competitivo y tomar la decisión de entrada. El hecho de que progresivamente se contemple, desde la perspectiva empresarial, con mayor interés el servicio derivado del producto que el producto en sí está determinando que esta fragmentación de los mercados en unidades de actividad estratégica se realice sobre la base de la función que puede cumplir un producto respecto de una determinada necesidad, de la tecnología con la que puede producirse la función base, y a partir de los propios grupos de consumidores. Precisamente, un producto-mercado es en estos momentos el lugar de encuentro de un conjunto de compradores y de una función base correspondiente a una tecnología concreta.

El panorama español muestra cómo las empresas se centran en un producto-mercado o trabajan varios simultáneamente. En el primer caso, nos encontramos con la posición del especialista, que puede ser encontrado con facilidad en sectores como el de la alimentación; la automoción, fundamentalmente la industrial; los electrodomésticos, o la infor-

mática. Esta especialización puede estar orientada hacia una función concreta o hacia una categoría de clientes. Para la empresa pequeña y mediana, la búsqueda de un «nicho» de mercado en el que desarrollar su actividad, sin atraer a los grandes competidores, constituye una garantía de supervivencia. En otras situaciones, la empresa opta por una estrategia de cobertura múltiple, ausente de especialización, o por una ausencia de estrategia, situación habitual de un importante porcentaje de empresas en España.

El proceso de delimitación anterior, fundamentalmente como consecuencia de la intensa competencia y el fuerte ritmo tecnológico actuales, no es una etapa final, sino que suele ser continuado por una segmentación posterior en él, o en los productos-mercados identificados. La segmentación, habitualmente realizada siguiendo criterios sociodemográficos o de comportamiento de compra, pretende identificar grupos de consumidores que manifiesten características, deseos o actitudes similares a nivel de grupo y diferentes entre grupos. Esta segmentación permite reducir aún más la referencia inicial del mercado y posibilita, en los mercados españoles, que, por un lado, muchas pequeñas y medianas empresas puedan mantener su ritmo de actividad, generando recursos sin ser asfixiadas por la mayor dimensión de las principales empresas del sector y, por otro lado, también permite que grandes empresas mantengan situaciones competitivas con orientaciones diferentes, que se corresponden con segmentos igualmente distintos.

En los últimos años, la orientación de la segmentación se dirige en mayor medida a los

estilos de vida, a las ventajas buscadas en el producto por los consumidores y a las propias características de los comportamientos de compra manifestados por éstos. Así, por ejemplo, las empresas del sector de la automoción segmentan los mercados de diferentes maneras, una de las cuales responde principalmente al hecho de que el automóvil es un símbolo, y el comprador que adquiere un vehículo está proyectando en la compra sus propios criterios y características personales. En el sector de la alimentación, se intenta actualmente una segmentación de naturaleza más psicográfica o de estilos de vida: una investigación reciente (13) identificaba, a través del análisis factorial, una tipología del consumidor madrileño que distinguía un primer grupo, principal, concretado en el consumidor económico que manifiesta preocupaciones y comportamientos fundamentalmente económicos, y que aparecía integrado mayoritariamente por hombres y mujeres de mediana edad en adelante, casados y con obligaciones familiares; un segundo grupo correspondía al de los innovadores, que utilizan productos y marcas nuevas y acuden a establecimientos no tradicionales, y se integraba por jóvenes solteros, con predominio del sector femenino; el tercer grupo se refería al consumidor hedonista, propenso al gasto y al vivir bien, compuesto fundamentalmente por solteros de sexo masculino, y, finalmente, un cuarto grupo estaba integrado por consumidores en menor dimensión, que compran a plazos, y se centra en matrimonios de un estrato inferior y situados en las primeras etapas de sus ciclos familiares.

