

RENTABILIDAD Y ESTRATEGIA DE LA  
EMPRESA EN EL SECTOR DE LA  
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

RENTABILIDAD Y ESTRATEGIA  
DE LA EMPRESA  
EN EL SECTOR  
DE LA DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO CORRESPONDIENTE,  
ELECTO PARA ANDALUCÍA

ÍLMO. SR. DR. DON ENRIQUE MARTÍN ARMARIO  
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

en el acto de su recepción, 16 de febrero de 1995, y

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO  
EXCMO. SR. DR. D. FERNANDO CASADO JUAN

BARCELONA  
1995



## SUMARIO

INTRODUCCIÓN .....	7
<b>I. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA. SITUACION ACTUAL Y EVOLUCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. ANALISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL SEGUN EL GRADO DE INTEGRACIÓN. .	10
1.2. LAS TENDENCIAS DE EVOLUCIÓN EN EL SISTEMA COMERCIAL ESPAÑOL Y EL DESARROLLO DEL MERCADO INTERIOR EUROPEO. ....	16
<b>II. MODELO ECONÓMICO EXPLICATIVO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL. ....</b>	<b>31</b>
2.1. NIVEL 1º: LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD .....	32
2.2. NIVEL 2º: LAS VARIABLES INSTRUMENTALES .....	39
2.3. NIVEL 3º: LAS VARIABLES BÁSICAS Y LA EFICIENCIA DIRECTIVA .....	58
<b>III. EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA. ....</b>	<b>71</b>
3.1. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DEL COMERCIO TRADICIONAL .....	71
3.2. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DEL COMERCIO MODERNO IV CONCLUSIÓN .....	78
<b>IV. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
Discurso de contestación por el Académico de Número. Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan .....	93
<b>PUBLICACIONES DE LA «REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS» .....</b>	<b>105</b>



## INTRODUCCIÓN

EXCELENTISIMO SEÑOR PRESIDENTE,  
EXCELENTISIMOS SEÑORES ACADEMICOS,  
EXCELENTISIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,  
SEÑORAS Y SEÑORES:

Mis primeras palabras en este solemne acto deben ir dirigidas a poner de manifiesto las dos fuertes emociones que en este momento experimento: agradecimiento e ilusión.

Agradecimiento a esta Institución, a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y a los miembros que la integran, que han tenido a bien el proponer mi nombramiento como Miembro Correspondiente de la misma. No creo ser merecedor del alto privilegio que se me confiere, pero soy consciente y asumo las responsabilidades que tal honor implica. Permítanme que extienda, también, este agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron a mi formación y que, de alguna forma, son en gran parte responsables de mi presencia en este acto: a mis padres, a mis maestros y profesores, muchos de los cuales son miembros destacados de esta Real Academia.

Y una gran ilusión por aceptar esta carga de responsabilidad con la finalidad expresa y manifiesta de contribuir, en la medida de mis posibilidades, a defender, mantener y potenciar el elevado prestigio que esta Institución ha ido acrisolando a la largo de su historia.

El tema elegido para este discurso de ingreso lleva por título «Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial». Con el mismo pretendo recoger las conclusiones y reflexiones más sobresalientes en una de las líneas de investigación que actualmente ocupan mi atención: la distribución comercial. Este estudio, que consta de tres partes, pretende la construcción de un modelo teórico que permita explicar y describir las estrategias y formas de gestión de las firmas que operan en el sector de la distribución comercial en España.

En la primera parte, y con un enfoque macroeconómico, tratamos de caracterizar brevemente el contexto en el que estas empresas desarrollan su actividad: el Sistema Comercial de España y el recientemente creado Mercado Único Europeo. La caracterización de estos grandes marcos y las tendencias evolutivas que en ellos se desarrollan, deben permitir una mejor explicación del «modus operandi» de la firma de distribución comercial.

La segunda parte constituye el núcleo central de este trabajo; en la misma, y con un enfoque microeconómico, describimos un modelo teórico de carácter integral en el que tratamos de relacionar los componentes que determinan la rentabilidad de la firma con las variables que conforman su estrategia comercial.

Por último, en la tercera parte, y utilizando como soporte el modelo anterior, describimos las distintas estrategias así como los resultados de la empresa comercial, en la doble tipología de comercio tradicional y comercio moderno.

# I

## EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN ESPAÑA. SITUACION ACTUAL Y EVOLUCIÓN.

El sector comercial en España representa algo más del 12% del PIB y el 14% del empleo. En la Europa Comunitaria, y según los últimos datos de Eurostat, el comercio supone unos cincuenta y cinco mil millones de ecus (de valor añadido), implica a cuatro millones de empresas y ocupa a dieciocho millones de personas, lo que representa un 13% del PIB comunitario y un 16% del empleo total.

Estos datos reflejan por si sólo la importancia cuantitativa del sector comercial. No obstante, esa importancia se acrecienta si tenemos en cuenta que, como articulador de los mercados finales, la distribución comercial juega un papel estratégico para el conjunto del sistema económico, debido a la repercusión que tiene sobre la competitividad de numerosos sectores económicos. Pero, el objeto de este discurso no se centra en describir la función macroeconómica de la distribución comercial en el seno del sistema económico sino, como hemos señalado, en la explicitación de un modelo para explicar el comportamiento de la empresa comercial. Para ello, y como punto de partida, nos ocuparemos en este primer punto de caracterizar el marco global en el que vamos a situar a este tipo de empresas: el

## Sistema de Distribución Comercial de España y el Mercado Interior de la Comunidad Europea.

### 1.1.

#### ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL SEGUN EL GRADO DE INTEGRACIÓN.

El desarrollo de los procesos de asociación e integración que se dan en el comercio actual, así como la variedad del morfismo comercial que se derivan de aquellos, dificulta el establecimiento de una delimitación clara entre productores, mayoristas y minoristas. Por ello, al efectuar esta primera aproximación al Sistema Comercial de España, no utilizaremos el criterio funcional, sino el relativo al grado de integración de las empresas. De esta forma, es posible establecer una tipología que nos permite distinguir entre comercio independiente, comercio asociado y comercio integrado.

El comercio independiente se caracteriza por una actuación individual de las empresas pertenecientes a los canales de distribución; no existe coordinación ni cooperación entre las mismas. El comercio asociado supone la unión de varios intermediarios para conseguir una mejor posición en el canal de distribución, pero conservando la independencia de su titularidad (Esteve, 1982). Por su parte, el comercio integrado surge cuando una empresa integra varias funciones de distribución.

Una de las primeras conclusiones a la que podemos llegar, como consecuencia del análisis del sistema comercial español en base a la tipología establecida, es la afirmación del carácter dual que el mismo presenta. Es decir, la coexistencia de un subsector de un comercio tradicional con otro de comercio moderno y evolucionado. El

TIPO DE COMERCIO	INDEPENDIENTES	CON VINCULACION
COMERCIO MAYORISTA		
En la compra de productos	90,58%	9,42%
En la venta de productos	95,59%	4,41%
COMERCIO MINORISTA	87,28%	12,72%

Fuente: Encuesta de Comercio Interior; I.N.E., 1.988

TABLA 1: GRADO DE ASOCIACION EN EL COMERCIO ESPAÑOL

primero de ellos está constituido, fundamentalmente, por el comercio independiente que viene caracterizado por el siguiente perfil: elevado nivel de atomización, ámbito local de operación, carácter familiar de la explotación, técnica de venta tradicional a través de mostrador y gestión independiente. Este tipo de comercio es especialmente sensible a las fases de crecimiento del ciclo económico, ya que la reducida dimensión del mismo y la ausencia de barreras de entrada al sector, sobre todo las de capital y formación (Múgica, 1993), favorecen las iniciativas individuales que con una inversión reducida y con una formación escasa puedan entrar en el mercado. Sin embargo, en las fases recesivas del ciclo, si operan unas barreras de salida, que se concretan en la dificultad de recuperar la inversión inicial y en la falta de expectativas para encontrar otro medio de vida. Todo esto explica la presencia de un gran número de pequeños comercios ineficientes y el exceso de capacidad de oferta instalada.

Aunque el comercio tradicional tiene todavía una fuerte presencia en España, va perdiendo cuota de mercado frente al subsector

del comercio moderno o evolucionado, compuesto fundamentalmente por diversas formas de comercio asociado e integrado. Su perfil lo define como un comercio de dimensión organizativa relativamente elevada, que tiene acceso a las nuevas tecnologías, que práctica con mayor profusión el autoservicio como técnica de venta, y que percibe la importancia de la formación y se preocupa, por lo tanto, de que su personal acceda a la misma. Todo esto permite a este tipo de comercio obtener elevadas tasas de productividad del empleo y de la superficie de venta.

La coexistencia de estos dos subsectores determina una estructura dual en el sistema comercial español. La explicación de este dualismo se encuentra en la propia evolución del sistema comercial (Rebollo, 1993). En efecto, el comienzo del desarrollo de la distribución masiva a partir de los años sesenta, provocada por el gran incremento cuantitativo y cualitativo de la demanda, supone la entrada en el mercado de nuevas formas comerciales que incorporan de forma continua las innovaciones tecnológicas aplicables al sector. Pero la introducción de nuevas empresas y formas comerciales no implica la sustitución de los antiguos establecimientos, ya que aquellas se orientan hacia el crecimiento de la demanda que se concreta en los segmentos del mercado más evolucionados y con mayor capacidad de compra. De esta forma, se incrementa la capacidad de oferta instalada en el comercio español y, en los últimos años, los procesos de concentración han desembocado en un dominio del mercado por parte del comercio moderno, frente a un comercio tradicional que, aunque con un mayor número de efectivos, pierde continuamente cuota de mercado, en un claro proceso de reducción. De esta forma, se consolida en el sector comercial una estructura dual que es, en gran parte, responsable de la contribución de la distribución comercial a la inflación que se registra en España.

Como señala el profesor Fuentes Quintana (1993), una de las características de la inflación que registra la economía española es

su carácter dual, es decir, el desigual comportamiento de los precios industriales y de los servicios, mostrando estos últimos una tasa de variación media anual mucho más elevada que los primeros. En esta contribución de los servicios a la inflación, tiene un papel destacado la distribución comercial, a la que se acusa de contribuir con algo más de un punto porcentual a la formación de esa tasa (Casares y Rebollo, 1992).

El análisis del comportamiento de las empresas que operan en el comercio tradicional y en el moderno puede explicar como se genera esa inflación de precios (Antequera, 1992). Respecto al comercio tradicional, la reducida dimensión de la empresa determina un bajo poder de compra que, a su vez, explica el elevado precio que paga por sus provisiones; este fenómeno junto a los elevados costes de explotación, originados en su baja productividad, y a la práctica de altas tasas de márgenes para retribuir el trabajo familiar, condicionan un nivel elevado de los precios de venta. El mantenimiento de estos precios es factible siempre que no exista competencia zonal, lo que se produce con relativa frecuencia en base a la existencia de los monopolios u oligopolios espaciales limitados que permiten la explotación de mercados cautivos (Cruz Roche y Múgica, 1987). En efecto, la oferta minorista no está disponible para todo el mercado

EQUIPAMIENTO	TIPO DE COMERCIO	
	MINORISTAS	MAYORISTAS
CAJAS REGISTRADORAS	0,47	0,32
ORDENADORES PERSONALES	0,22	3,18
ARCONES CONGELADORES	0,53	0,60

Fuente: Encuesta de Comercio Interior INE 1988

TABLA 2: EQUIPAMIENTO MEDIO POR EMPRESA EN ESPAÑA

de forma global, ya que la misma se estructura en un conjunto de pequeños mercados que funcionan de forma estanca unos respecto a los otros. Así, en cada zona opera un pequeño número de establecimientos que, en base a equilibrios competitivos tácitos, explotan la demanda correspondiente a aquella. Las fronteras de estos mercados estancos vienen establecidas, entre otros factores, por la desinformación e inhibición de los consumidores, la dificultad de transporte y, en general, por los costes de la movilidad; todo esto explica la existencia de los oligopolios espaciales que funcionan a nivel de ciudad, de pueblo, de barrio, de calle, etc. Estas situaciones pueden ser rotas, cuando la demanda de esas zonas es atractiva y atrae a nuevas empresas que incrementan la competencia zonal.

El comercio moderno, debido a las economías de escala derivadas de su dimensión y al equipamiento tecnológico que dispone, puede obtener elevadas tasas de productividad que le permite disfrutar de costes muy reducidos. Se podría pensar que estas ventajas de costes pueden ser trasladadas a los precios de venta. Sin embargo, esto no ha ocurrido, ya que la evidencia empírica muestra que esa ventaja de costes ha sido utilizada para engendrar un volumen mayor de beneficios, que está siendo utilizado, a su vez, para financiar el proceso de concentración que se opera en este subsector. En definitiva, la presencia de un comercio moderno y evolucionado no se ha traducido en márgenes más reducidos, ya que las grandes empresas distribuidoras tienen, en el comercio tradicional, un factor que legitima la práctica de márgenes elevados con los que obtienen una rentabilidad adicional.

Resumiendo, y como señalan Cruz Roche y J.M. Múgica (1987), «la ausencia de una estructura competitiva en los canales de distribución está impidiendo el adecuado funcionamiento de las reglas del mercado. Esta falta de competencia se produce tanto a nivel mayorista, donde la pervivencia de estructuras monopolistas en los

mercados, junto con la utilización del poder de compra por las grandes superficies, impide el libre juego de los precios, como a nivel de los minoristas a consecuencia del monopolio espacial derivado de una ubicación determinada y la actuación de una distribución dual en la que coexisten el comercio tradicional y el moderno».

Como ya hemos señalado, el sector de la distribución comercial, como articulador de los mercados finales, tiene una importancia estratégica para el conjunto del sistema debido a la repercusión que registra sobre la competitividad de numerosos sectores económicos. De ahí, la importancia de controlar la inflación que genera mediante la reducción de la dualidad que hemos señalado. Para ello, pensamos que será necesario actuar con una política sectorial de modernización, cuyo diseño debe exigir, a nuestro juicio, un conocimiento profundo de la forma en que operan las empresas en cada uno de los subsectores identificados: el comercio tradicional y el moderno.

NIVEL DE ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS	ESTABLECIMIENTOS MAYORISTAS
Estudios primarios	59,57	54,22
Graduado escolar	19,87	19,69
BUP o equivalente	9,86	15,65
F.P. 1º y 2º grado	5,60	4,38
Titulado Universitario	7,09	6,06
TOTAL	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Comercio Interior. INE, 1988

**TABLA 3: FORMACION BASICA DEL EMPRESARIO-PROPIETARIO  
CON UN SOLO ESTABLECIMIENTO COMERCIAL  
(Datos en porcentajes)**

## 1.2.

### LAS TENDENCIAS DE EVOLUCIÓN EN EL SISTEMA COMERCIAL ESPAÑOL Y EL DESARROLLO DEL MERCADO INTERIOR EUROPEO.

El proceso de transformación y modernización que ha sufrido el sistema comercial español en las últimas décadas ha sido uno de los más espectaculares y rápidos (García de Castro, 1993). La razón fundamental de este proceso de transformación no es otra que el gran crecimiento de la demanda final que se ha experimentado en la economía española durante los últimos treinta años (Casares y Rebollo, 1991). Este espectacular aumento de la demanda que propicia, más que un crecimiento, una expansión del mercado, encuentra su explicación en el gran incremento de la renta que se inicia en los años sesenta; la transformación cuantitativa de la renta origina, a su vez, profundos cambios sociales que se traducen en cambios cualitativos en la composición del gasto personal y familiar. Al mismo tiempo, se han producido innovaciones tecnológicas que han potenciado estos cambios, aunque como hemos señalado, el argumento principal que explica todo el proceso de evolución no es otro que el gran aumento de la demanda de bienes finales.

El proceso de evolución seguido por la distribución comercial puede resumirse en los siguientes términos. El incremento de la renta disponible de las personas, traducido en una mayor demanda de bienes finales, provoca el incremento de la actividad distributiva y, con ello, el aumento del número de establecimientos comerciales que, en una primera fase no incorporan nuevas tecnologías. Por otra parte, la motorización de la sociedad con la generalización del uso del automóvil y el aumento del equipamiento de los hogares (el frigorífico), constituyen factores que explican los cambios en el comportamiento de los consumidores, que han abandonado el autocon-

sumo, y utilizan el mercado de una forma masiva para satisfacer sus deseos y necesidades. Esta expansión del mercado propicia, posteriormente, el desarrollo de la distribución masiva y la entrada en el mismo de nuevas formas comerciales que incorporan nuevas tecnologías de venta y de equipamiento.

En los últimos años, el atractivo que representa el gran tamaño del mercado español ha supuesto la entrada de grandes empresas y capital extranjero, que adquieren una presencia significativa, sobre todo en el sector de la alimentación. La rentabilidad que ofrece el sector de la distribución esta atrayendo un gran volumen de capital que esta permitiendo un fuerte proceso de concentración, donde un número limitado de empresas que, actuando con formulas comerciales novedosas y con un gran equipamiento tecnológico, dominan el mercado. Al mismo tiempo, y como se ha explicado en el epígrafe anterior, coexiste un comercio tradicional que encuentra cada vez más difícil su supervivencia. La última fase de este proceso supone la ruptura del ritmo de evolución, ya que con el desarrollo del mercado único europeo, el mercado interior se multiplica, dando origen a profundos cambios que marcan un nuevo proceso evolutivo (Rebollo, 1993).

La cronología de esta evolución puede resumirse en tres grandes fases, que pasamos a describir seguidamente.