La competencia lleva también a una aceleración en el ritmo de

CUADRO N.º 1

UTILIZACION DE TECNICAS DE PREDICCIÓN EN ESPAÑA

TECNICA	PORCENTAJE DE RESPUESTA			
	Muy frecuentemente	Bastante frecuentemente	Poco frecuentemente	Nunca
Ajuste de funciones	40	19	4	37
Regresión	19	4	14	63
Alisados	9	5	9	77
Desestacionalización	9	7	5	89
Box-Jenkins	5	5	2	88

Fuentes: Martínez Aguado, T. y Vicens, J.: «La previsión española. Resultados de una encuesta»; Proyecto de Predicción Económica; Universidad Autónoma de Madrid, abril 1980. Respuestas de 123 empresas entre las 1.000 mayores.

innovación y difusión de nuevos productos como forma de lograr una ventaja en los mercados. Como constata Polo (14), en un estudio sobre la realidad española, «las innovaciones de productos y servicios se difunden más rápidamente que las de proceso productivo, mientras que las innovaciones administrativas son las más lentas en su proceso de difusión». La entrada masiva de capital extranjero, y la mayor internacionalización de nuestra economía, han supuesto una fuerte aceleración en la aparición de nuevos productos en el mercado español, que se ha incorporado al dinamismo de países más avanzados.

Este entorno tan dinámico implica una inquietud por la previsión, tanto del mercado como del entorno socioeconómico en sentido más amplio. Las empresas españolas utilizan aún en muy escasa medida técnicas de predicción, como revela una encuesta realizada en 1980 (15), que se recoge en el cuadro n.º 1.

Frente al incremento de la competencia, la estrategia de respuesta es la búsqueda de ventaja competitiva, ya sea en costes o en mercados. El esfuerzo en costes queda patente en la mayor

orientación exportadora de las empresas españolas, donde el descenso de los costes laborales unitarios en la década de los ochenta ha actuado como impulsor de una competitividad en precios. Pero también se ha buscado, mediante la diferenciación de los productos, una ventaja competitiva. De aquí el gran interés que se detecta por los aspectos de moda y diseño como una de las posibles ventajas competitivas de los productos españoles. La iniciativa privada y la Administración, mediante los planes de intangibles, están realizando un esfuerzo por diferenciar nuestros productos y situarlos en un segmento de mercado de calidad.

3. Organización de los intercambios

La distribución de los productos ha sufrido fuertes transformaciones, como consecuencia, por una parte, del intenso proceso de reconversión que está experimentando el sector distribuidor y, por otra, de los procesos de integración que se están produciendo, destinados a controlar las fases más rentables de la cadena de valor.

Como exponente de la transformación del sector, mencionaremos el caso de la distribución de alimentación en productos no perecederos. Los datos de Nielsen (16), que se reflejan en el cuadro n.º 2, muestran cómo se ha producido una disminución en el número de establecimientos tradicionales y un incremento en las formas más modernas, como son autoservicios, supermercados e hipermercados. El ajuste en el número de establecimientos muestra la tendencia seguida, pero cuando se analizan las cuotas de mercado en alimentación queda puesta de manifiesto la profundidad e intensidad del cambio. En efecto, los establecimientos tradicionales, que en 1976 realizaban el 67 por 100 del total de las ventas, han disminuido hasta el 32 por 100 en 1987, los autoservicios han descendido del 19 al 16 por 100, y los aumentos más importantes se dan en los supermercados, que pasan del 8 al 37 por 100 (sumados grandes y pequeños), en los hipermercados, que del 6 por 100 en 1976 pasan al 15 por 100 en 1987.

Este fenómeno ha venido acompañado de un proceso de integración, por vía corporativa o asociativa, que ha conducido a una fuerte concentración (17), pese a la supervivencia de un numeroso sector tradicional. Así, en 1984, en España, el 2 por 100 de empresas de alimentación mayores reunían el 48 por 100 de las ventas, cifra que sólo se superaba en Francia (56 por 100), Bélgica (53 por 100) y Gran Bretaña (51 por 100), por delante de países como Alemania (27 por 100), Italia (35 por 100), Dinamarca (20 por 100), Suiza (26 por 100), Irlanda (38 por 100), Portugal (32 por 100), Holanda (17 por 100) y Grecia (47 por 100) (18).

Esta fuerte concentración ha

CUADRO N.º 2

EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN ALIMENTACION NO PERECEDERA

	1976		1987	
	Establecimientos	Cuota de mercado (%)	Establecimientos	Cuota de mercado (%)
Tradicionales	106.813	67	94.230	32
Autoservicios	10.474	19	16.893	16
Supermercados	443	8	—	—
Pequeños	—	—	4.146	26
Grandes	—	—	552	12
Hipermercados	14	6	89	15
TOTAL	117.744	100	115.910	100

Fuente: Nielsen Marketing Research, Censo de establecimientos detallistas 1988

significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes, que se manifiesta, entre otras cosas, en los denominados productos con marca del distribuidor, en la negociación de los espacios de venta de los productos, condiciones de pago, etc., alterando, y en algunos casos invirtiendo, la relación tradicional de poder del fabricante sobre el distribuidor.

Simultáneamente, se han producido cambios en la misma conceptualización del negocio minorista, contemplándose la posibilidad de operar en distintas áreas o zonas comerciales (dimensión espacial), con distintas líneas y/o surtido de productos (dimensión producto), y dirigiéndose a distintos colectivos de consumidores (dimensión consumidor), lo que supone un nuevo planteamiento de sus objetivos. Cada vez en mayor medida, el negocio de distribución se estructura en torno a una base de clientes a los que suministra cuantos bienes y servicios precisen, con independencia de la tecnología de producción.

Otro de los cambios más significativos que se están produciendo en el sector de la distribución es la incorporación de una perspectiva comercial frente a una visión preponderantemente de distribución física. Los empresarios minoristas se ven obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para la captación y mantenimiento de la clientela. Estos instrumentos no son otros que los componentes clásicos de la política comercial: producto, precio, comunicación y distribución. Un indicador de esta tendencia es el fuerte incremento de la inversión publicitaria en el sector.

Hasta hace pocos años, la información fluía del productor hacia el distribuidor. El fabricante facilitaba a la empresa minorista información sobre los mercados y la asesoraba en cuestiones relativas a las técnicas de *merchandising*, favoreciendo la venta de sus productos en los puntos de venta a la vez que mejoraba la productividad y rentabilidad de la empresa minorista. Recientemente, la incorporación de nuevas tecnologías de información

(ordenadores, *scanners*, etc.) ha permitido a los minoristas disponer de información sobre los consumidores y las ventas, lo que les proporciona un mayor poder en sus relaciones con los fabricantes; a ello se une la mayor concentración de los distribuidores, alterando la relación tradicional.

La proliferación de productos con marca del distribuidor es otra prueba del creciente poder de las cadenas de distribución. La gran superficie o cadena llega al acuerdo de envasar el producto con el nombre de la distribuidora, negociando un precio menor (10/30 por 100), con el argumento de eliminar gastos en publicidad y *marketing*. La mayoría de las cadenas de hipermercados y supermercados están implantando estos productos, en los que negocian desde una posición de fuerza con un fabricante que no puede ya esgrimir el prestigio de la marca como argumento.

Para evitar el poder de los distribuidores, algunas empresas están desarrollando cadenas de distribución propias y exclusivas mediante establecimientos franquiciados. En la actualidad (19) existen en España 117 empresas con sus respectivas marcas o enseñas que utilizan la franquicia u otros sistemas de asociación, reuniendo un conjunto de 14.500 establecimientos. El incremento del número de nuevas empresas franquiciadoras en el último año ha sido del 30 por 100, lo que da idea del potencial de este tipo de distribución.