En la primera fase, que llega hasta comienzo de los años ochenta, podemos diferenciar tres subperíodos:

1º) Que abarca desde la post-guerra hasta 1959, se caracteriza por las siguientes notas:

\* Presencia absoluta del comercio tradicional.

\* El consumidor realiza sus compras en su entorno próximo y de acuerdo con su poder adquisitivo.

\* Inexistencia casi absoluta de servicios al cliente.

2º) Este segundo subperíodo comienza con la década de los sesenta y llega hasta 1973, con la primera crisis del petróleo. Es en este momento cuando se inicia la distribución masiva y la aparición de nuevas formas comerciales, aunque todavía predomina el comercio tradicional, cuyo número no se reduce debido a que las nuevas empresas y formas comerciales atienden los incrementos de demanda que se están produciendo. Empieza, de esta forma, a fraguarse la dualidad del sistema comercial. Las características básicas de este período pueden resumirse a las siguientes notas (Mouton, 1990):

\* Elevado nivel de consumo que da lugar a lo que, posteriormente, se denominó «sociedad de consumo».

\* Nacimiento y desarrollo de los supermercados y de los hipermercados como nuevas formas de comercio.

\* El nivel de servicio al cliente sigue siendo todavía escaso.

\* Desarrollo de modernas técnicas de venta, especialmente del autoservicio.

3º) Este tercer subperíodo se sitúa entre 1973 y los primeros años de la década de los ochenta. Este interregno temporal supone la consolidación definitiva de las formas comerciales modernas y, aunque todavía mantienen una presencia significativa, comienza a reducirse el número de efectivos del comercio tradicional. Rasgos característicos de este período son:

\* Con la inflación y el paro que provoca la crisis económica, el consumidor pierde poder adquisitivo.

\* Aparecen las organizaciones de defensa del consumidor.

\* Se inician los movimientos ecológicos.

\* El consumidor comienza a exigir un mayor nivel de servicio y se vuelve selectivo.

\* Nace la noción de calidad-precio en el comercio.

La segunda fase del proceso evolutivo supone una reorganización de las actividades de distribución, que se manifiesta en la concentración empresarial, la formación de grandes grupos de distribuidores, la internacionalización de las empresas y de los grupos y en la introducción de nuevos capitales en el sector. Todos estos fenómenos no implican la desaparición de los efectos más característicos del último período de la fase anterior, continuando así, la implantación de nuevas empresas comerciales en localizaciones que, al incrementar su capacidad de gasto, se muestran como oportunidades atractivas. Mientras tanto, en el comercio tradicional se intensifica el proceso de reducción de efectivos, aunque todavía mantiene una fuerte presencia, lo que consolida la estructura dual del sistema comercial.

La tercera fase tiene un punto de referencia en 1986, con la superación de la crisis económica y la entrada en la C.E.E. Pero el momento culminante de la misma se inicia en 1993 con el desarrollo del mercado único europeo. Este hecho unido al gran crecimiento del gasto en consumo privado en los últimos años, va a determinar una multiplicación del mercado de tal género, que no es posible hablar de una tercera fase en el proceso de evolución, sino de una ruptura de ese proceso y el comienzo de otro nuevo. El nuevo escenario que se dibuja en el próximo futuro, y que vamos a explicar con mayor profundidad, va a suponer la aceleración del proceso de concentración en los mercados finales y la reorganización de los mercados intermedios, con la aparición de especialistas funcionales.

En este contexto, la supervivencia del comercio tradicional independiente se muestra difícil. Aquellos que basen su estrategia en la proximidad, con una oferta de productos y servicios muy poco diferenciada y que pueden ser integrada fácilmente por las grandes cadenas y superficies, están condenados a desaparecer o transformarse, en la medida en que entren en una competencia zonal con las nuevas formas del comercio moderno. No obstante, el pequeño comercio independiente puede encontrar oportunidades para subsistir (Múgica, 1993):

\* En actividades, como la moda, que permite el diseño de una oferta especializada y diferenciada.

\* En la comercialización de productos y servicios difíciles de ser normalizados y que requieren una personalización elevada para adaptarlos a las exigencias de los clientes.

\* En los mercados cautivos, mientras que no sean atractivos para las grandes cadenas o grandes superficies de venta.

\* A través de su adscripción a formulas de comercio asociado.

En el análisis de las tendencias evolutivas de la distribución comercial debemos resaltar el impacto que, sin duda, va a tener la puesta en marcha y el desarrollo del Mercado Unico en la Comunidad Europea (Dawson, 1984 y 1986).

La creación del Mercado Interior (M.I.) es un hito de una gran trascendencia ya que supone la apertura de un mercado de mas de 350 millones de personas que funcionará orientado por los principios de libre circulación de personas, de mercancías y de capitales. Esto implica la eliminación de las barreras físicas, técnicas y fiscales que restringen las libertades mencionadas en el seno de la U.E.; en este sentido, y respecto a la eliminación de los retrasos en fronte-

ras, se espera obtener un ahorro de más de 8 billones de ecus. En definitiva, se eliminan todo tipo de barreras y fronteras, dejando sin sentido la utilización de la terminología «comercio interior» cuando se aplica a espacios geográficos, regionales o nacionales, mas reducidos que el de la U.E.

Desde el punto de vista de la distribución comercial, el desarrollo del M.I. significa que las empresas comerciales gozarán de una libertad cada vez mayor para (Granell, 1987):

- Proveerse de productos en cualquier lugar y país de la U.E.
- Buscar socios comunitarios y desarrollar su actividad en otros países de la Comunidad.
- Buscar y contratar los profesionales más adecuados a la necesidad de la empresa.
- La búsqueda de capitales en otros países comunitarios, con objeto de atender las necesidades financieras de la empresa.

Todo esto implica, en definitiva, que la distribución comercial tiende a globalizarse en el seno de la Unión Europea. De hecho, y a pesar de las diferencias que existen entre los sistemas comerciales de los países miembros, el proceso evolutivo, en todos ellos, viene marcado por una serie de rasgos comunes (Gaudin, 1991), como son: la tendencia a la concentración, la expansión de las grandes superficies, el desarrollo de la innovación tecnológica, la internacionalización y la modificación de las relaciones de intercambio con productores y clientes o consumidores. Pero, en la construcción de este sistema global de distribución, no hemos de olvidar que cada país parte de una situación distinta. A este respecto, es posible distinguir tres grandes grupos (Velilla, 1993):

- Por un lado, en Alemania, Francia y Reino Unido, el proceso de concentración ha sido especialmente intenso, sobre todo en el ámbito del comercio minorista.

- En Dinamarca, el Benelux y en las regiones industriales de Italia se observa un proceso de concentración similar al anterior, aunque en este caso se produce más en los escalones anteriores del proceso de distribución.

- En España, Irlanda, Portugal, Grecia y las zonas rurales de Italia el proceso de concentración se ha iniciado mucho más tarde y el comercio tradicional tiene todavía una fuerte presencia. No obstante, si convendría destacar el caso de España que, como hemos señalado, en los últimos años ha experimentado un importante proceso de modernización de su sistema comercial.

Parece obvio que, teniendo en cuenta la diferente posición de salida, el efecto que la creación del Mercado Interior tendrá en cada país comunitario será distinto. Respecto a España, parece evidente que el desarrollo del M.I. puede marcar de forma considerable la evolución de nuestro sistema comercial. Sin embargo, debemos relativizar la intensidad de esa influencia si tenemos en cuenta que, desde 1986, con la entrada en la C.E.E., nuestra economía ha sufrido ya un intenso proceso de liberalización y de integración en el espacio económico europeo (Alegre i Selga, 1993). Por otra parte, es necesario recordar que las grandes empresas de distribución europea tienen ya una presencia significativa en nuestro sistema comercial.

Pero, en cualquier caso, la incertidumbre que conlleva este tipo de procesos supranacionales, hace inevitable el planteamiento de una serie de interrogantes, relativos a: ¿cómo se adaptará el sistema de distribución español a la nueva situación?. ¿Están nuestras empresas comerciales en condiciones de acceder a los canales de distribución

Europeos para atender una demanda más exigente, informada y cualificada?. ¿Pueden nuestras empresas abrirse un hueco en el mercado europeo de la distribución?. Intentaremos, en los párrafos siguientes dar contestación a estas preguntas.

Como ya hemos señalado, la última fase de la evolución del sistema comercial español tiene lugar a partir de 1985 aproximada-

PAISES	CIFRA DE NEGOCIOS (miles de millones de ecus)	CIFRA DE NEGOCIOS POR EMPRESA (en miles de ecus)
Alemania	322	813
Francia	260	575
Reino Unido	250	779
Italia	230	246
España	85	187
Holanda	45	446
Bélgica	35	273
Portugal	20	116
Grecia	20	125
Dinamarca	18	375
Irlanda	8	348
Luxemburgo	3	800
Europa-12	1.296	405

Fuente: Eurostat

TABLA 4: EL COMERCIO DETALLISTA EN EUROPA EN 1990

mente, y se ve marcada por un fuerte crecimiento del gasto en el consumo privado y por la integración en la C.E.E. Estos dos fenómenos, junto a la puesta en marcha, en 1993, del Mercado Único Europeo, van a suponer un cambio drástico en el ritmo y en las ten-

dencias evolutivas del sistema comercial español (Rebollo, 1993). Esta ruptura en el ritmo de evolución se produce, no sólo por la multiplicación del tamaño del mercado en un espacio temporal muy corto sino, también, por las condiciones de funcionamiento del mismo orientado por los principios de libertad de circulación de personas, mercancías y capitales, lo que supone, en definitiva, un verdadero mercado interior europeo.

En esta nueva situación, no se trata solamente de que las empresas se adapten a las nuevas normas de juego y aprovechen y se protejan, respectivamente, de las oportunidades y amenazas que, sin duda, surgirán en el nuevo mercado. Las transformaciones que se van a producir son tan fuertes que afectarán, incluso, a la propia definición de las funciones de distribución. Este crecimiento tan brutal del mercado hará posible una aplicación mas profunda, a la distribución comercial, del «principio de especialización» definido por Adam Smith y reformulado por Stigler. De acuerdo con este principio, el fuerte crecimiento del mercado va a propiciar que determinadas funciones sean externalizadas por las empresas y asumidas por especialistas con el objeto de lograr, de esta forma, un funcionamiento más eficiente del sistema comercial.

El desarrollo del M.I. influirá por una doble vía al sector de la distribución (Múgica, 1993). Por una parte, afectará a los mercados finales, aunque la transformación de estos se produce de forma mas lenta que la que experimenten los mercados intermedios; en efecto, los establecimientos comerciales modernos no van a sufrir cambios apreciables, salvo que dispondrán de un surtido más variado, con productos procedentes de toda Europa. Lo que parece incuestionable es que el M.I. va a suponer un incentivo más en los procesos de concentración de las empresas orientadas hacia los consumidores finales. En este sentido, esta influencia no supone ninguna ruptura con respecto a las tendencias evolutivas hacia la concentración que se manifiestan en la mayoría de los países comunitarios, si acaso

puede suponer una aceleración de esos procesos, que están orientados hacia la consecución de mayores cuotas de mercado.

Pero, el desarrollo del M.I. registrará sus efectos más sobresalientes sobre los mercados intermedios, en los que se va a producir una profunda reorganización. En este sentido, la multiplicación del mercado va a provocar el cambio en las estrategias de las empresas y de los grupos con objeto de permitir su adaptación a un mercado caracterizado por su complejidad y diversidad (Rebollo, 1993). Así, se va a pasar del concepto de integración de las funciones de distribución en las empresas comerciales al de organización en redes interorganizacionales a través de vínculos verticales u horizontales que van a definir grupos operativos para operar en un mercado único. En estas redes surgirán los «especialistas», que asumirán aquellas actividades que, en base al principio de especialización, externalicen los miembros del grupo; el nivel de especialización puede llegar a tal extremo, que estos especialistas pueden operar, incluso, fuera del sector de la distribución, prestando sus servicios y su «saber hacer» a organizaciones industriales o de otros sectores. Quizás, como ejemplo de estas redes inter-organizacionales se puede hacer referencia a las «centrales de compra europea», que surgen por la asociación de empresas que operan en el sector de alimentación y pretenden, con ello, la práctica de una política de compra transnacional, que permita abaratar los costes de compra; asimismo, «las centrales de distribución europea», pretenden ir más allá de la compra conjunta para incorporar, también, la gestión de las actividades de distribución física.

Esta reorganización de los mercados intermedios, provocada por el desarrollo del M.I., va a tener un efecto inducido sobre la aceleración de los procesos de concentración en los mercados finales (Dawson y Shaw, 1992). Por una parte, las grandes cadenas interorganizacionales necesitan disponer de grandes cuotas de mercado, que den sustento al grupo, y en las que se materializen las economías alcanzadas. Por otra parte, es la gran dimensión de estos grupos la que

hace factible la aportación de los capitales necesarios para el proceso de concentración.

Los procesos de innovación también se verán afectados por el desarrollo del M.I., que estarán fundamentalmente dirigidos a facilitar el funcionamiento eficiente de esas redes interorganizacionales aunque, asimismo, pueden tener una cierta incidencia sobre las formas comerciales.

Respecto a estas últimas, es difícil que surjan novedades, aunque las formulas de venta sin establecimiento, que se apoyan en las tecnologías de la información y de las comunicaciones, como la venta por video-texto, la televenta, o la venta por catálogo, pueden registrar un fuerte impulso gracias a la explotación, dentro del mercado europeo, de grandes segmentos que aceptan esta forma de compra (Bello Acebrón, 1986). Si parece posible que, en el sector minorista, se registre una cierta innovación orientada hacia una redefinición del aspecto, de la imagen y del servicio que ofrece el establecimiento comercial, es decir, una redefinición de lo que se denomina el «producto/establecimiento». Así, no todas las empresas podrán obtener la posición de privilegio de ser líderes en costes, lo que obligará a definir una estrategia competitiva más orientada hacia la diferenciación, en la que el propio establecimiento, como un producto más, deba de ser diferenciado; en este sentido, algunas empresas dotan a sus establecimientos de servicios no comerciales, como peluquerías, agencias de viaje, servicios bancarios, etc., con el objeto de hacerlos más atractivos para los consumidores.

Pero, como hemos señalado, las innovaciones que mayor impacto van a tener en la reorganización del sector de la distribución van a ser la asunción, por parte de especialistas, de ciertas actividades que están cobrando ya una gran importancia. El tamaño del mercado europeo hace ya factible la aparición y desarrollo de especialistas funcionales que, integrados en las redes interorganizacionales, van

asumir la gestión de determinadas actividades, entre las que debemos destacar la que hacen referencia a la prestación de servicios logísticos (Casares y Rebollo, 1991). Estos servicios están dirigidos hacia la optimización del transporte y manejo de mercancías, hacia la gestión óptima de los almacenes y stocks, así como a otros servicios anexos, tratando de reducir con ello uno de los componentes de costes más importantes en la comercialización de los productos: los relativos a la distribución física. La desaparición de las fronteras que supone el M.I. y la eliminación de las trabas al movimiento de mercancías, han potenciado los «super-hubs» de distribución situados en lugares estratégicos como Aachen, Estrasburgo, Lille, Grenoble, Barcelona, etc., y en los que ya están operando los especialistas a las que hemos hecho referencia. Sin duda, en el futuro, y en otros nudos estratégicos de comunicación, deben aparecer nuevos «super-hubs». La proliferación de estos especialistas en servicios logísticos va a suponer, sin duda, una fuerte amenaza para aquellos mayoristas que no se encuentren integrados en algunas de estas redes.

Pero, el funcionamiento de estas estructuras interorganizacionales de distribución, que operan en todo el mercado europeo y que manejan miles de productos, no sería posible sin el soporte de una red de comunicaciones que permitiera la interconexión de las distintas unidades que componen la red. En este sentido, no parece aventurado afirmar que otro grupo de actividades, que en un futuro próximo experimentará un gran desarrollo, es el que se refiere a la producción, tratamiento, almacenamiento y comunicación de la información. La gestión diaria de estas grandes redes exige el disponer, en tiempo real, del gran volumen de información que se genera en los numerosos procesos de intercambio que tienen lugar, en el seno de un gran mercado, con proveedores y clientes.

Tomando como soporte la estructura de comunicación y, en base a la codificación y normalización de los productos y de la gestión administrativa (contratos, albaranes, facturas, etc.), los circuitos de

contratación informáticos van a constituir el «flujo vital» de esas estructuras interorganizacionales. Todas estas transformaciones permitirán reducir de forma notable los costes de transacción. Sólo las empresas que se integren en estas redes son las llamadas a constituir el sistema de distribución único de la C.E., y a dominar, consiguientemente, ese gran mercado.

Así pues, las redes de comunicación y los circuitos de contratación informatizados constituyen una tecnología intangible de gran valor y van a suponer una fuerte barrera de entrada al mercado europeo de la distribución. El acceso a estas tecnologías implica inversiones de tal tamaño, que difícilmente puede acometer una empresa individual. Las pequeñas empresas comerciales sólo podrán acceder a estas tecnologías si, previamente, constituyen asociaciones, a partir de las cuales, puedan integrarse en esas estructuras multiorganizativas. Pero es necesario, además, que esas asociaciones primarias funcionen con una fuerte unidad en su gestión, para poder así responder a las exigencias que plantea la administración y gestión en tales redes.

En conclusión, los efectos más sobresalientes del desarrollo del mercado interior europeo sobre el sector de la distribución se van a dar, sin duda, en la reorganización de los mercados intermedios, donde la estructuración vertical u horizontal de los canales empieza a ser sustituida por redes multiorganizativas que recogen las producciones de los especialistas para comercializarlas, también, por medio de otros especialistas.