Las oportunidades que ofrece la distribución están motivando estrategias expansivas por parte de las empresas que ya están presentes en el sector, así como entradas de grupos económicos que no participaban, pero que acuden atraídos por la liquidez

que estas actividades generan y para expansionarse en las actividades más rentables de la cadena de valor. Como estrategia de expansión y crecimiento de las empresas del sector, pueden mencionarse las políticas de expansión (hipermercados), la diversificación hacia otros tipos de establecimientos (tiendas de descuento), diversificación de la oferta ampliando la gama para cubrir todas las necesidades de los clientes (grandes almacenes), etc. Algunas empresas que no pertenecen al sector distribuidor entran en él para proteger su negocio frente al creciente poder de los distribuidores (por ejemplo, las compañías aéreas, con la creación de redes de distribución), desarrollan cadenas de franquicia para vender sus propios productos (lanas, perfumería, etc.), grupos financieros que entran en el sector atraídos por su fuerte capacidad de generar liquidez. También otras empresas (Tabacalera, CAMPSA, etc.) están contemplando la idea de reconvertir su actividad de modo-distribución hacia una diversificación de la oferta de productos, aprovechando sus estructuras logísticas (20).

4. Organización de la comunicación

La comunicación oferta-demanda o consumidores-empresas en nuestro país es otro de los aspectos evolucionados del *marketing*. Algunos de los temas más relevantes de esta área son los correspondientes a: la información que las empresas obtienen de mercados mediante la investigación comercial; la información que transmiten a los consumidores relativa a los productos que comercializan, principalmente a través de la publicidad;

la información que transmiten a los mercados relativa a la propia empresa, concretada en la imagen corporativa o el fenómeno del patrocinio, y, por último, la información o comunicación trasladada desde el consumidor, en defensa de sus intereses y en el intento de obtener mejores productos, más adaptados a sus necesidades y deseos, objetivo importante de lo que se ha dado en denominar consumerismo o acción consumerista.

La investigación comercial en España se encuentra en un nivel muy discreto; las empresas consultoras facturaron, en 1987, 7.500 millones de pesetas, frente a 6.000 millones el año anterior. Tan sólo un 20 por 100 de las grandes empresas españolas poseen un departamento propio de investigación de mercados, y alrededor del 50 por 100 de ellas encargan estudios de forma regular. Evidentemente, estos porcentajes se reducen bruscamente si consideramos el sector de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, interesa destacar que el crecimiento de este mercado, y de la investigación comercial propia, en los últimos años, es importante, y la tendencia sigue esta pauta. Quiere decir esto que progresivamente se va adquiriendo conciencia de que difícilmente se pueden tomar decisiones si no es a partir de una razonable información previa, y de que la información secundaria suele ser totalmente insuficiente, como consecuencia de su escasez, de su desfase temporal y de las muy discutibles metodologías empleadas en la realización de investigaciones o elaboración de estadísticas.

El auge de la investigación de mercados en nuestro país ha supuesto, por otra parte, el establecimiento de agencias y con-

sultoras de capital extranjero, así como la creación de compañías nacionales, en número relativamente elevado. Sin embargo, el nivel medio no parece ser alto y el panorama ofrece grandes desigualdades en la calidad de los estudios realizados por estas empresas. A pesar de ello, es importante destacar que se han incorporado nuevas técnicas y nuevos procedimientos de análisis, y que especialmente la utilización de la informática ha favorecido la implantación, todavía limitada, de un *software* en estas materias que potencialmente puede permitir, respetando restricciones económicas, un rápido ajuste táctico a partir de las estrategias establecidas. No cabe duda de que en los próximos años los estudios de mercado serán algo más habitual en la actividad empresarial.

La publicidad es la gran herramienta de la comunicación empresarial, y así se está entendiendo desde principios de la década de los ochenta, fundamentalmente. En los últimos diez años (21), las inversiones publicitarias en España se han multiplicado por diez, alcanzándose, como indica el cuadro n.º 3, y para el total de los medios, una cifra de 540 mil millones de pesetas durante 1987, con una previsión de cerca de 700 mil millones para 1988 y de cerca de 1.400 mil millones para el 1992.