En los mercados finales el impacto será mucho menor, y su evolución es, hasta cierto punto, predecible. Gracias a los procesos de concentración, son los grandes grupos los que van a dominar el sector minorista, cuyas localizaciones se situarán, preferentemente para las grandes superficies, en la periferia de los núcleos urbanos. Este tipo de comercio va atender fundamentalmente a los segmentos de demanda media y media-alta, constituido por consumidores que tie-

nen comportamientos de compra similares en casi todos los países. No obstante, los puntos de venta serán adaptados a las exigencias de los mercados locales para atender las diferencias lógicas que se producen por razones geográficas, climáticas, culturales, etc. Si embargo, esta necesidad de adaptación no va a impedir una fuerte unidad de gestión para aprovechar las economías de escala derivadas de la gran dimensión, como son, el gran poder de mercado, la capacidad de compra, etc. Asimismo, los segmentos de demanda alta, que requieren un elevado nivel de servicio, van a constituir el mercado de los grandes grupos europeos de cadenas sucursales, bien de propiedad única, o bien constituidos por asociaciones contractuales de carácter fuerte, como es el caso de la franquicia.

El comercio independiente, que operará en mercados locales, atenderá fundamentalmente los segmentos de demanda baja, localizados en las zonas rurales y en los barrios marginales de la ciudad. No obstante, algunos comercios locales, pueden encontrar un hueco en los segmentos de alto poder adquisitivo, especializándose en productos muy diferenciados.

Si atendemos a la situación del sistema de distribución comercial en España, observamos que el comercio independiente representa, en el sector minorista (INE, 1988), aproximadamente el 86% de los establecimientos, mientras que en el sector mayorista este porcentaje es del 89%. Teniendo en cuenta esta situación estimamos que el número de establecimientos de este tipo de comercio tradicional va a ir reduciéndose paulatinamente, en la medida en que pierdan sus mercados cautivos debido a la competencia del moderno comercio transnacional. Este hecho se pone manifiesto si se observa la paulatina reducción de la cuota de mercado del comercio tradicional en beneficio del comercio moderno.

Sólo permanecerán aquellos establecimientos que operen en zonas rurales y en áreas marginales de los núcleos urbanos, donde es

posible la práctica de monopolios espaciales de carácter local, o los que se diferencien en base a la especialización. Por todo ello, creemos que será necesario hacer un gran esfuerzo, tanto por parte de los propios agentes económicos como por la Administración Pública, para promover e incentivar los movimientos asociativos.

TIPOS DE MINORISTAS	Nº ESTABLECIMIENTOS		CUOTA DE MERCADO	
	1987	1992	1987	1992
Tradicional	92.484	67.898	32	18
Autoservicios	17.893	17.814	16	14
Supermercados Pequeños	4.689	6.150	25	30
Supermercados Grandes	603	776	12	12
Hipermercados	99	160	15	26
<b>TOTAL</b>	<b>115.768</b>	<b>92.798</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Nielsen; anuarios 1991 y 1992

**TABLA 5: EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA  
SUBSECTOR DE LA ALIMENTACION**

## 2.

### MODELO ECONÓMICO EXPLICATIVO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL.

El análisis efectuado en el punto anterior nos ha permitido tener una visión global del Sistema Comercial Español y de su situación relativa en la Unión Europea. Sin embargo, y como ya hemos señalado en la introducción de este trabajo, nuestra intención es la de diseñar un marco teórico que nos permita comprender como operan individualmente las empresas, como se ven afectadas por la evolución del sector y como pueden adaptarse a esta evolución. En definitiva, este nivel microeconómico de análisis nos debe, asimismo, permitir el identificar los puntos focales hacia los que los responsables públicos deben orientar su acción para favorecer la adaptación de las empresas (sobre todo las que integran el subsector del comercio tradicional) a la evolución probable del sector.

Para ello procederemos de la siguiente forma. En primer lugar, construiremos un modelo teórico que permita comprender y explicar el modo de gestión de cualquier tipo de empresa que opera en el sector de la distribución comercial. Y, a continuación, utilizaremos este modelo para explicar el comportamiento de las empresas comerciales españolas que operan tanto en el subsector del comercio tradicional, como el de las que operan en el comercio moderno. Fi-

nalmente, a modo de conclusión, y a la luz del análisis efectuado, emitiremos un diagnóstico sobre cada una de estos tipos de empresas, que puede permitir, posteriormente, orientar la actuación de la Administración Pública respecto a las PYMES que se integran en el sector de la distribución comercial.

El modelo que vamos a utilizar para estudiar y comprender el funcionamiento de una empresa comercial consta de tres niveles interrelacionados. En el primer nivel, que tiene un contenido eminentemente teórico, se describe el indicador que nos va a permitir evaluar la eficacia de la gestión de la empresa; este indicador no es otro que «la rentabilidad» que, a través de un proceso de análisis, será desagregada en los factores que la determinan o la explican. En el segundo nivel describimos la distintas «variables instrumentales», que pueden ser manipuladas por la empresa, para incidir sobre los factores determinantes de su rentabilidad. Las decisiones adoptadas sobre estas variables instrumentales son las que configuran la estrategia comercial de la firma. Por último, en el tercer nivel describimos las «variables básicas» que condicionan, a través del filtro que supone la «eficiencia directiva», el manejo de las variables instrumentales. La concepción gráfica que de este modelo se realiza en la figura 1 recoge las distintas interrelaciones entre los tres niveles definidos.

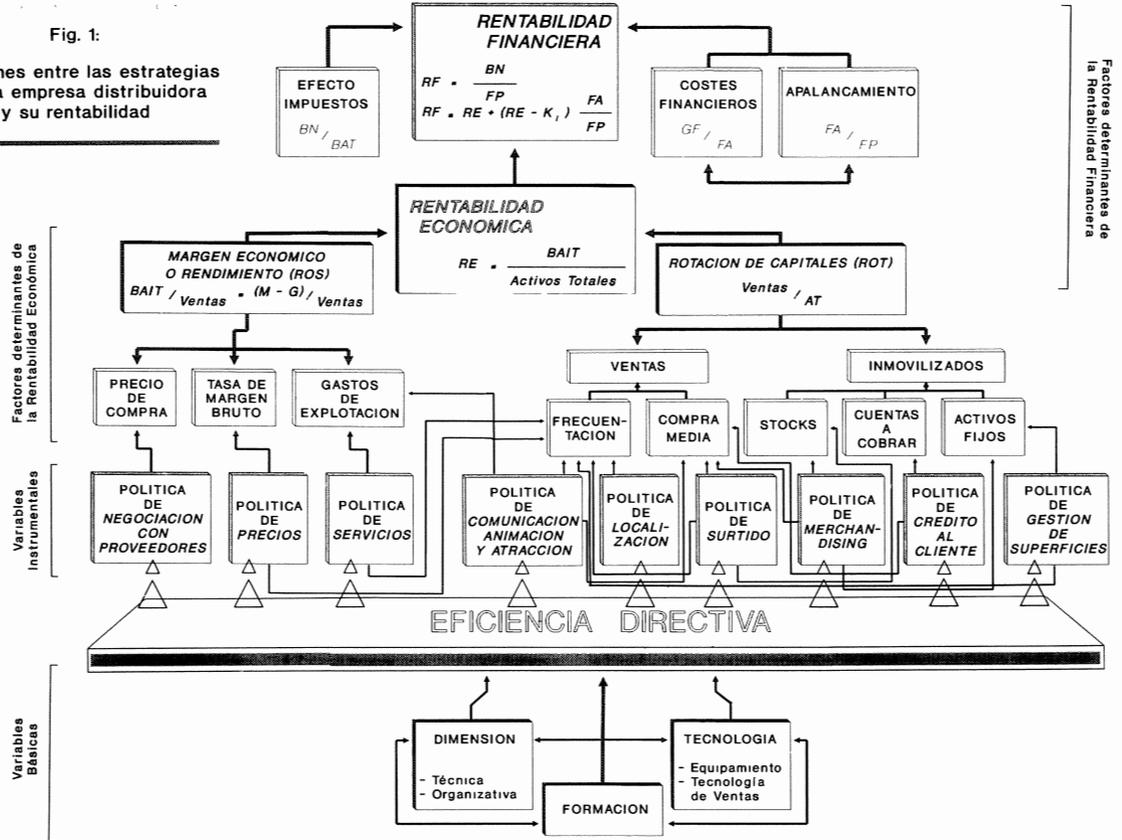
## 2.1.

### NIVEL 1º: LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD

Como ya hemos señalado, el indicador que vamos a utilizar para evaluar la eficacia de la gestión de una empresa comercial es el de su

Fig. 1:

Relaciones entre las estrategias de una empresa distribuidora y su rentabilidad



rentabilidad, que expresa la relación entre los resultados monetarios (reales o esperados) de una actividad y los medios (capitales) empleados para obtenerlos (Cuervo, 1991). Pero al hablar de la rentabilidad debemos concretar si nos referimos a la rentabilidad económica o a la de los fondos propios o financiera. Ambas están íntimamente relacionadas, siendo la económica el núcleo de la rentabilidad de la empresa.

## LA RENTABILIDAD ECONOMICA

La rentabilidad económica mide la eficacia de la empresa en el uso de todos sus activos o inversiones, y viene dada por el cociente entre el beneficio antes de gastos financieros e impuestos (BAIT) y el activo total (AT):

$$RE = \frac{BAIT}{AT}$$

La rentabilidad económica (ROI -Return On Investment- o ROA -Return On Assets-) viene determinada, a su vez, por el producto de dos factores, el rendimiento económico o margen sobre ventas y la rotación de los activos. De esta forma, una misma rentabilidad económica puede ser el resultado de distintas combinaciones de rendimiento y de rotación, tal y como se expresa en la siguiente ecuación:

$$RE = \frac{BAIT}{AT} = \frac{BAIT}{V} \cdot \frac{V}{AT}$$

V = Ventas

El primero de estos factores, el MARGEN o RENDIMIENTO ECONOMICO ( Return On Sales -ROS-) expresa el beneficio bruto que se obtiene de las ventas. Este beneficio es determinado por la diferencia entre el margen bruto (M) y los gastos de explotación (G), tal y como se indica a continuación:

$$\frac{BAIT}{V} = \frac{M-G}{V}$$

$$M = m \cdot p_v \cdot q$$

Asimismo, y como podemos observar en la ecuación anterior, el margen bruto (M) viene dado por el producto de la tasa de margen bruto (m) por el precio de venta ( $p_v$ ) y por la cantidad vendida (q). La tasa de margen bruto (m) se expresa como el tanto por uno que representa, sobre el precio de venta<sup>1</sup>, la diferencia entre este y el precio de compra ( $(p_v - p_c) / p_v$ ).

En definitiva, considerando el nivel de desagregación utilizado, el rendimiento económico o margen sobre un nivel de ventas dado (ROS), viene determinado por las siguientes variables:

\* El precio de compra pagado a los proveedores. En la medida en que se reduce el precio de compra de los productos a vender, se puede incrementar el margen bruto (M) y, por lo tanto, el rendimiento económico sobre las ventas.

\* La tasa de margen bruto (m). Aunque el límite inferior para fijar esta tasa lo establece el precio de compra de los productos, es la política de precios de venta la que concreta el margen bruto (M) que se pretende obtener para cubrir los gastos de explotación y generar el beneficio.

\* Los gastos de explotación. En esta partida se incluyen, entre otros, los gastos de transporte, los de acondicionamiento y embalaje, los de personal, los de almacenamiento, los gastos de venta, los gastos generales, etc. En la medida en que estos gastos aumentan en una proporción mayor que las ventas, se estará drenando el rendimiento económico de estas. En la empresa comercial los gastos de distribución física (transporte, almacenamiento, acondicionamiento y embalaje) y los de personal representan un porcentaje elevado del total de los gastos de la explotación. De ahí, la importancia de incrementar la productividad de estas partidas de gastos en relación con las ventas.

Por su parte, el otro factor determinante de la rentabilidad económica, LA ROTACION (ROT), mide la eficiencia en el uso de los activos de la firma, y viene dado por el cociente entre las ventas (V) y los activos totales (AT). Si consideramos la naturaleza de los activos, es posible distinguir dos componentes, la rotación de los activos circulantes y la rotación de los activos fijos. Pero prescindiendo de esta distinción, los elementos determinantes de la rotación son las ventas y las inmovilizaciones (tanto las de activo circulante como las de activo fijo). Respecto a las ventas, estas vienen explicadas por el producto entre la frecuentación al establecimiento y la compra media por cliente. En cuanto a las inmovilizaciones, y dado que nuestro análisis se enfoca hacia las empresas de distribución comercial, consideraremos como fundamentales: los stocks o existencias de productos a vender, las cuentas a cobrar y los activos fijos.

Tal y como hemos manifestado, la rentabilidad económica es el resultado del producto del rendimiento económico (ROS) por la rotación de los activos (ROT), y aquella puede conseguirse con múltiples combinaciones de estos factores (Boss y Dobler, 1984). En cualquier caso, debemos considerar que el rendimiento económico y la rotación no son factores independientes, ya que entre ellos se pueden establecer relaciones que afectan, en definitiva, a la rentabilidad

económica de una empresa. Una de estas relaciones explica el comportamiento de las firmas que optan por una estrategia de liderazgo en costes. En este caso, se pretende conseguir la mayor cuota de mercado en base a la práctica de bajos precios de venta; esto determina, en principio, un rendimiento económico sobre las ventas muy reducido, pero que se quiere compensar con una elevada rotación de los activos provocada por un fuerte incremento de las ventas. De mantenerse este incremento de las ventas en el futuro, se obtiene una mayor dimensión que facilita, a su vez, unas condiciones más favorables en la negociación con los proveedores (precio de compra menor, mejores condiciones de pago, aplicación de descuentos, raperos, etc.). Como resultado, el margen unitario puede aumentar, con lo que el rendimiento económico sobre las ventas puede registrar un cierto incremento. Este ciclo se puede repetir siempre que la demanda sea elástica al precio y exista la posibilidad de reducir el Rendimiento (siempre que se mantenga en valores positivos) a través de una bajada de los precios de venta.

En el caso de firmas orientadas hacia una estrategia de diferenciación (ya sea concentrada en un segmento o dirigida a todo el mercado), la rentabilidad económica se consigue con una relación distinta entre el rendimiento y la rotación. La diferenciación del producto (del establecimiento o punto de venta) permite practicar precios altos que, a su vez, facilitan la práctica de márgenes elevados. Esto determina un fuerte rendimiento sobre las ventas, pero estas no son lo suficientemente elevadas y la rotación de los activos suele ser, entonces, más reducida.

## LA RENTABILIDAD FINANCIERA O RENTABILIDAD SOBRE LOS FONDOS PROPIOS

Como ya se ha señalado, la rentabilidad financiera mide la eficacia con la que la empresa remunera los capitales que le son confia-

dos por sus propietarios (Hortelano y Fernández, 1977), es decir, por los accionistas. Esta renta, que retribuye a los propietarios, se obtiene de deducir al BAIT los intereses del capital tomado a préstamo y los impuestos sobre el beneficio. Por lo tanto, la rentabilidad financiera se obtiene por el cociente entre el beneficio neto (BN) y los fondos o capitales propios de la empresa (FP), tal y como se muestra en la siguiente ecuación:

$$RF = \frac{BN}{FP} = \frac{BAIT}{V} \cdot \frac{V}{AT} \cdot \frac{BAT}{BAIT} \cdot \frac{AT}{FP} \cdot \frac{BN}{BAT}$$

(BAT = beneficios antes de impuestos)

Como puede observarse en la expresión anterior, la rentabilidad financiera (RF) o rentabilidad sobre los fondos propios viene determinada por los siguientes elementos:

\* La rentabilidad económica, medida por el producto entre el rendimiento económico y la rotación de los activos:

$$RE = \frac{BAIT}{V} \cdot \frac{V}{AT}$$

\* El efecto de apalancamiento financiero, que viene medido de la siguiente forma:

$$EA = \frac{BAT}{BAIT} \cdot \frac{AT}{FP}$$

Este efecto se produce como consecuencia del endeudamiento de la empresa. Y tiene una incidencia positiva cuando el incremento del ratio AT/FP, como consecuencia de un mayor endeudamiento, es

mayor que el decremento simultáneo del ratio BAT/BAIT, provocado por una mayor cifra de pago de intereses al capital ajeno. En otras palabras, el apalancamiento financiero tendrá un efecto amplificador cuando la tasa de rentabilidad económica (RE) sea superior al coste de la deuda ( $K_v$ ); y será reductor en el caso contrario, tal y como se pone de manifiesto en la siguiente expresión:

$$\frac{AT}{FP} = RE + (RE - K_v) \frac{FA}{FP}$$

\* El efecto de los impuestos sobre el beneficio, que viene medido por el ratio BN/BAT, que representa la proporción que los beneficios netos representan sobre el beneficio antes de impuestos.

En conclusión, y como señala Cuervo García (1991), «la rentabilidad de los fondos propios es, pues, consecuencia de los factores que determinan la rentabilidad económica (rendimiento económico y rotación), así como de las decisiones financieras conducentes a que los fondos ajenos (el capital de deuda) se empleen con tasas de rentabilidad superiores o inferiores a los intereses pagados (efecto apalancamiento). Por último, la rentabilidad de los fondos propios se ve también afectada por la incidencia de los impuestos y por los incentivos fiscales a la inversión (deducciones, desgravaciones)».

## 2.2.

### NIVEL 2º: LAS VARIABLES INSTRUMENTALES

En este nivel vamos a describir las variables más sobresalientes que la empresa puede controlar y manipular para incidir sobre su

rentabilidad económica. En este sentido, creemos que las variables mas relevantes son las siguientes:

- \* Política de negociación con los proveedores
- \* Política de precios
- \* Política de servicios
- \* Política de comunicación, animación y atracción
- \* Política de localización
- \* Política de surtido
- \* Política de merchandising
- \* Política de crédito al cliente
- \* Política de gestión de superficies

Sin duda, siempre es posible considerar otras variables adicionales que enriquecerían el modelo presentado pero, creemos que con las propuestas alcanzaremos un buen nivel de explicación de la forma en que se genera la rentabilidad económica en la empresa de distribución comercial.

Nuestra intención en este análisis no se va a centrar en el estudio de la problemática interna de estas variables sino, más bien, en estudiar su influencia sobre los factores determinantes de la rentabilidad. Por otra parte, es necesario poner de manifiesto que, aún reconociendo la importancia de las interrelaciones que existen entre muchas de estas variables instrumentales, el objeto de este modelo no se centra en el estudio de las mismas.

## LA POLÍTICA DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Esta política va orientada a establecer las condiciones en las que se va realizar el proceso de intercambio con los proveedores. Tales condiciones hacen referencia, entre otros, a aspectos tales como, cantidades a comprar, el precio de compra, el plazo y las condiciones de pago, los descuentos, las bonificaciones, el ritmo de entrega, etc. Las condiciones obtenidas por cada parte en el proceso de intercambio vienen determinadas por el poder que detenta cada una de ellas en dicho proceso.

La política de negociación con los proveedores va a determinar de una forma decisiva los precios de compra de los productos (Múgica, 1985); a su vez, estos precios van a condicionar el rendimiento económico de las ventas (ROS), ya que suponen el límite inferior a partir del cual se establecen los precios de venta. De esta forma, y vía rendimiento económico, los precios de compra ejercen una influencia determinante sobre la rentabilidad económica de la firma.

Pero los márgenes de maniobra para establecer esta política están muy delimitados por la incidencia que, a través del filtro que supone la eficiencia directiva, ejercen variables básicas como la dimensión y la tecnología. En efecto, una mayor dimensión, ya sea técnica u organizativa (por medio, por ejemplo, de formulas de comercio asociado) permite realizar un volumen de compras muy elevado que pueden inclinar las condiciones del intercambio en favor del comprador. Es la dimensión de la compra la que faculta a la empresa para obtener, de su proveedor, precios de compra reducidos, condiciones de pago muy favorables, utilización de marcas blancas del distribuidor, etc.

Por otra parte, el uso de ciertas tecnologías puede facilitar la aplicación de determinadas técnicas de gestión de compras y aprovisio-

namientos que permiten reducir algunas partidas de los gastos de explotación (sobre todo los de distribución física o logística).

## LA POLÍTICA DE PRECIOS

La política de precios (Diez de Castro, 1983) seguida por la empresa comercial va a afectar a la rentabilidad económica desde una doble perspectiva (ver figura 1). Por una parte, los precios de venta afectan al rendimiento económico (ROS) en la medida en que inciden sobre la tasa de margen bruto ( $m$ ) que se quiere obtener. Por otro lado, la influencia se manifiesta, también, sobre las ventas a través del nivel de frecuentación al establecimiento y, con ello, se incide sobre la rotación de los activos (ROT).

Los efectos que los precios operan sobre el rendimiento y la rotación no actúan en el mismo sentido. Así, por ejemplo, una política de precios de venta bajos determina una tasa de margen bruto reducida lo que, a su vez, implica un bajo valor para el ratio de rendimiento económico; pero ésta misma política puede favorecer el desarrollo de las ventas y, con ello, conseguir un valor elevado para el ratio de rotación.

En conclusión, los precios de venta tienen efectos contrarios sobre el rendimiento económico y la rotación, siendo necesario, por lo tanto, aquilatar esta política para que el efecto final sobre la rentabilidad económica sea positivo.

A través del filtro que siempre supone la eficiencia directiva, la dimensión y la tecnología, como variables básicas, manifiestan una cierta influencia en la configuración de la política de precios.

En efecto, la dimensión ejerce una relativa influencia en el margen de libertad para configurar la política de precios de la empresa

comercial. Así, por ejemplo, la empresa que opta por una política de precios bajos, como es el caso de Simago, busca reducir al máximo los precios de compra (pagados a los proveedores) y los gastos de explotación; parece evidente que esto se puede conseguir más fácilmente por medio de las economías de escala que proporciona una gran dimensión. Por otra parte, las empresas que buscan la diferenciación por medio de la oferta de servicios o de la composición de su surtido como, por ejemplo, El Corte Inglés, suelen trasladar a los precios, los mayores gastos de explotación que implica esta opción estratégica; sin embargo, en la medida en que una mayor dimensión amortigua la repercusión del incremento de los gastos de explotación, los precios de venta practicados finalmente, aún siendo elevados (para lograr el posicionamiento deseado), pueden ser competitivos.

Al igual que ocurre con la dimensión, la tecnología condiciona, también la configuración de la política de precios. En este sentido, la elección de una tecnología de ventas (como el autoservicio) que reduce los gastos de explotación (sobre todo en la partida correspondiente a gastos de personal), permite el mantenimiento de tasas de margen bruto relativamente elevadas, sin que por ello sea necesario alterar los precios de venta. Este fenómeno se manifiesta de una forma nítida en el Sistema Comercial de España, donde las empresas del comercio moderno, no trasladan hacia los precios de venta las ganancias de productividad en el empleo que les proporciona las modernas tecnologías de venta que utilizan.

Asimismo, la tecnología informática puede ser utilizada para evaluar las reacciones de la demanda ante distintos niveles de precios, facilitando, de esta forma, la toma de decisión en la política de precios.

## LA POLÍTICA DE SERVICIOS

Esta política debe concretar la oferta o el paquete de servicios que la empresa hace a sus clientes, y donde se pueden incluir servicios previos a la venta (pedidos por teléfono, exposiciones, desfiles de modas, demostraciones, etc.), posteriores a la venta (entrega a domicilio, garantías, instalación, devolución, etc.) y otros servicios adicionales (guardería, salas de descanso, etc.).

La política de servicios manifiesta, por una doble vía, una influencia sobre la rentabilidad económica (ver figura 1). Por un lado, incide sobre el rendimiento económico, en la medida en que una oferta mayor de servicios incrementa los gastos de explotación reduciendo, por lo tanto, el margen sobre las ventas. Y, por otra parte, la oferta de servicios afecta de forma positiva a las ventas, ya que incentiva el nivel de frecuentación al establecimiento (Rebollo, 1987).

Al igual que con las otras variables instrumentales que han sido comentadas, la configuración de la política de servicios está influida por las variables básicas dimensión y tecnología.

En primer lugar, y respecto a la influencia de la dimensión, hemos de considerar que la oferta de servicios supone siempre un fuerte incremento de los gastos de explotación, que solamente será admisible en la medida en que tal oferta provoque, igualmente, un fuerte incremento de las ventas. Pero al margen de este doble efecto de signos contrarios, una mayor dimensión permite amortiguar el impacto que el incremento de estos gastos tiene sobre la cuenta de explotación y sobre el rendimiento económico (ROS).

Asimismo, el diseño y la puesta en práctica de una generosa oferta de servicios suele exigir una cierta aptitud organizativa y directiva, así como un cierto nivel de empleo cualificado al que difícilmente tiene acceso la pequeña empresa comercial. Por su parte, la gran

empresa del comercio moderno cuenta, no sólo con esa capacidad organizativa y directiva sino, también, con los recursos financieros necesarios y con un personal cualificado y formado en la atención al cliente. Sin embargo, a través de las formulas de comercio asociado (franquicia, cadenas voluntarias, etc.), las pequeñas empresas pueden modificar su dimensión organizativa y diseñar y financiar, de forma conjunta, políticas de servicios tan eficaces como las del gran comercio, superando de esta forma las limitaciones inherentes a su tamaño.

La oferta de servicios persigue, entre otras cosas, un trato personalizado y adaptado a las necesidades del cliente. En este sentido, el poder contar con una tecnología de la información adecuada, permite crear y mantener bancos actualizados de datos sobre los clientes potenciales, facilitando así la gestión en tiempo real de los mismos; el envío de revistas informativas a domicilio, la consulta de la solvencia del cliente, etc., constituyen ejemplos de lo que queremos decir. Por lo tanto, parece obvio que el equipamiento de la tecnología informática constituye un soporte importante para el diseño y la ejecución de la política de servicios.

## LA POLÍTICA DE LOCALIZACIÓN

La decisión de localización de la empresa comercial (sobre sus puntos de ventas) tiene una importancia capital por la influencia que la misma tiene sobre la rentabilidad económica; influencia que se manifiesta a través del impacto sobre la rotación de los activos (ROT). En efecto, la localización de los establecimientos comerciales en áreas que tienen una fuerte densidad poblacional o en las que se registra un fuerte flujo de circulación de personas, pueden garantizar un relevante nivel de frecuentación al establecimiento y, con ello, una cierta cifra de ventas.

Pensamos que el margen de libertad sobre la decisión de localización esta poderosamente influido por la variable básica «dimensión». El pequeño comercio debido, por una parte, a su pequeño tamaño, que suele implicar habitualmente una carencia de recursos financieros y, por otra, a la escasez y al alto precio del suelo, dispone de pocas alternativas de localización que le permitan ubicarse en áreas que faciliten el nivel de frecuentación deseado. Sin embargo, a través de distintas formulas de comercio asociado (como la franquicia, el centro comercial, etc.) la dimensión organizativa de la empresa puede ser alterada de una forma positiva y, con ello, facilitar localizaciones que gozan de un fuerte flujo de circulación de personas que permite, a su vez, garantizar un nivel adecuado de frecuentación al establecimiento. La empresa comercial de una gran dimensión (grandes superficies de venta, grandes almacenes, etc.), no solamente cuenta con los recursos necesarios para financiar la compra de espacio en las áreas mas idóneas sino que, incluso, su propia dimensión origina un efecto inducido sobre la revalorización comercial del área de localización elegida. Como ejemplo de este efecto inducido podemos citar el caso de la implantación de un establecimiento del Corte Inglés en el barrio sevillano de Nervión; la localización de este gran almacén en el área comentada, ha atraído hacia la misma un gran flujo de circulación de personas, lo que ha provocado un cierto desplazamiento del centro comercial de la ciudad. La localización de las grandes superficies de venta, como los hipermercados, en las zonas periféricas de las ciudades, se fundamenta, no sólo en el efecto inducido que hemos comentado sino, también, en facilitar a los consumidores ciertas comodidades como son, por ejemplo: facilidad de acceso, aparcamiento gratuito, etc.

## LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN, ANIMACIÓN Y ATRACCIÓN

La evidencia empírica demuestra la fuerte relación que existe entre la política de comunicación (publicidad, promoción de ventas,

fuerza de venta, animación y decoración del establecimiento, etc.) y las ventas (Martín Armario y Díez de Castro, 1993). Esta incidencia positiva sobre las ventas, que se manifiesta tanto a través del nivel de frecuentación como sobre el tamaño de la compra media (ver figura 1), permite el registro de efectos positivos sobre la rotación de los activos (ROT). Sin embargo, un incremento en el esfuerzo de comunicación se traduce, al mismo tiempo, en un incremento de los gastos de explotación, con lo que el rendimiento sobre las ventas (ROS) se ve reducido. Al igual que en otras variables instrumentales, será necesario graduar el esfuerzo de comunicación para que el efecto final sobre la rentabilidad económica sea positivo.

La dimensión de la empresa tiene, también en este caso, una influencia importante, sobre todo, cuando se trata de utilizar instrumentos, como la publicidad, que implican procesos de comunicación de carácter masivo; en este supuesto, se necesita superar una masa crítica en el esfuerzo de comunicación para tener efectos sobre las ventas. Parece obvio, que una mayor dimensión coadyuva de forma positiva al desarrollo de campañas de comunicación que tratan de conseguir una amplia cobertura de mercado. Sin embargo, las pequeñas empresas comerciales, que explotan localmente marcas y productos de ámbito nacional o continental, pueden integrarse en el desarrollo de grandes campañas de comunicación a través de distintas formulas de comercio asociado; de esta forma, y mediante la modificación de su dimensión organizativa, el pequeño comercio puede participar y beneficiarse de grandes esfuerzos de comunicación, que la limitación de su tamaño le impide desarrollar de forma individual.

Por otra parte, hemos de señalar que las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para facilitar la gestión de esta variable instrumental. En efecto, la utilización de paneles electrónicos de consumo para valorar el impacto que, sobre las ventas, tienen las campañas publicitarias y de promoción, supone la aportación de una información de gran valor para evaluar la productividad de esta política.

## LA POLÍTICA DE SURTIDO

La política de surtido concreta la variedad de la oferta que la empresa comercial hace al mercado-meta que pretende atender. Esta variedad se define, tal y como se muestra en la figura 1, en función de la amplitud y profundidad de la gama de productos que integra dicha oferta; no obstante, en la definición del surtido no deben olvidarse otras dimensiones como el nivel de calidad de los productos y las marcas que se explotan.

Como variable instrumental de nuestro modelo, la política de surtidos incide de forma directa en la rotación de los activos, manifestándose esta influencia por medio de dos factores determinantes: las ventas y los activos inmovilizados. Por un lado, un surtido amplio y profundo puede constituir una oferta atractiva para los clientes, en la medida en que les permite concentrar la variedad de sus compras en un mismo establecimiento; con ello se favorece el nivel de frecuentación y la compra media por cliente. Por otra parte, una mayor dimensión del surtido implica una mayor nivel y variedad de los stocks de productos a vender. El efecto final sobre la rotación de los activos dependerá, por lo tanto, de la relación entre las ventas y el nivel medio de stocks mantenido. Este argumento es suficientemente explicativo de la importancia que tiene la elección de los productos y marcas concretas que van a componer el surtido; una buena elección facilitará una alta rotación del activo circulante (las existencias de productos a vender), contribuyendo así a la rentabilidad económica de la empresa.

En relación con las variables básicas creemos que, desde un punto de vista teórico, la definición de una política de surtido no está directamente determinada por la dimensión de la empresa. Sin embargo, a través del filtro que supone la eficiencia directiva, la dimensión puede condicionar de forma indirecta la composición del surtido. En efecto, una empresa comercial de gran dimensión cuenta con

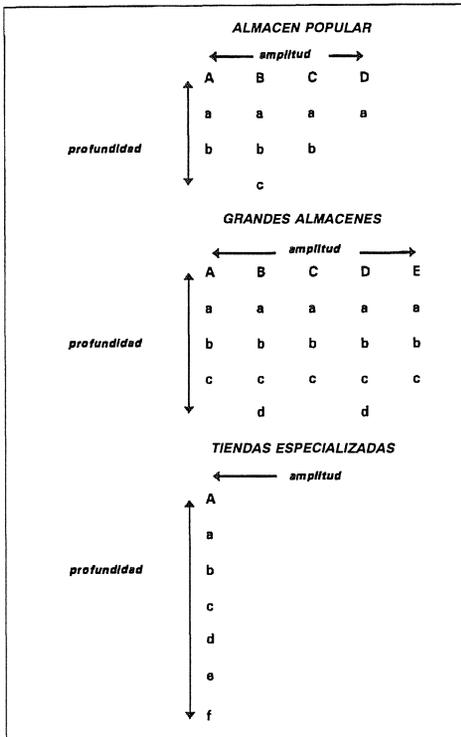


Figura 2: Dimensiones del surtido

unos recursos humanos más especializados y cualificados que el pequeño comercio independiente teniendo, por lo tanto, una mayor capacidad de gestión, que se manifiesta, entre otras cosas, en una elección y explotación dinámica y racional de su surtido; así, si bien su dimensión, en cuanto a la amplitud y profundidad, pueden permanecer más o menos inalterables durante cierto tiempo, la composición interna puede cambiar con relativa frecuencia para lograr una mayor rotación, hacer ofertas especiales, para las rebajas promocionales, etc. En definitiva, en la empresa

de gran dimensión, la política de surtido es muy dinámica, y se concibe como un instrumento para incidir en el atractivo del establecimiento y, por lo tanto, en la frecuentación al mismo. En el otro extremo, el pequeño comercio puede encontrar un hueco en el mercado en base a una a la definición de una política de surtido orientada hacia la especialización.

La tecnología si tiene, en cambio, una influencia directa e inmediata sobre la política de surtido. Como ya hemos visto, la necesidad de conseguir una buena rotación de las existencias, hace sumamente

necesario disponer de información, sobre distintos aspectos de la explotación de los productos y marcas que componen la oferta de la empresa comercial, tales como, por ejemplo, cantidad de pedidos, nivel de ventas, nivel de existencias, gastos de acondicionamiento y mantenimiento, etc. Este conocimiento permite variar la composición del surtido desechando los productos y marcas menos rentables en beneficio de otros que ofrecen mejores resultados. La utilización de ciertas tecnologías, como lectores ópticos u otras similares, permite la obtención, en tiempo real, de este tipo de información que facilita la aplicación de modelos de gestión integrales que operan en base a la codificación estandarizada que ofrece el código de barras que identifica a cada producto.

A través de la tecnología, la dimensión ejerce, también, una influencia indirecta sobre la configuración de la política de surtido. En efecto, los recursos inherentes a la gran dimensión facilitan el acceso a esas modernas tecnologías a las que hemos hecho referencia. Por su parte, la pequeña empresa comercial, que por su reducido tamaño tiene dificultades financieras para implantar estas tecnologías informativas, podría modificar su dimensión organizativa (mediante distintas formulas de comercio asociado) y acometer este tipo de inversiones que, de forma individual no podría realizar.