Durante el último año, la inversión total en publicidad aumentó en un 29,5 por 100, lo que la sitúa en aproximadamente el 1,4 por 100 en relación al PIB, con tendencia al 1,8 por 100 para 1988, y próximo al 2,3 por 100 en 1992. El medio que más incrementó su inversión fue el exterior, si bien sus cifras son aún limitadas. Los medios más importantes en inversión publicitaria son actual-

CUADRO N.º 3

INVERSION TOTAL EN PUBLICIDAD
(En millones de pesetas)

MEDIOS	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	Porcentaje incremento sobre año anterior
Diarios	16.200	19.000	25.000	32.000	49.000	57.000	65.600	81.100	105.700	143.100	35,4
Revistas	8.700	11.000	14.000	18.000	21.000	26.000	32.800	40.000	52.800	67.600	28,0
Televisión	15.700	22.000	28.300	35.200	45.600	52.300	63.400	74.600	100.700	129.900	29,0
Radio	5.400	8.000	10.100	12.000	18.500	21.700	24.850	28.000	40.900	49.600	21,3
Cine	1.100	1.200	1.400	1.400	2.000	2.250	2.250	2.800	2.300	2.600	13,0
Exterior	3.500	4.200	5.200	5.200	6.000	7.750	10.100	13.500	14.600	20.200	38,4
Total medios	50.600	65.400	84.000	103.800	142.100	167.000	199.000	240.000	317.000	413.000	30,3
Otros	15.200	16.500	21.000	28.400	39.600	48.000	61.000	75.000	100.000	127.000	27,0
TOTAL INVERSION	65.800	81.900	105.000	132.200	181.700	215.000	260.000	315.000	417.000	540.000	29,5

Fuente: Información suministrada por J. Walter Thompson.

mente la prensa (hay un mayor índice de lectura en España) y la televisión, que verá aumentado su interés por parte de los anunciantes con la aparición de cadenas privadas.

Por sectores, son la alimentación, con 34.771 millones de pesetas en 1987, y el sector transporte, con 33.676 millones, los más destacados, seguidos a continuación por el sector bebidas, belleza e higiene, y finanzas. Cada sector utiliza de forma diferente los medios publicitarios; así, el de alimentación invierte el 84,7 por 100 del total en el medio televisivo, mientras que el sector de la construcción se centra en el medio diarios, con un 57,9 por 100 de su inversión total, y el sector textil utiliza de manera importante el medio revistas, con un 33,9 por 100.

Durante los primeros nueve meses de 1988, se observa un gasto en inversión publicitaria elevado en el sector alimentación, bebidas, belleza e higiene, y muy no-

table, en relación a 1987, en finanzas y seguros.

En torno a la publicidad, es interesante recordar que su marco legislativo se encuentra en proceso de modificación, lo que, en principio, debe producir un cambio en la forma y fondo publicitarios si el desarrollo de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, avanza en la superación de las deficiencias graves del contenido corporativo que tiene el anterior Estatuto de la Publicidad, de 11 de junio de 1964.

Un tercer gran dato de la evolución y organización actual de la comunicación es el relativo al interés empresarial reciente por promocionar, por mejorar, su imagen corporativa; el mecenazgo cultural es ya casi algo fundamental e inevitable para las mayores empresas del país. Así, los grandes bancos españoles cuidan su imagen subvencionando conocidos proyectos culturales, exposiciones, teatros, conciertos

y otras actividades similares. De alguna manera, este es un hecho que se impone por la propia evolución hacia el *marketing* social; no es importante únicamente cubrir unas cifras de venta, sino que es igualmente importante participar en el logro de un bienestar futuro de los consumidores, y esta participación se realiza mediante este mecenazgo cultural, que sirve también para mejorar la imagen corporativa.

En estrecha relación, pero con un objetivo promocional más claro y directo, se encuentra otra actividad empresarial reciente, pero con un auge espectacular: el patrocinio. En la actualidad, son numerosas las empresas españolas que buscan algo que puedan patrocinar, y la tendencia es inevitablemente creciente, al menos pensando en el horizonte de los acontecimientos que van a desarrollarse en nuestro país en 1992. Las inversiones realizadas en actividades de patrocinio en España se sitúan entre los 12.000 y los 20.000 millones de pesetas.