## LA POLÍTICA DE MERCHANDISING

La política de merchandising define los esfuerzos de la empresa comercial para acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, haciendo uso de una presentación apropiada de las mercancías. El merchandising concreta la forma en que va a ser gestionada la superficie de venta de la empresa, considerada como un activo que es necesario rentabilizar al

máximo y, para ello, se investiga una forma racional de presentar los productos al cliente potencial y de orientar la circulación de personas dentro del establecimiento (Mouton, 1990).

Como variable instrumental, esta política tiene un fuerte impacto sobre la rotación de los activos. Este impacto se produce a través de la influencia sobre las ventas y los inmovilizados. Respecto a las ventas, la política de merchandising registra un importante efecto sobre el nivel de compra media por cliente; en este sentido, una acertada configuración de esta política permite una exhibición atractiva de los productos y una circulación racional de las personas dentro del establecimiento orientada hacia ciertos departamentos o secciones donde se exhiben determinadas familias de productos.

Por otra parte, la política de merchandising manifiesta, también, una gran influencia sobre los inmovilizados, tanto sobre los de activo circulante (los stocks de productos) como sobre los activos fijos (la superficie dedicada a la venta). En lo que atañe a los stocks, debemos considerar que hay suficiente evidencia empírica que pone de relieve la fuerte influencia que, sobre las ventas, tiene la diferente forma de disponer los productos en los anaqueles, góndolas, estanterías y otros instrumentos de exhibición. Teniendo esto en cuenta, la rotación de los stocks puede ser mejorada de forma notable modificando la ubicación de los productos en los lineales. Asimismo, la influencia de la política de merchandising sobre la superficie de venta se manifiesta en la propia concepción del término «merchandising», que concibe el espacio dedicado a la venta, no como una inmovilización física sino, como un activo que ofrece una gran potencialidad según la forma en que sea explotado. De ahí que, una explotación intensiva y racional de esta superficie permita mejorar la rentabilidad este tipo de activos.

El diseño de la política de merchandising está poderosamente determinado por las variables básicas dimensión y tecnología. En

este sentido, es necesario señalar que el merchandising surge con la técnica de venta del libreservicio y su máximo desarrollo se alcanza con la gran superficie de venta. Por lo tanto, parece que entre esta política y la dimensión (la relativa a la superficie de venta) existe una gran relación. De hecho, el desarrollo de nuevas técnicas de merchandising, como «la gestión por categoría de compras», es propiciado en las grandes superficies de ventas. En este punto, es necesario, a nuestro juicio, diferenciar entre la dimensión de la empresa y la dimensión relativa a la superficie dedicada a la venta. Así, para que la política de merchandising sea factible es necesario partir de un mínimo de superficie de venta; salvado este condicionante, una dimensión empresarial reducida no supone la imposibilidad de diseñar y explotar una política de merchandising aunque el margen de maniobra para el diseño de la misma este más limitado.

Como ya hemos señalado, la tecnología afecta de una forma directa a la configuración de la política que estamos tratando. Por una parte, el propio nacimiento y evolución del merchandising va íntimamente unido a una tecnología de ventas: el libreservicio. Por otra, la tecnología de equipamiento tiene una incidencia muy fuerte sobre esta variable instrumental. En efecto, con el desarrollo y estandarización del código de barras para los productos, se facilita la gestión de los mismos en relación con su ubicación en la superficie de venta. Los lectores ópticos y la tecnología informática permite a los gestores conocer, en tiempo real, los resultados alcanzados por los distintos productos en cada configuración de exhibición de los mismos. De esta forma, el responsable encuentra un volumen de información suficiente y pertinente para decidir la forma mas adecuada de presentar los productos en la superficie de venta.

Asimismo, a través de la tecnología, la dimensión tiene también un efecto indirecto sobre la política de merchandising. El acceso al tipo de tecnología de equipamiento que hemos descrito exige llevar

a cabo inversiones importantes, que la pequeña empresa individual, por su carencia de recursos financieros, difícilmente puede acometer. Sin embargo, y como ya hemos señalado en relación con otras variables instrumentales, esta limitación puede ser subsanada parcialmente incidiendo en la dimensión organizativa de la empresa a través de las formulas que ofrece el comercio asociado.

## LA POLÍTICA DE CRÉDITO A LOS CLIENTES

Generalmente, el crédito a los clientes se inserta dentro de la política de servicios, pero hemos creído oportuno individualizarla para estudiar su influencia sobre los factores que determinan la rentabilidad económica.

La política de crédito tiene por objeto el facilitar la compra a los clientes mediante la financiación de la misma. Las formulas que habitualmente se utilizan para concretarla son, entre otras, las siguientes: anotación en la cuenta del cliente, tarjeta comercial (Corte Inglés, Galerías Preciados, Cortefiel, etc.), concertación de crédito al consumo con entidades financiera, tarjetas de crédito (Visa, Amex, etc.).

La política de crédito a los clientes, sea cual sea la modalidad que adopte, debe concebirse como un apoyo a las ventas, de tal forma que su eficacia debe venir determinada por el impacto que tenga sobre las mismas. Parece evidente que, si ese impacto es positivo, el ratio que permite comparar las ventas con el saldo medio de las cuentas a cobrar tendrá un valor elevado, indicativo del efecto positivo logrado, en última instancia, sobre la rotación del inmovilizado que representa el activo que estamos considerando. Sin una orientación hacia el incremento de las ventas, la política de crédito al cliente sólo reportará a la empresa una inmovilización financiera con unos

costes implícitos que deberán ser soportados sin ninguna contrapartida, lo que terminará incidiendo de forma negativa en la rentabilidad económica de la organización.

En relación con la política de crédito a los clientes, la eficiencia directiva supone un filtro importante sobre la influencia que, sobre aquella, ejercen las variables básicas dimensión y tecnología. Respecto a la dimensión, son las empresas de mayor tamaño las que suelen concebir esta política como un medio de apoyo a las ventas, y la configuran en base a modalidades que permitan la movilización del crédito concedido (descuento comercial, utilización del factoring, etc.); en cambio, el pequeño comercio tradicional suele utilizar la anotación simple en la cuenta del cliente, sin posibilidad de movilizar el crédito concedido y, lo que puede ser más grave, sin registrar con ello un efecto claro sobre las ventas. Pensamos que esta diferencia de comportamiento entre la pequeña y la gran empresa comercial está condicionada, mas que por la dimensión, por la eficiencia directiva.

La tecnología, sobre todo la de equipamiento, tiene una relativa influencia sobre la política que estamos considerando. En efecto, la disposición de bancos de datos sobre los clientes, que pueden ser consultados, en tiempo real, a través de redes informáticas integradas, permite un acceso rápido a la información básica para gestionar esta política; esta información hace referencia, entre otros, a datos como, por ejemplo, el estado de solvencia del cliente, la cuantía máxima de crédito que se puede autorizar, los recibos no atendidos, etc.

## LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE SUPERFICIES

Esta política hace referencia a la forma en que van a ser explotadas las superficies de venta o de almacenamiento que están a disposición de la empresa. Como variable instrumental, esta política tiene

una fuerte incidencia sobre la rotación del inmovilizado fijo, de tal forma que una explotación mas intensa de estos activos, que suelen suponer una inmovilización financiera considerable para la firma, permite mejorar la rotación de los mismos y, por lo tanto, también la rentabilidad económica de la empresa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta, que una sobreexplotación de estos activos, implica generalmente un incremento en el ritmo de actividad, que se traduce en un aumento de las ventas, de los gastos de explotación y de los inmovilizados del activo circulante. Para que el incremento de la rotación de los activos repercuta de forma positiva en la rentabilidad económica de la organización, se precisa que el rendimiento económico o margen sobre las ventas sea positivo pues, en caso contrario, el aumento de la rotación drenará constantemente dicha rentabilidad.

El desarrollo de la política de gestión de superficies de una empresa de distribución comercial puede concretarse a través de distintos instrumentos o modalidades, entre los que destacamos los siguientes: el merchandising, el tiempo de explotación del activo y el alquiler (o venta) del espacio a otras organizaciones.

Respecto al merchandising, debemos señalar que, aunque podía haber sido considerado dentro de este apartado, su singularidad aconseja, como así hemos hecho, un tratamiento individualizado. Por esta razón no vamos a añadir nada nuevo a lo ya expuesto anteriormente.

Otro de los instrumentos considerados, el tiempo ocioso, es un factor que incide de forma notable en la rotación de las superficies de venta. El poder aumentar el espacio temporal de explotación de las mismas, por medio del incremento del tiempo diario de apertura o a través del aprovechamiento de los días festivos, facilita esa mayor rotación. Pero para que esto se traduzca en un efecto positivo sobre la rentabilidad económica es necesario, como ya hemos seña-

lado, que el consiguiente incremento de los gastos de explotación (donde los relativos al personal tienen una especial incidencia) no suponga un rendimiento sobre las ventas negativo. Así pues, aún cuando el rendimiento económico sobre las ventas (ROS) sea muy reducido, como consecuencia del mayor coste de las mismas (pago de horas extraordinarias y las correspondientes a los días festivos), siempre que sea positivo, se multiplicará por la tasa de rotación (ROT), para determinar una rentabilidad económica (RE) también positiva.

El alquiler (o, incluso, la venta) del espacio disponible a otras firmas puede permitir también una sobreexplotación de los activos considerados. En efecto, dentro de un sistema horizontal de comercio fundamentado en la organización espacial, una empresa comercial puede ceder, por medio del alquiler o de la venta, parte de su superficie de venta a otros establecimientos comerciales que, con las ofertas de sus surtidos, complementan la oferta de aquella. De esta forma, no sólo se consigue una explotación más intensa del activo sino que, al mismo tiempo, al disfrutar de una concentración de ofertas variadas, que hace muy atractiva la zona comercial, se incrementa el nivel de frecuentación a la superficie considerada. En definitiva, estos argumentos explican la existencia de los galerías comerciales, de los tradicionales mercados y de los más modernos centros comerciales; en relación con estos últimos, se observa que muchos de ellos nacen alrededor de un hipermercado, que es el que alquila o vende el espacio comercial disponible para otros establecimientos.

La dimensión y la tecnología, como variables básicas, tienen una influencia apreciable sobre el diseño de la política de gestión de superficies. La dimensión de la empresa condiciona de forma particular las distintas modalidades (o combinaciones de las mismas) en que se puede plasmar la política que estamos considerando. Dado que el efecto que ejerce la dimensión sobre el merchandising ya fue

comentado, nos limitaremos a describir la influencia de esta variable básica sobre los otros dos instrumentos a los que hemos hecho referencia. En este sentido, el tiempo, como recurso en la sobreexplotación de las superficies de venta, es utilizado fundamentalmente por aquellas organizaciones que pueden asumir el incremento de los gastos de personal, manteniendo un margen sobre las ventas positivo. Esto se da, curiosamente, tanto con la empresa de gran tamaño como con el negocio familiar; en la primera, aunque el margen sobre las ventas se reduce de forma considerable, se puede mantener positivo, y la sobreexplotación en el tiempo se traduce en incrementos de rentabilidad; en el segundo caso, porque el empleo se distribuye entre los miembros de la familia, y el mayor tiempo de apertura no se traduce en un gasto de personal añadido. Sin embargo, en el pequeño comercio que cuenta con dos o tres empleados a lo sumo, incrementar el tiempo de apertura le supone tal aumento en los gastos de personal que, el margen sobre las ventas se torna negativo, no siendo entonces aconsejable la medida que estamos considerando.

Respecto a la última de las modalidades contempladas, el alquiler o venta de superficie, parece obvio que sólo puede utilizarse cuando se dispone de este activo en una cierta cantidad, lo que ocurre con mayor intensidad en las empresas de gran dimensión.

Por su parte, la incidencia de la tecnología sobre la política de gestión de superficies se registra fundamentalmente sobre el merchandising, por lo que no vamos a añadir nada nuevo a lo ya expuesto.

### 2.3. NIVEL 3º: LAS VARIABLES BÁSICAS Y LA EFICIENCIA DIRECTIVA

En el epígrafe anterior hemos descrito las distintas variables instrumentales que la empresa de distribución comercial puede manipular para incidir en los factores que determinan su rentabilidad económica. Pero el margen de libertad para configurar la estrategia de la empresa, a través del manejo de esas variables instrumentales, está condicionado por la influencia que, sobre aquellas, ejercen las variables básicas: dimensión, tecnología y formación.

En efecto, hemos podido comprobar que el margen de maniobra para el diseño de cada una de las políticas que hemos descrito (variables instrumentales) está condicionado, en mayor o en menor medida, por la dimensión y el nivel tecnológico de la empresa. Sin embargo, ese condicionamiento no es determinante, sino que es filtrado por la eficiencia directiva. El tener una dimensión adecuada y dotarse de modernas tecnologías puede ser una condición necesaria, pero no suficiente para diseñar estrategias que puedan incidir de forma positiva en la rentabilidad de la empresa. Para ello, es imprescindible, además, la eficiencia directiva, es decir, la capacidad de organizar y dirigir la empresa bajo las coordenadas de la eficiencia y la eficacia. A su vez, la eficiencia directiva está condicionada por la tercera de las variables básicas: la formación. Parece obvio, que la excelencia de la gestión empresarial se fundamenta, entre otras variables, en la cualificación y formación de los recursos humanos con que cuenta la organización. Esta fuerte interacción que existe entre la formación y la eficiencia directiva nos aconseja que ambos elementos sean tratados de forma conjunta.

Asimismo, entre las tres variables básicas que estamos considerando se dan fuertes interrelaciones que nos interesa poner de mani-

fiesto. Una buena formación de los directivos y, en general, de los recursos humanos de la empresa, permite a la organización apreciar la importancia que, para la misma, tiene la dimensión y la tecnología. Al mismo tiempo, una gran dimensión facilita los recursos necesarios para acceder a la formación que permite cualificar al personal y a los mandos de la empresa. Por otra parte, el acceso a determinadas tecnologías (sobre todo las de equipamiento) que tienen un alto coste, sólo es factible para empresas de una cierta dimensión, que pueden financiar este tipo de inversiones.

A continuación, pasaremos a describir cada una de las variables básicas a la que hemos hecho referencia, dimensión, tecnología y formación. Sin embargo, esta última será tratada de forma conjunta con la eficiencia directiva, por las razones anteriormente señaladas.

## LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Como hemos visto, la dimensión es una de las variables básicas que condiciona, a través del filtro que supone la eficiencia directiva, la configuración y aplicación de las políticas instrumentales que hemos descrito anteriormente.

La decisión sobre la dimensión inicial de la empresa debe venir determinada por el nivel de demanda del mercado-meta que se pretende atender, teniendo en cuenta, asimismo, la capacidad de la oferta competidora ya instalada en dicho mercado. Esa dimensión inicial puede ser corregida, posteriormente, en función de la evolución de la demanda. Esta forma de percibir el problema que representa la toma de decisión relativa a la dimensión de la empresa es la habitual en el comercio moderno; sin embargo, en el comercio tradicional, la dimensión inicial viene determinada fundamentalmente por los recursos financieros con que cuenta el propietario.

Pero, cuando nos referimos a la dimensión de la empresa comercial, es necesario que hagamos algunas precisiones terminológicas. En el esquema y en el argumento que hemos venido utilizando, hemos hecho referencia a la «dimensión técnica» y a «la dimensión organizativa». Con la primera acepción, la dimensión técnica, nos referimos a la superficie de venta o a la dedicada al almacenamiento en el establecimiento comercial. Con el término dimensión organizativa queremos hacer referencia a la dimensión global de la firma, incluyendo aquí aspectos tales como: el número de establecimientos, la superficie total instalada, la superficie total de venta, la superficie total de almacenamiento, la capacidad de compra, la cifra de ventas, el número de empleados, los recursos propios, la capacidad de endeudamiento, etc.

En el comercio tradicional independiente, la dimensión técnica es un buen indicador de la dimensión organizativa, ya que ambas coinciden. Sin embargo, en el comercio moderno, la diferencia entre las dos acepciones adquiere todo su significado; una empresa organizada en una red de pequeños almacenes sucursales, que tienen cada uno de ellos una dimensión técnica relativamente pequeña, puede tener una gran dimensión organizativa, que le facilita una gran capacidad de compra, una cierta capacidad directiva, etc.

Teniendo en cuenta esta diferenciación, la dimensión técnica sólo puede ser aumentada mediante un incremento de la superficie de venta o de almacenamiento instalada, ya sea mediante la implantación de nuevos establecimientos o por la ampliación de los existentes. En cambio, la dimensión organizativa puede ser alterada de múltiples formas; por ejemplo, podemos considerar el caso de un pequeño comercio independiente, con una dimensión técnica reducida, que a través de alguna fórmula de comercio asociado puede incrementar su dimensión organizativa, manifestándose este hecho en alguno o en varios de los aspectos siguientes: el poder de compra,

la capacidad de prestación de servicios, la capacidad de endeudamiento, la capacidad directiva, etc.

En general, y como ya ha sido puesto de manifiesto, una mayor dimensión organizativa de la empresa le facilita a ésta las ventajas que confieren las economías de escala que se pueden traducir, entre otras cosas, en un mayor poder de compra, el acceso a la formación y a la tecnología, etc., y como consecuencia de todo ello, confiere a sus responsables un margen de maniobra mayor en el diseño de las políticas instrumentales que definen sus estrategias comerciales.

## LA TECNOLOGÍA Y LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

El impacto que las nuevas tecnologías tienen en la empresa de distribución comercial es tan fuerte que afecta de forma profunda a todos sus ámbitos tales como, por ejemplo, la recepción de los pedidos, los sistemas de aprovisionamiento, la gestión de los almacenes, la logística, las técnicas de venta, los servicios ofrecidos a los clientes, la gestión de los establecimientos y redes de sucursales, etc. Esta influencia se traduce, generalmente, en incrementos de productividad que tienen, un reflejo posterior en la rentabilidad económica de la empresa. Por ello, pensamos que este fuerte influjo que las nuevas tecnologías ejercen en el seno de la firma comercial es argumento suficiente para considerarla como una variable básica dentro del modelo que estamos exponiendo.

Pero cuando hacemos referencia a la aplicación de nuevas tecnologías debemos distinguir entre las relativas a las de venta (Masa, 1993) y a las de equipamiento, aunque ambas están íntimamente interrelacionadas.

Respecto a las «tecnologías de venta», no es nuestro objetivo el describir la amplia variedad de técnicas existentes (Diez y Fernández, 1993), nos limitaremos a las que tienen, o pueden tener, a nuestro juicio, un impacto mayor sobre la rentabilidad de la empresa. Siguiendo esta pauta, debemos destacar, en primer lugar, el autoservicio (Casares y Rebollo, 1991), que facilita el aumento y una mejor gestión de la superficie de venta. La aplicación de esta tecnología supone la asunción, por parte de los clientes, de determinadas funciones que antes eran realizadas por la empresa comercial, permitiendo de esta forma una reducción en la mano de obra y, simultáneamente, un incremento de la productividad del empleo. El gran desarrollo del autoservicio ha sido causa y efecto, al mismo tiempo, del desarrollo de otras tecnologías tanto tangibles (de equipamiento) como intangibles (sistemas de gestión), que se aplican en la empresa de distribución comercial.

Por otra parte, la aplicación de la tecnología informática y de las comunicaciones ha propiciado el desarrollo de nuevas tecnologías de venta a distancia, como son la televenta y la venta por ordenador, donde la presencia del vendedor y de la superficie de venta son innecesarias. Esto supone una reducción importante de los gastos de explotación, sobre todo en las partidas correspondientes a gastos de personal y animación y decoración de los puntos de venta.

Por último, haremos referencia a la venta automática o través de máquinas expendedoras, que permiten la supresión de los vendedores y de la superficie de venta, obteniéndose con ello reducciones significativas en los gastos de explotación, por medio del ahorro en el personal y en los gastos inherentes a la superficie de venta.

En cuanto a las «tecnologías de equipamiento», en los últimos años se ha producido una cierta revolución en el equipamiento comercial (Casares, 1987) que se ha manifestado de forma tangible en: la ampliación de la red de frío, en la implantación de nuevos mode-

los de cajas registradoras y de balanzas electrónicas, en moderna maquinaria de cortar y acondicionar los productos, en nuevos sistemas de envase, en el desarrollo y normalización de la paletización, etc. La incorporación de todas estas innovaciones se han traducido, en la mayoría de los casos, en incrementos de productividad.

Pero, sin duda, entre las manifestaciones tangibles de las innovaciones tecnológicas en las empresas de distribución comercial, debemos destacar la aplicación de las tecnologías informática y de las comunicaciones, cuyas aplicaciones más relevantes se han dado, entre otras, en las siguientes áreas (Casares, 1987): control administrativo y contable, aplicaciones de la robótica en el sistema logístico, lectura óptica, desarrollo del llamado «dinero de plástico», etc. Asimismo, el desarrollo de las nuevas tecnologías de venta a distancia (televenta y venta por ordenador) sería impensable sin el soporte de la informática y las comunicaciones.

Por último, vamos a hacer referencia a la aplicación de innovaciones tecnológicas de carácter intangible que integran, en un claro ejemplo de sinergia positiva, el conjunto de innovaciones anteriormente comentadas. Nos referimos básicamente a tres manifestaciones (Casares y Rebollo, 1991): los sistemas integrados de gestión, la normalización y codificación universal de los productos y a la comunicación administrativa automatizada.

Los sistemas de gestión integrados permiten que, tomando como centro neurálgico un ordenador, se conecten mediante una red, lectores ópticos que operan en los puntos de venta, la automatización de los almacenes, las terminales en los punto de venta y en las secciones, etc. Es decir, toda la información que genera la actividad de la empresa en cualquiera de sus áreas es analizada y transmitida, en tiempo real, a la dirección que puede, de esta forma, adoptar las decisiones con un mayor rigor. Esta gestión integrada sólo es factible si se apoya en la normalización y codificación universal de los

productos que, en base a los códigos de barra, permite a los lectores ópticos registrar todas las transacciones operadas en los puntos de ventas o en los almacenes. Por otra parte, la normalización de los documentos acreditativos de las transacciones comerciales, tales como contratos, facturas, albaranes, notas de pedido, etc., así como la rapidez que confiere la comunicación administrativa por medios informáticos, simplifica y facilita las transacciones comerciales entre los agentes económicos que, de otra forma, serían excesivamente lentas y onerosas, limitando el dinamismo del sistema económico.

En conclusión, la aplicación de las nuevas tecnologías en la empresa de distribución comercial esta provocando un cambio factorial, con la sustitución de trabajo por capital, que se traduce, generalmente, en un incremento de la productividad y el consiguiente efecto sobre la rentabilidad económica de la firma.

## EFICIENCIA DIRECTIVA Y FORMACIÓN

El modelo presentado en las páginas precedentes establece las relaciones entre una serie de variables, situadas a diferentes niveles (básicas e instrumentales), que determinan la rentabilidad económica y, a partir de ella, la rentabilidad financiera de una empresa comercial. Se trata de un modelo teórico que explica con bastante exactitud el resultado alcanzado por las distintas firmas.

Sin embargo, la observación de la realidad muestra que, en todos los países y en todos los sectores económicos, existen ejemplos de empresas que obtienen resultados dispares. Empresas que pueden operar las variables del modelo de la misma forma -y parecen hacerlo-, o que, al menos, tienen recursos similares para actuar de manera análoga, alcanzan sin embargo muy distintas rentabilidades (los ca-

sos de El Corte Inglés y Galerías Preciados, en España, o los de Sears y Walmart, en USA, pueden considerarse paradigmáticos).

Ciertamente, existirán otras variables explicativas de la rentabilidad no recogidas en el modelo propuesto. No obstante, en nuestra opinión, esas variables adicionales enriquecerán el esquema construido, pero no permitirán justificar, en todos los casos, el porqué empresas similares, desde el punto de vista de su posición respecto a esos factores, no consiguen los mismos beneficios. ¿Cuál es la causa de estas diferencias? La explicación reside en el elemento que permite convertir ese conjunto estático de variables relacionadas en un instrumento dinámico para generar la rentabilidad de la empresa. Ese elemento no es otro que la EFICIENCIA DIRECTIVA. Pero, ¿qué es la eficiencia directiva?

En base a todo lo señalado hasta el momento, podemos definirla como la capacidad de las personas responsables de la empresa comercial de conseguir la interrelación conveniente entre las diferentes variables para alcanzar la máxima rentabilidad. De una forma más figurada, es posible considerarla como esa mezcla de saber y arte que convierte el modelo estático del gráfico en una máquina dinámica de generar rentabilidad. A pesar de su plasticidad, esta definición no sólo es excesivamente abstracta, sino que especifica la eficiencia directiva por sus resultados y no por su contenido. Debemos, pues, preguntarnos de nuevo, ¿en qué consiste la eficiencia directiva?

La eficiencia directiva consistirá en ejecutar correctamente las funciones de la dirección. Estas funciones podemos concretarlas en las siguientes: planificar, organizar, dirigir y controlar. El propio nombre de cada una de esas tareas nos informa sobre su contenido: fijación de los objetivos y diseño de las líneas de acción que la empresa desarrollará, estructuración de los medios que la empresa po-

see, liderazgo y motivación de las personas que componen la organización, y evaluación del funcionamiento de todo el sistema en base a los fines perseguidos. La ejecución correcta de esas funciones implica que el directivo posea las capacidades necesarias, capacidades que requieren una formación amplia y variada como seguidamente veremos (Koontz y Weihrich, 1990).

La formación y su relación con la eficiencia directiva constituye un tema controvertido, en el que siempre aparecen ejemplos contradictorios que tratan de refutar las opiniones más generales. El caso de la persona sin formación que alcanza un éxito extraordinario con un nuevo negocio, basándose exclusivamente en su experiencia o en su intuición, o el fracaso del titulado superior con numerosos diplomas en las universidades más prestigiosas que no consigue siquiera la supervivencia de la empresa, son ejemplos que se citan con frecuencia. Todas estas situaciones, y muchas más que podrían mencionarse, nos advierten que la formación necesaria para alcanzar la eficiencia directiva no puede ser entendida en un sentido restrictivo; pero tampoco puede conducirnos al extremo opuesto de considerar que cualquier formación, incluso la no formación, puede ser apropiada.

Para comprender la relación entre formación y eficiencia directiva partiremos de nuevo del modelo de rentabilidad que hemos propuesto. Aunque el modelo formulado puede parecer excesivamente determinista, con unas variables incidiendo directamente sobre otras, sabemos que en la realidad esto no es así. Para tener éxito no basta con aplicar mecánicamente reglas económicas, matemáticas o administrativas que explican las relaciones entre variables. La casuística es tan extensa que los modelos preconcebidos deben ser adaptados por el juicio y el criterio del «buen director» para alcanzar esa «eficiencia directiva» (Drucker, 1981 y 1986).

Sin embargo, en el mundo cada vez más exigente y competitivo en el que se desenvuelven las empresas, esa eficiencia directiva no puede ser sostenida permanentemente por la intuición del empresario innovador o la experiencia del empresario de éxito. Se comentan con frecuencia los casos de empresarios innovadores que partiendo de un pequeño negocio han construido grandes imperios. El mérito de estas personas es doble. Por un lado, tener la valentía de convertir su idea en realidad -innovar- con todas las dificultades que ello implica. Por otro lado, mantener la evolución y supervivencia de su empresa a pesar de las múltiples dificultades que aparecen en su desarrollo. Y, contrariamente al pensamiento más extendido, tanto para una como para otra tarea, la formación resulta fundamental, aunque quizá de diferente carácter.

La innovación, como muy bien señaló Drucker hace algunos años, no es un proceso aleatorio que se basa exclusivamente en «la suerte de tener una buena idea». Se trata más bien de un análisis racional de las fuentes de la innovación que implica el conocimiento de la realidad en la cual va a germinar esa innovación. Ese análisis racional y ese conocimiento son simplemente los frutos de la formación (posteriormente reflexionaremos sobre qué tipo de formación) y la experiencia.

Mantener la existencia de la empresa implica la reflexión y el juicio pertinente y permanente sobre los diversos factores, tanto internos como externos, que condicionan el desarrollo de la empresa. En muchas ocasiones ese juicio deriva en la necesidad de contratar profesionales que se encarguen de determinadas áreas de la empresa que el fundador o empresario no puede dominar. Otras veces la reflexión sobre el porvenir de la empresa puede conducir a la obligación de desprenderse de la propiedad de la misma, o de parte del capital, para poder enfrentarse a la nueva realidad competitiva. En cualquier situación, incluso en este último caso extremo, la necesi-

dad del análisis sistemático del empresario resulta fundamental para adoptar las decisiones correctas; y, lógicamente, ese análisis debe sustentarse en una adecuada formación.

Vemos pues que la formación tiene múltiples facetas y que con dicho término no nos estamos refiriendo a unos conocimientos precisos sobre determinada materia. Esta formación debe conferir al directivo/empresario una habilidad, la habilidad de tomar las decisiones correctas o de rectificar cuando las decisiones no han sido las adecuadas. La persona debe tener la capacidad de aprehender la información y depurarla, de comprender el problema, de determinar las posibles alternativas y evaluarlas, de elegir la más adecuada, y tener la voluntad de implantar la decisión adoptada. En consecuencia, ese directivo/empresario debe poseer conocimientos sobre las diversas áreas de negocio y sobre los acontecimientos del entorno que, a corto o largo plazo, pueden afectar a su empresa.

Estos conocimientos no son fáciles de adquirir. Algunos pueden aprenderse en las escuelas y centros de formación especializados en gestión empresarial o en otras disciplinas conexas; otros deben proceder de la experiencia de las personas. En los últimos años han surgido numerosos centros de formación, tanto públicos como privados, especializados en la enseñanza de las técnicas y capacidades para la dirección empresarial. Con independencia de la mejor o peor calidad, la proliferación de estos lugares de enseñanza tendrá una clara repercusión positiva, a medio y largo plazo, sobre la elevación del nivel de eficiencia directiva de las empresas españolas. Sin embargo, al menos en determinadas zonas geográficas de nuestro país, la creación de centros de aprendizaje directamente relacionados con el sector de la distribución comercial ha sido bastante escasa. Existen especialidades en las actividades más diversas (banca, seguros, industria,...), pero la distribución no ha recibido, en este campo, una especial atención.

Respecto a la experiencia, debemos señalar que dicho término ha de ser entendido en su justa medida. La experiencia en los negocios no nace del tiempo, no hace referencia a la antigüedad o a los años; surge, más bien, de haberse enfrentado a decisiones ante situaciones distintas y haber comprendido el porqué de la correcta o incorrecta elección. Algunas personas pasarán en sus vidas por estas vicisitudes diversas que le proporcionarán una gran experiencia; otras, sin embargo, no tendrán esa oportunidad. En uno y otro caso, pero sobre todo en el segundo, es muy importante que los directivos, actuales y futuros, puedan aprender, y asumir, la experiencia de otras personas. Los métodos para conseguirlo son muy variados: charlas, conferencias y seminarios, formación en el método del caso, asistencia a reuniones de empresarios, trabajos en prácticas,...

En definitiva, la mezcla de formación, experiencia, junto con esa «vocación» empresarial que conlleva la voluntad de asumir el riesgo y la responsabilidad de las decisiones puede generar ese concepto un tanto ambiguo que hemos denominado «eficiencia directiva».

Hasta ahora hemos limitado la eficiencia directiva al nivel más alto de la empresa, el director o empresario. Sin embargo, hablar de este término implica, necesariamente, referirse a la formación y habilidades de todo el personal de la empresa. En caso contrario, las decisiones adoptadas en la cúspide pueden ser acertadas, pero no producirán los resultados esperados por la incapacidad de llevarlas a cabo. En este momento no nos referimos ya a una formación general y amplia, sino a la capacidad de las personas para ejecutar correctamente su trabajo. La formación para la realización de muchas de las tareas dentro de una empresa comercial procede, exclusivamente, del aprendizaje, exigiendo, pues, un personal muy poco cualificado. Aunque a corto plazo esto puede ser positivo para las empresas (facilidad de contratación, menor remuneración,...), las tendencias ca-

minan en una dirección distinta. Las nuevas tecnologías de todo tipo están exigiendo un personal con un mayor nivel de cualificación y un permanente sistema de reciclaje de los empleados. En uno y otro caso, la formación especializada resulta imprescindible y, todavía, hay muy poco hecho al respecto (Larrea, 1991).

Para finalizar este apartado, es conveniente reflexionar sobre la relación entre las tres variables básicas y su vinculación con la eficiencia directiva. A lo largo del texto hemos ido reiterando las posibles vinculaciones entre cada una de las variables básicas y la eficiencia directiva; así, se ha destacado la posible influencia de la dimensión, de la tecnología y de la formación sobre ella. Sin embargo, debemos subrayar que la conexión se produce en los dos sentidos. De esta forma, la eficiencia directiva puede condicionar el valor que alcanzan esas variables básicas en función de los objetivos y estrategias que se proponga la firma.

Dimensión, tecnología y formación se encuentran, a su vez, íntimamente entrelazadas. Una mayor dimensión puede facilitar la contratación de personal más cualificado y permitir el acceso a tecnologías más sofisticadas. Estas tecnologías avanzadas requieren un personal preparado y, en ocasiones, un tamaño mínimo para poder implantarse. La formación permite comprender la influencia de la dimensión y de la tecnología, a través de las variables instrumentales descritas, en la rentabilidad económica de la empresa. En definitiva, facilita la aprehensión del modelo presentado y, sobre todo, la actuación sobre los factores del mismo.

### III

## EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA.

Pensamos que el modelo teórico que hemos descrito puede ser especialmente útil para explicar y entender el tipo de gestión que realizan las empresas que actúan en nuestro Sistema de Distribución Comercial, tanto las que operan en el denominado comercio tradicional como las que lo hacen bajo las formas de lo que se entiende por comercio moderno.

#### 3.1.

### LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DEL COMERCIO TRADICIONAL

Desde un punto de vista teórico, la utilización de la terminología «comercio tradicional» puede dificultar la identificación de la forma de comercio en la que se inscribe la empresa a la que nos referimos en este epígrafe. Sin embargo, en la práctica esta identificación no es tan problemática, ya que coincide fundamentalmente con lo que he-

mos denominado «comercio independiente», cuyas características básicas fueron descritas anteriormente.

No obstante, y para que nos sirva de punto de referencia, recordaremos de forma breve las principales características que presenta el comercio tradicional en España. Se trata de una empresa de carácter familiar, que cuenta con un único establecimiento, de dimensión reducida, que opera con un sistema de venta tradicional y cuya gestión es independiente; tiene un bajo nivel de equipamiento, un reducido empleo asalariado con una escasa formación profesional.

Para entender la forma en que se gestiona la empresa que opera en el comercio tradicional es necesario conocer previamente que perfil presenta respecto a las variables básicas: dimensión, tecnología y formación.