Una de las principales empresas españolas en este capítulo es Tabacalera, que en 1987 aprobó un presupuesto de 875 millones para actividades deportivas, entre las cuales el yate *Fortuna*, en vela, y *Ducados*, en motorismo, se llevan la mayor parte, con cuatrocientos millones cada deporte. España no está haciendo sino seguir la estela de otros países europeos, como Italia, que gasta aproximadamente 80.000 millones, o Inglaterra, con algo más de 30.000 millones.

El patrocinio del deporte o de la cultura constituye en la actualidad una nueva vía de comunicación empresarial, que sirve para cuidar la propia imagen y que acerca la empresa a determinados colectivos directamente, y al gran público en general, según un planteamiento más atractivo y menos consumista que el que deriva de la promoción concreta de sus productos.

Finalmente, hay un capítulo del consumo que interesa resaltar, quizá no tanto por el desarrollo alcanzado como por el que, con toda probabilidad, adquirirá. El consumerismo, una forma de comunicación de los consumidores hacia el resto de la sociedad, y concretamente hacia las empresas, es importante porque progresivamente puede ir nivelando el actual desequilibrio existente en los mercados españoles entre el sector oferente y el sector demandante.

El movimiento consumerista español se inicia concretamente a finales de los sesenta. En 1975 se crea el Instituto Nacional del Consumo como órgano técnico al servicio del consumidor español en general. En los últimos años han proliferado las asociaciones de consumidores con fines de defensa de éstos, pero

con un sinfín de problemas que han limitado su logro de un papel real en la sociedad española. Multiplicidad de asociaciones con fines similares en los mismos ámbitos territoriales, actuando disgregadas, si bien el federalismo parece la tendencia del presente; escaso número de asociados y, por consiguiente, con reducida representatividad; carencia de medios económicos, provenientes en su mayor parte de la propia Administración; exceso de personalismo en sus directivos, y funcionamiento poco participado son algunos de los principales problemas que han frenado el pulso que, en otros países, el movimiento consumerista mantiene con el empresariado.

En la vertiente del ordenamiento jurídico español, hay que destacar, junto a algunas verdaderas reliquias históricas, la trascendencia que deben tener, por un lado, el artículo 51 de la Constitución Española y, por otro, la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios de 1984, que intenta ser la norma básica en materia de defensa de los consumidores y para la salvaguardia de los importantes derechos de información, educación y participación. Probablemente es escaso todavía el desarrollo de la Ley, pero hay elementos ya importantes que empiezan a funcionar; entre ellos, el más destacable es el sistema arbitral que establece el artículo trigésimo, de carácter voluntario, pero con cierta obligatoriedad tácita.

El movimiento consumerista está produciendo en el ambiente empresarial una cierta preocupación, que en el futuro derivará hacia el establecimiento de servicios al consumidor con objetivos de análisis de reclamaciones, información amplia y relaciones externas, y hacia un cambio de

la estrategia comercial de la empresa española que implique una mayor sensibilización por los deseos concretos de los consumidores y por mejoras en la satisfacción de sus necesidades.

III. CONCLUSIONES

Los cambios en los comportamientos y necesidades de los consumidores españoles han sido especialmente intensos en las últimas dos décadas, lo que ha exigido una adaptación de la oferta empresarial.

Los mercados han pasado de una competencia escasa a una situación crecientemente competitiva, tanto por las empresas españolas como por la mayor apertura internacional de nuestra economía. Como consecuencia de la mayor competitividad, se ha acelerado el ritmo de innovación de productos y la búsqueda de ventaja competitiva tanto en costes como en diferenciación de productos.

La distribución comercial ha sufrido unas profundas transformaciones estructurales, tanto en número y características de los establecimientos de distribución como en la propia relación de poder fabricante-distribuidor. Los distribuidores, apoyados en la concentración y en las nuevas tecnologías, están negociando con los fabricantes desde una posición de creciente poder. La consecuencia es un interés cada vez mayor por el sector distribuidor como sector de expansión, tanto por parte de los inversores del sector como por parte de otros sectores de actividad.

La mayor competencia y la creciente diferenciación de los productos aconseja una mayor inversión en comunicación publi-

citaria. Sin embargo, no es éste el único elemento de comunicación actual, puesto que se están desarrollando actuaciones de mecenazgo, patrocinio y relaciones públicas dirigidas a mejorar la imagen corporativa. La comunicación directa con el consumidor, a través del fenómeno del consumerismo, aparece también como un campo de interés para el futuro.

NOTAS

(1) Lambin, J. J.: *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 1987.

(2) Dirección General de Comercio Interior: *Guía Nacional de autoservicios minoristas de alimentación*, Madrid, 1982.

(3) Véase Rebollo, A.: «Grandes almacenes y almacenes populares», en la obra editada por Casares, J., y otros: *La economía de la distribución comercial*, Ariel, Barcelona, 1987, páginas 219 y 220.

(4) Castells, M.: *Nuevas tecnologías: economía y sociedad*, Ediciones de la UAM, Madrid, 1988, pág. 7.

(5) Qualls, W.; Olshavsky, R. W., y Michaels, R. E.: «Shortening of the PLC: An Empirical Test», *Journal of Marketing*, vol 45, n.º 4, páginas 76-80.

(6) Booz, Allen y Hamilton: *New Products Management for the 1980's*, Booz, Allen and Hamilton, Inc., Nueva York, 1982.

(7) Cooper, R. G.: «The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure»,

Journal of Marketing, vol. 49, n.º 3, 1979, páginas 93 a 103.

(8) Stanton, W. J.: *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, 1964, páginas 4-5.

(9) Kotler, P.: *Principles of Marketing*, Prencite-Hall Inc., 1980, pág. 10.

(10) American Marketing Association Board: *Marketing News*, vol. 19, n.º 5, marzo 1985, pág. 1.

(11) El término de «la organización» ha de ser entendido en sentido amplio de actividad humana, y no en el limitado de actividad empresarial.

(12) El Instituto Nacional de Estadística, en un estudio sobre proyección de la población española para el periodo 1978-1995, sugiere que el crecimiento cero se producirá en nuestro país en los primeros años del próximo siglo.

(13) Cruz, L.; Alonso, J.; Múgica, J. M., y Marten, I.: «Un análisis comparativo del comportamiento del consumidor: resultados en diferentes áreas geográficas», *Estudios sobre Consumo*, n.º 2, septiembre 1984, págs. 27-33.

(14) Polo, Y.: *Desarrollo de nuevos productos: aplicaciones a la economía española*, Uni-

versidad de Zaragoza, Prensas Universitarias, 1988, pág. 210.

(15) Martínez Aguado, T. y Vicens, J.: «La previsión en la empresa española. Resultados de una encuesta», Proyecto de Predicción Económica, Universidad Autónoma de Madrid, 1980.

(16) Nielsen: *Censo de establecimientos detallistas*.

(17) Un análisis más detallado del proceso se realiza en Cruz Roche, I. y Múgica Grijalba, J. M.: «Mercados cautivos y estrategia competitiva: una hipótesis sobre la formación de precios en el comercio español», *Información Comercial Española*, n.º 644, abril 1987, págs. 19 a 29.

(18) Nielsen: *Marketing Trends*, 1987.

(19) *Anuario Español de Franchising*, Madrid, 1988.

(20) Un mayor desarrollo se recoge en Cruz, I. y Múgica, J. M.: «La distribución comercial, ¿un sector de futuro?», *Futuro Empresarial*, diciembre 1988, págs. 155 a 169.

(21) Véase Walter Thompson, J.: *La inversión publicitaria en España*, informes anuales.