En España, la mayoría de las empresas del comercio tradicional tienen un único establecimiento, con una dimensión técnica muy reducida, (alrededor de 35 m<sup>2</sup> en el sector minorista de la alimentación). Pero, quizás lo mas grave de esta situación sea el que la dimensión organizativa es, también, muy limitada y difícil de incrementar a través de formulas de comercio asociado, dado el carácter independiente que tiene la gestión de este tipo de empresa y la escasa formación de su propietario que le impide tomar una conciencia clara de este problema.

Respecto a la tecnología de venta, más del 90% de este tipo de comercio (minorista) utiliza el sistema de venta tradicional, lo que va a condicionar de forma notable la productividad del empleo y la gestión de la superficie de venta. Asimismo, el equipamiento es escaso, tanto en lo que se refiere a la tecnología de conservación como a la informática y de gestión, tal y como se pone de manifiesto en la información estadística recogida en la tabla 2.

Por último, y en relación con las variables básicas, hemos de hacer referencia a la formación de los recursos humanos en la firma del comercio tradicional. Como indicador de esta variable vamos a utilizar el grado o nivel de formación del empresario-propietario del establecimiento comercial, para el que disponemos de la información que se recoge en la tabla 3.

Desgraciadamente, la información que disponemos no está desagregada en función del tipo de comercio que hemos considerado (comercio tradicional y comercio moderno); sin embargo, al tener en cuenta sólo a los empresarios-propietarios con un sólo establecimiento, se está recogiendo, fundamentalmente, al comercio independiente.

Salvando las matizaciones hechas sobre la información disponible, la conclusión que podemos obtener a la luz de estos datos estadísticos es bastante concluyente: la formación del propietario del comercio tradicional es muy escasa y deficiente, lo que supone un condicionante negativo para su eficiencia directiva. No obstante, esta afirmación debe ser relativizada ya que, la eficiencia directiva no está totalmente determinada por la formación; como ya se ha puesto de manifiesto anteriormente, hay múltiples ejemplos de personas que, con una escasa formación pero con una gran intuición comercial, han puesto en marcha pequeñas empresas comerciales que han sido «bendecidas» con el éxito. Pero hemos de tener en cuenta que, si bien la carencia de formación puede que no sea un obstáculo para operar, con una dimensión muy reducida en mercados locales muy pequeños y que están cautivos, sin embargo, cuando la competencia se intensifica y el entorno cambia a un fuerte ritmo, la carencia relativa de formación respecto a los competidores si es más determinante de la eficiencia directiva.

Partiendo de estas coordenadas, es fácil de entender que la gestión de la empresa del comercio tradicional está orientada hacia la

consecución de unos resultados que permitan retribuir al propietario y a las ayudas familiares que operan en el establecimiento. Es decir, el negocio se entiende como el medio de vida de la familia que lo explota, y no como una inversión que debe ser rentabilizada.

El empresario/propietario del comercio tradicional tiende a comprometer en su negocio todo el capital del que puede disponer, pues intuye que la dimensión y el nivel de equipamiento son variables que van a condicionar la cuota de mercado que pueda obtener (Casares y otros, 1987), y una vez decididas aquellas poco podrá hacer por influir en esta última. Sin embargo, dada su carencia de recursos, su pequeña inversión busca sobre todo el garantizar un volumen de negocios que permita cubrir la retribución de su trabajo y de las ayudas familiares que reciba en el establecimiento.

Desde un punto de vista teórico, el empresario/propietario del comercio tradicional puede orientar su gestión para conseguir una adecuada combinación de rendimiento económico (ROS) y de rotación de sus activos (ROT) que le permita rentabilizar su negocio. Sin embargo, su perfil respecto a las variables básicas va a limitar las posibilidades de actuación sobre los factores determinantes de la rentabilidad.

Para el comercio tradicional, la pequeña dimensión y el carácter independiente de su gestión determinan un débil poder de compra, que se explica porque, en sus relaciones con los proveedores, el balance de poder se inclina hacia el lado de estos últimos, que imponen las condiciones de la negociación sobre precios, plazos de entrega, condiciones de pago, etc. Todo esto se traduce, en definitiva, en precios de compra elevados y malas condiciones de pago. De esta forma, para obtener un buen rendimiento ( $M - G$ ) sobre las ventas ( $V$ ), el comerciante tradicional tiende a aumentar el margen bruto total ( $M$ ), ya que la disminución de los gastos de explotación ( $G$ ) reduciría la retribución de su trabajo y de las ayudas familiares recibidas.

Esto suele traducirse en definitiva en la práctica de precios elevados, que se pueden mantener mientras que pueda operar en un mercado cautivo, en el que no existe competencia por parte del comercio moderno. No obstante, una de las posibilidades que se le ofrece al comercio tradicional de mejorar su rendimiento sobre las ventas (ROS) es el cambio a una técnica de ventas, como el libre-servicio, que mejora la productividad del empleo.

Otra posibilidad de incrementar la rentabilidad económica es la de actuar sobre la rotación de sus activos (ROT). En este caso, la gestión debe ir orientada hacia un incremento de las ventas y, simultáneamente, hacia la optimización de las inmovilizaciones. En ambos casos, la dimensión, la tecnología y la formación y, sobre todo, una mala eficiencia directiva, limitan estas posibilidades.

Para influir de forma positiva en las ventas, el comerciante tradicional puede actuar con las distintas políticas instrumentales a las que hemos hecho referencia en el epígrafe anterior (ver gráfico 1). En este sentido, la práctica de precios bajos o un aumento en el nivel y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes podrían ser incentivos importantes para incrementar las ventas; sin embargo, la reducción de precios se torna difícil si se considera que el límite inferior que establece el precio de compra es muy alto y, por otra parte, el aumento en el nivel de servicios supondría un fuerte incremento en los gastos de explotación, que reduciría de forma drástica el rendimiento sobre las ventas. Para poder utilizar los servicios como elemento diferencial frente a la competencia, el incremento de las ventas debería, como mínimo, compensar el aumento de los gastos de explotación.

Por otra parte, la política de comunicación puede tener un efecto muy positivo sobre las ventas pero, para que esto se produzca, es necesario superar un cierto nivel de esfuerzo que el pequeño comercio no puede realizar debido a su carencia de recursos y,

también, al fuerte impacto que ésta partida tendría en los gastos de explotación.

La localización del establecimiento (sobre todo para el minorista independiente) es uno de los factores claves para conseguir un buen nivel de frecuentación al local y, a través de ello, incidir de forma positiva en las ventas; en este sentido, las modernas formulas de asociación espacial (por ejemplo, el centro comercial) ofrecen al comerciante tradicional alternativas de localización que operan en el sentido explicado.

Respecto a la política de surtido, la especialización puede ser una de las armas clave del comercio tradicional para atraer la demanda de ciertos segmentos y conseguir cuota de mercado. Sin embargo, la carencia de tecnología informática y de las tecnologías intangibles de gestión (unido a la mala eficiencia directiva), constituyen límites importantes para una gestión dinámica orientada hacia la optimización del surtido.

La política de gestión de superficie pueden ser utilizadas también para incidir sobre las ventas. Sin embargo, las posibilidades del comercio tradicional en este sentido son muy limitadas debido, fundamentalmente, a la tecnología de ventas que utiliza (la venta tradicional) y a su reducida dimensión técnica.

La política de crédito a los clientes puede ser empleada también, como un servicio más, para influir sobre las ventas. Sin embargo, la práctica del comercio tradicional en este capítulo se traduce en la anotación simple en la cuenta del cliente, con lo que la inmovilización financiera que supone el crédito concedido, no se puede movilizar, teniendo entonces un impacto negativo sobre la rotación de este tipo de activo.

Por último, la optimización de los activos inmovilizados, para conseguir una adecuada rotación de los mismos, se ve fuertemente

condicionada por la reducida dimensión del comercio tradicional y por la tecnología de ventas utilizada. No obstante, la política de gestión de superficies puede ser orientada para lograr una explotación más intensa del activo fijo, es decir del local y las instalaciones. Esto se puede lograr reduciendo el tiempo ocioso en la explotación, por medio del aumento del horario de apertura y la utilización de los días festivos. Este tipo de medida es factible cuando el empleo del establecimiento es de carácter familiar y, el aumento del tiempo de explotación no se traduce en un incremento de los gastos de personal que, de otra forma, pueden llegar a provocar un margen negativo, con lo que un aumento en la rotación sólo contribuiría a incrementar las pérdidas.

En definitiva, una vez que el comercio tradicional determina su nivel de equipamiento y su escala de operación, generalmente en el límite en el que le permiten sus escasos recursos, poco puede hacer por alterar estos parámetros, ya que la mano de obra y la superficie del establecimiento se muestran como factores críticos, muy difíciles de modificar en el marco de la gestión independiente en la que se mueve este tipo de comercio.

Lo expuesto hasta el momento puede llevarnos a establecer una conclusión precipitada: que la rentabilidad económica del comercio tradicional es muy reducida. Esto no siempre es cierto, ya que se constata la existencia de pequeños comercios muy rentables que, en unos casos, al operar en mercados cautivos pueden mantener márgenes muy elevados gracias a la práctica de precios altos y, en otros, la especialización de su surtido les permite diferenciarse y encontrar un hueco en el mercado que explotan, también, con márgenes muy elevados.

Respecto a la rentabilidad financiera hay que señalar que, de forma general suele ser muy reducida. La explicación de este fenómeno se encuentra en los argumentos que exponemos a continuación.

Por una parte, el capital tomado a préstamo en este tipo de empresas es mínimo y, salvo los créditos de provisión, el nivel de endeudamiento es muy bajo, dado que sus inversiones suelen ser financiadas, en la mayoría de los casos, con recursos propios. En cualquier caso, el efecto apalancamiento, cuando se produce, suele ser negativo ya que el coste del capital tomado a préstamo (generalmente en créditos a corto plazo) suele ser superior a la tasa de rentabilidad económica que ofrece el negocio, con lo que el endeudamiento provoca normalmente la descapitalización de la empresa.

En conclusión, la reducida dimensión, la escasez y antigüedad de la tecnología utilizada y la deficiente formación de sus recursos humanos, unido todo ello a una gestión independiente con una escasa eficiencia directiva, constituyen un perfil de factores críticos que limitan las posibilidades de adaptación del comercio tradicional al nuevo y dinámico Sistema Comercial que se está configurando.

### 3.2. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DEL COMERCIO MODERNO

Bajo los términos «comercio moderno» o «comercio evolucionado» se agrupan fundamentalmente a las empresas de distribución comercial que operan bajo la forma de comercio asociado e integrado.

El comercio asociado e integrado presenta un escaso nivel de desarrollo en nuestro país. Sin embargo, si nos atenemos al empleo que generan, a la superficie de ventas que utilizan y a la cuota de mercado que detentan, si es posible hablar en a de un cierto grado de concentración horizontal (comercio asociado) y vertical (comercio integrado), que se acusa más en algunas ramas de actividad que en otras.

Respecto a las variables básicas, el perfil que caracteriza a la empresa del comercio moderno en España es difícil de establecer, ya que los valores promedios presentan una gran dispersión debido a la variedad de formulas comerciales que se integran dentro del comercio asociado e integrado.

Pero, aún considerando la relevancia y trascendencia que tiene la dimensión técnica, lo que debemos resaltar en el comercio moderno es su dimensión organizativa, es decir, su capacidad de compra, de prestación de servicios, su capacidad de gestión, su nivel de equipamiento tecnológico, etc. Es esta dimensión global, una de las fortalezas básicas que caracteriza al comercio moderno y su aprovechamiento, como ventaja competitiva, depende de la eficiencia directiva de cada empresa en particular.

En cuanto a la tecnología de venta, el uso del autoservicio está mucho mas extendido que en el comercio independiente, lo que explica la mayor productividad del empleo del comercio moderno. En el comercio asociado, alrededor de un tercio de los establecimientos utilizan el sistema de venta por autoservicio, mientras que en el comercio integrado esta proporción es superior al 50%, alcanzando el 100% en las cadenas de hipermercados, supermercados y autoservicios.

El nivel de equipamiento del comercio moderno respecto a las tecnologías informática, de conservación y manipulación de productos, es mucho más intenso que el se registra en el comercio independiente. Esto es especialmente cierto en las cadenas de grandes almacenes y en las grandes superficies de venta. Pero, es importante señalar, también, que el alto nivel de equipamiento de tecnologías tangibles potencia el uso de tecnologías intangibles y hacen posible la gestión integrada de la empresa.

AUTONOMIA	CENTROS COMERCIALES	
	NUMERO	PORCENTAJE
Andalucía	37	12,6
Aragón	4	1,4
Asturias	4	1,4
Baleares	6	2
Canarias	13	4,4
Cantabria	4	1,4
Castilla-La Mancha	12	4,1
Castilla-León	12	4,1
Cataluña	71	24,1
Extremadura	2	0,7
Galicia	14	4,8
Madrid	78	26,6
Murcia	7	2,4
Navarra	2	0,7
País Vasco	8	2,7
Rioja	1	0,3
Valencia	19	6,6
TOTAL	294	100

TABLA 6: LOS CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA

El análisis de la poca información disponible nos permite anticipar algunas conclusiones: 1) que el nivel de formación básico de los recursos humanos en el comercio moderno es mucho más elevado que en el comercio independiente, 2) a medida que aumenta el tamaño de la empresa, la formación de los recursos humanos es mas elevada y, 3) que hay una clara percepción de la importancia que tiene la formación en la calidad de la gestión.

Aunque, como ya se ha señalado, la formación no determina de forma inmediata la eficiencia directiva, si constituye un factor necesario para la misma, ya que esa formación básica es la que permite percibir de forma clara el entorno en el que se sitúa la empresa y la probable evolución de aquel. Y este diagnóstico externo es necesario para preparar a la empresa frente a las amenazas y oportunidades que la evolución de ese entorno trae consigo.

Partiendo del perfil que caracteriza a la empresa que opera en el comercio moderno y de su comportamiento en el sector, sobre todo el de las medianas y grandes empresas, se puede afirmar que estas orientan su gestión hacia la optimización del excedente empresarial con el objetivo de conseguir, sobre la inversión realizada, una tasa de rentabilidad que, al menos, iguale la tasa media de ganancia de otras inversiones alternativas en el sistema económico.

TIPO DE CENTRO	NUMERO	S.B.A.	LOCALES	APARCAMIENTOS
HI	87	826.225	2.229	114.181
PE	103	430.480	5.435	15.485
GR	23	368.765	2.460	14.134
RE	6	474.120	1.231	16.600
GC	30	25.417	938	1.625
ME	41	45.885	10.178	200
PC	4	18.400	6	1.950
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>	<b>2.189.292</b>	<b>22.547</b>	<b>164.175</b>

HI: basado en hipermercado; PE: centro comercial pequeño, 10.000 metros cuadrados;  
GR: entre 10.001 y 40.000 metros de SBA; RE: centros regionales de más de 40.000 metros de SBA;  
GC: galería comercial de menos de 2.500 metros cuadrados; ME: mercado municipal;  
PC: parque de actividades comerciales; SBA: superficie bruta alquilable.

Fuente: Directorio'92 Asociación Española de Centros Comerciales

TABLA 7: CARACTERISTICAS DE LOS CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA EN 1992

La gestión del comercio moderno, de mediano y gran tamaño, viene marcada fundamentalmente por una serie de rasgos que pasamos a comentar seguidamente.

En primer lugar, y en la medida en que es factible obtener economías de escala en el sector de la distribución comercial, la decisión de entrada en el mercado se realiza con una dimensión (técnica y organizativa) y una tecnología (de ventas y de equipamiento) que permite operar con costes medios muy reducidos. Esto implica que la cifra de ventas es considerada como una variable sobre la que se puede influir, ya que la obtención de esa ventaja en costes sólo es posible con un nivel elevado de operación. Asimismo, y como un componente más de la decisión de entrada en el mercado, la ubicación de los establecimientos suele ser objeto de un profundo análisis, eligiéndose localizaciones en áreas que tengan un elevado tráfi-

co de personas para garantizar un nivel satisfactorio de frecuentación al establecimiento. Respecto a este particular, las grandes superficies de venta, como los hipermercados o los grandes centros comerciales, cuentan con una ventaja añadida ya que, su instalación en un área determinada genera un efecto inducido que revaloriza el atractivo comercial de la localización elegida, al atraer sobre ella un fuerte flujo de circulación de personas.

El gran poder de compra que detenta la empresa del comercio moderno, en relación directa con su dimensión, le permite imponer las condiciones en las que se realiza el proceso de intercambio con sus proveedores. Estas condiciones hacen referencia, no sólo a los precios de compra, que son muy ventajosos sino, también, al ritmo de aprovisionamiento y, sobre todo, a las condiciones de pago, de las que obtiene unas ciertas ventajas que comentaremos más adelante.

La ventaja que ofrecen unos precios de compra bajos se concreta en un margen elevado que permite soportar los gastos derivados de las políticas de impulsión de las ventas (comunicación y servicios). Asimismo, esta ventaja en el margen se ve robustecida por el efecto positivo que el uso de modernas tecnologías de ventas tiene sobre la productividad del empleo. Sin embargo, las tasas de margen bruto (m) practicadas por el comercio moderno se sitúan en la media del mercado, lo que significa que sus ganancias derivadas de la productividad y de los reducidos precios de compra no se trasladan a los precios de venta finales, salvo cuando se quiere aumentar la cuota de mercado o el clima competitivo se intensifica.

La dimensión organizativa y la tecnología (de venta y equipamiento) del comercio moderno permiten un tipo de gestión integrada que facilita el diseño y la coordinación de políticas instrumentales para incidir de forma positiva sobre las ventas y sobre la optimización de los activos inmovilizados, es decir, para incidir, en definitiva, sobre la rotación de los activos (ROT). En efecto, apoyados en

la dimensión y en la tecnología, las políticas de servicio, de comunicación, animación y atracción, la política de surtido y la de merchandising se conciben y se implantan de forma coordinada para alcanzar el volumen de ventas deseado. Por otra parte, la optimización de los activos inmovilizados se logra, respecto al circulante, mediante la política de merchandising y la optimización del surtido, gracias al uso de las tecnologías intangibles de gestión. Asimismo, la política de gestión de superficies se orienta hacia la optimización de la explotación del inmovilizado fijo, con lo se mejora la rotación del mismo.

La rentabilidad económica (RE) obtenida por el comercio moderno será, lógicamente, el producto de la tasa de rendimiento económico sobre las ventas (ROS) por la tasa de rotación de los activos (ROT). En cada forma de comercio, la optimización de la rentabili-

dad económica se consigue con estrategias diferentes. En unos casos, se trabaja con márgenes muy reducidos que determinan un bajo rendimiento económico, poniéndose el acento, entonces, en la optimización de la rotación de los activos; este es el tipo de estrategia seguida por los almacenes populares, como Simago, que persiguen un alto nivel de ventas a través de una política de precios reducidos. Otras formas comercia-

AUTONOMIA	HIPERMERCADOS	
	NUMERO	PORCENTAJE
Andalucía	41	27,2
Aragón	2	1,3
Asturias	4	2,7
Baleares	4	2,7
Canarias	5	3,1
Cantabria	2	1,3
Castilla-La Mancha	5	3,2
Castilla-León	6	4,0
Cataluña	26	17,2
Extremadura	3	2,0
Galicia	6	4,0
Madrid	17	11,3
Murcia	4	2,7
Navarra	2	1,3
País Vasco	9	6,0
Rioja	1	0,7
Valencia	13	8,6
TOTAL	151	100

Fuente: Distribución Actualidad

TABLA 8: HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

CARACTERISTICAS	AÑO 1989	AÑO 1992
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	86	151
APERTURAS EN EL AÑO	7	17
SUPERFICIE TOTAL DE VENTAS	604.835	1.092.553
SUPERFICIE MEDIA DE VENTAS	7.033	7.235
SUPERFICIE DE VENTA CREADA EN EL AÑO	44.300	123.960
SUPERFICIE MEDIA DE VENTA NUEVA	6.328	7.291
NUMERO MEDIO DE EMPLEADOS	246	278
NUMERO MEDIO DE CAJAS	41	43
NUMERO MEDIO DE PLAZA DE PARKING	1.350	1.150

Fuente. Distribución Actualidad

TABLA 9: CARACTERISTICAS DE LOS HIPERMERCADOS ESPAÑOLES

les, como los grandes almacenes (El Corte Inglés), orientan su gestión hacia la consecución de un rendimiento económico mayor que se compensa con una rotación menor.

A través de una adecuada gestión de su política de endeudamiento, el comercio moderno está en condiciones, por medio del efecto apalancamiento, de alcanzar elevadas tasas de rentabilidad financiera. Para ilustrar esta afirmación, en la tabla 10 exponemos algunos datos sobre la rentabilidad económica y financiera de algunas empresas que operan en el sector de la distribución comercial.

Asimismo, hemos de tener en cuenta también que, debido a su gran dimensión organizativa, el comercio moderno disfruta de un gran poder de negociación frente a sus proveedores, que le permite demorar el pago en el tiempo de las provisiones adquiridas (se llega

incluso a los 180 días) sin un coste adicional. Esto se traduce en un nivel elevado de los créditos de provisión que permiten financiar el ciclo de explotación, con lo que el fondo de maniobra puede ser más reducido. Si, simultáneamente, tenemos en cuenta que las ventas se cobran, generalmente, al contado, la explotación genera un alto volumen de liquidez que puede ser reinvertido en la empresa, provocando un efecto de apalancamiento, o colocado en activos financieros de alta rentabilidad que, una vez recuperados pueden financiar el crecimiento de la firma.

De hecho, y en base al proceso que hemos descrito, las grandes empresas del comercio moderno están siendo utilizadas como mecanismos para obtener liquidez y, posteriormente, operar con ella en el mercado financiero. Este comportamiento ha sido muy duramente criticado, argumentando que si las grandes cadenas de distribución actúan como empresas financieras, habría que pensar, entonces, en someterlas a la normativa que regula ese sector. Para corregir esta situación, algunos países, como es el caso de Francia, han puesto en vigor una normativa que regula el plazo máximo de demora en el pago a los proveedores, impidiendo así, que estos últimos financien, de forma gratuita, el ciclo de explotación de la empresa comercial y las faculte, incluso, a generar plusvalías atípicas a su negocio. En España, el poder legislativo ha estado trabajando en una ley semejante, que no ha sido todavía aprobada debido a disolución de las Cortes provocada por la última convocatoria de Elecciones Generales. No obstante, creemos que con la entrada en vigor del Mercado Unico Europeo, este tipo de leyes, que sólo afectan al marco territorial de un país, carecen de sentido en la medida en que, las grandes empresas que operan en Europa, pueden plantear sus compras a proveedores radicados en algunos de los estados miembro de la U.E. donde no exista una normativa de ese genero. Por ello, creemos que tal tipo de ley debe tener un ámbito territorial que abarque todo el marco geográfico de la Unión Europea.

A la luz de lo expuesto, podría pensarse que, debido a su dimensión, al nivel de su equipamiento tecnológico y a la formación de sus recursos humanos, el comercio moderno está avocado hacia el éxito. Nada más lejano de la realidad. Es cierto que ese perfil respecto a las variables básicas supone una base importante en la que sustentar la dirección estratégica. Pero, el éxito sólo se logra si, dentro del clima competitivo en el que se mueven estas empresas, sus responsables son capaces de poner en marcha una gestión enmarcada en las coordenadas de lo que se entiende por eficiencia directiva. Este argumento puede explicar las grandes diferencias que existen entre las tasas de rentabilidad (económica y financiera) de unas empresas y otras, tal y como se pone de relieve en la información contenida en la tabla 10.

TABLA 10: RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

EMPRESAS	Ventas por empleado (millones ptas)	BAIT/Ventas ROS (%)	Ventas/ I.N. ROT	R. E. (%)	R.F. (%)
El Corte Inglés	18,19	6,85	4,99	34,18	18,31
Pryca	35,53	5,87	3,33	19,54	23,34
Tabacalera	-	3,46	7,12	24,63	17,40
Continente	-	3,96	-	-	41,97
Eroski	28,83	4,77	2,14	10,20	18,19
Hipercom	24,74	5,60	3,12	17,47	23,92
Transafricana	225,21	2,59	19,17	49,65	7,33
Digsa	-	1,80	-	-	20,12
Cortefiel	128,70	16,80	4,76	79,96	41,67
Goasam	64,48	13,81	-	-	68,03
Zara	256,25	3,41	-	-	80,14
Autos. Caprabo *	18,35	5,88	4,99	29,34	36,95
Consum	17,52	1,21	-	-	32,23
Aldeasa	29,53	18,32	3,62	66,50	41,96
Más por Menos *	-	0,56	11,48	6,43	170,45
Coperlim	61,75	1,42	17,80	25,27	24,33
Super. Alfaro *	15,56	2,35	6,34	14,89	29,60

BAIT: beneficio antes de gastos financieros e impuestos; I.N.: inmovilizado neto;  
R.E.: rentabilidad económica; R.F.: rentabilidad financiera; ROS, rendimiento sobre ventas;  
ROT: rotación de los inmovilizados.

NOTA: En las empresas con asterisco, la rentabilidad económica se calcula con el beneficio neto.

Fuente: Revista Mercado n° 555

## IV CONCLUSIÓN

Una vez que hemos puesto de manifiesto la forma de operar del comercio tradicional y del comercio moderno, pensamos que estamos en situación de poder señalar cuales son los factores críticos en orden a orientar la actuación de la Administración Pública en su Política Sectorial de Comercio Interior.

Respecto al comercio tradicional, se ha puesto de manifiesto que su reducida dimensión, la escasez y antigüedad de la tecnología utilizada y la deficiente formación de sus recursos humanos, unido todo ello a una gestión independiente con una escasa eficiencia directiva, constituyen un perfil de factores críticos que limitan las posibilidades de adaptación del comercio tradicional al nuevo y dinámico Sistema Comercial que se está configurando. Así pues, nos parece evidente que la Política de Modernización del Comercio Tradicional debe ir orientada a corregir esos factores críticos, incentivando los movimientos asociativos, facilitando o promoviendo los recursos financieros necesarios para el propiciar el equipamiento tecnológico y, sobre todo, promover la formación de los recursos humanos empleados en este tipo de comercio.

En cuanto al comercio moderno, creemos que este es, por si mismo, lo suficientemente dinámico para adaptarse a las tendencias evolutivas que se dan en el Sistema Comercial, sin que precise, por lo tanto, de una actuación particularizada de la Política de Comercio Interior. No obstante si deberán ser tenidas en cuenta, y eliminadas, todas las acciones o comportamientos dirigidos a limitar la libre competencia en el mercado.

Señores Académicos quiero terminar esta intervención mostrando de nuevo mi gratitud hacia la generosidad que habeis mostrado al abrirme las puertas de esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

## BIBLIOGRAFIA

ALEGRE I SELGA, L. (1993), "Estrategias empresariales y mercado único". Distribución y Consumo nº 7; Enero, pág. 7

ANTEQUERA, R. (1992): "Distribución, inflación y gestión empresarial". Distribución y Consumo nº 5; Septiembre, pág. 7

BELLO ACEBRON, L. (1986): "Impacto de las tecnologías de la información en el comercio y análisis de su difusión" en "Distribución Comercial en Europa. Actitudes empresariales". Dirección Regional de Comercio, Asturias, págs. 201-232.

BOSS, J.F.; DOBLER, H. (1984): "L'evolution du commerce en France, trajectoire et prospective". Revue Française du Marketing, nº 100, págs. 99-107.

CASARES, J. (1982): Medios de la política de ayuda a la transformación de la pequeña y mediana empresa comercial". Información Comercial Española, Febrero, págs. 99-107

CASARES, J. (1982): Dualismo en el comercio interior". Información Comercial Española, Febrero, págs. 108-110.

CASARES, J. (1983): "Los cambios en el giro de la rueda. Tendencias en el comercio minorista". Información Comercial Española, Noviembre, págs. 68-75

CASARES, J. ; BRIZ, J.; REBOLLO, A.; MUÑOZ, P. (1987): "La economía de la distribución comercial". Ariel, Barcelona.

CASARES, J. (1987); "Algunas reflexiones sobre la situación actual y la política de modernización del comercio interior". Información Comercial Española, Abril, págs. 7-18.

CASARES, J.; MUÑOZ, P.; REBOLLO, A. (1990):"La distribución comercial en España". Papeles de Economía Española n.º 42, págs 251-261.

CASARES, J.; REBOLLO, A. (1991): "Distribución. La aceleración del cambio". Distribución y Consumo nº 1, Diciembre, págs. 10-38.

CASARES, J. (1991): "El efecto desbordamiento en la distribución comercial". Información Comercial Española nº 693, Mayo, págs. 39-47.

CASARES, J.; REBOLLO, A. (1992): "Competencia, precios y márgenes comerciales". *Distribución y Consumo* nº 5, Agosto, págs. 10-21.

CASARES, J.; REBOLLO, A. (1993): "Inflación y distribución comercial. Una nota para el análisis de la inflación en los servicios". *Información Comercial Española* nº 713, Enero, págs. 17-28.

CASARES, J. (1993): "La política de comercio interior en España y en otros países". *Información Comercial Española* nº 713, Enero, págs. 35-48.

CRUZ ROCHE, I. (1986): "La distribución comercial en Europa". *Distribución actualidad*, Octubre, págs. 122-123.

CRUZ ROCHE, I.; MÚGICA, J.V. (1987): "Mercados cautivos y estrategia competidora: una hipótesis sobre sus efectos en el proceso de formación de precios del consumo español". *Información Comercial Española*, Abril, págs. 19-29.

CUERVO, A. (1991): "Rentabilidad y creación de valor en la empresa". *Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, Barcelona.

DAWSON, J.A. (1984): "Distribution comercial in Europe". CrownHell, Londres.

DAWSON, J.A. (1986): "Tendencias futuras de la distribución comercial en Europa". *Eurocomercio*, Madrid.

DAWSON, J.A.; SHAW, S.A. (1992): "El comercio minorista en Europa. La experiencia de las alianzas empresariales". *Distribución y consumo* nº 7, Diciembre, págs. 73-83.

DÍEZ DE CASTRO, E.: "Política de precios en la empresa". *Publicaciones del C.U.R.*, La Rábida.

DÍEZ DE CASTRO, E.; FERNÁNDEZ, J.C. (1993): "Distribución Comercial". McGraw hill, Madrid., págs. 135-150.

DRUCKER, P.F.: "Gestión Dinámica". *Hispano Europea*. Barcelona 1981.

DRUCKER, P.F.: "La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios". Edhasa; Barcelona 1986.

ESTEVE, N. (1982): "Sistemas organizativos en el comercio". *Información Comercial Española*, Febrero, págs. 11-117.

FUENTES QUINTANA, E. (1993): "El profesor Flores de Lemus y los problemas actuales de la economía española". *Discurso de Investidura como doctor "Honoris Causa" por la Universidad de Sevilla*, pág. 72.

GARCÍA DE CASTRO, J.A. (1993): "Evolución del comercio detallista en España en las últimas décadas". *Información Comercial Española* nº 713, Enero, págs. 63-70.

GAUDIN, J. (1991): "Canales de distribución en el mercado europeo. Recomendaciones prácticas para la empresa comercial de cara al Mercado Unico 1993" en "I Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial". Sevilla, Septiembre. Junta de Andalucía, págs. 13-30.

- GIL, I.; MOLLA, A. (1993): "Distribución detallista en C.E. Evolución y tendencias de futuro". *Distribución y Consumo* nº 10, Junio 1993, págs. 34-45.
- GRANELL, F. (1987): "El sector de la distribución comercial ante el mercado europeo único". *Estudios sobre Consumo* nº 12, págs. 27-39.
- HORTELANO, F.; GARCÍA PEÑA, E. (1987): "La rentabilidad de la empresa". Editorial ICE, Madrid.
- I.N.E. (1988): *Encuesta de Comercio Interior*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. (1990): "Administración". McGraw Hill; México.
- LARREA, P. (1991): "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia". Díaz de Santos; Madrid.
- MARTÍN ARMARIO, E.; DÍEZ DE CASTRO, E. (1993): "Planificación publicitaria". Pirámide, Madrid.
- MASA, L. (1993): "Perfil de las formas comerciales. Elementos de la tecnología de ventas". *Distribución y consumo* nº 10, Junio, págs. 20-33.
- MOUTON, D. (1990): "Merchandising estratégico". Ediciones Gestió 2000, Barcelona.
- MÚGICA, J. (1985): "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación". *Estudios sobre Consumo* nº 4, Abril, págs. 89-105.
- MÚGICA, J. (1993): "España. La nueva organización del mercado". *Distribución y Consumo* nº 7, Enero, págs. 13-30.
- NIELSEN (1991, 1992): "Anuarios 1991 y 1992". Nielsen, Madrid.
- REBOLLO, A. (1987): "Hábitos de los consumidores y determinación del margen comercial". *Estudios sobre Consumo* nº 10, Abril, págs. 33-43.
- REBOLLO, A. (1993): "Situación y tendencias del sistema de distribución comercial en España". *Información Comercial Española* nº 713, Enero, págs. 7-15.
- REBOLLO, A. (1993): "Necesidad y oportunidad de la formación en distribución comercial". *Distribución y Consumo* nº 9, Abril, págs. 10-15.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales. El producto-establecimiento". *Distribución y Consumo* nº 10, Junio, págs. 10-18.
- SAINT-CIRQ, J.; BRUEL, O. (1975): "Merchandising". Pirámide, Madrid.
- VELILLA, PG. (1993): "El comercio en Europa". *Información Comercial Española* nº 713, Enero, págs. 29-34.



DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO DE NÚMERO

EXCMO. SR. DR. DON FERNANDO CASADO JUAN



EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,  
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMAS AUTORIDADES,  
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,  
SEÑORAS Y SEÑORES:

Enrique Martín Armario nació en 1951 en la prehistórica Abila, Ceuta en la actualidad.

A muy temprana edad fue llamado a Villa Sanjurjo donde pasa los primeros años de su infancia hasta que se traslada junto a su familia a Madrid en el año 1956, donde no reside durante mucho tiempo ya que en 1958 desembarca en Villa Cisneros (hoy Dajla) donde cursó estudios hasta segundo de bachillerato.

En octubre de 1962, prosigue sus estudios en el Instituto de Enseñanza Media de Ceuta, su ciudad natal.

En 1967 se produce su nuevo cambio de residencia, retornando a Melilla donde realiza y culmina con éxito el curso preuniversitario.

En octubre de 1968 el Profesor Enrique Martín inicia sus estudios universitarios en Economía. Se matricula en la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la ciudad de Málaga donde su vocación económica fue creciendo hasta culminar la carrera con pleno éxito en junio de 1973.

A finales del verano de 1973, llega a Palos de la Frontera (Huelva) donde lo acaba de contratar, como profesor, el director del Colegio Universitario de la Rábida.

Es en este universo donde el profesor Enrique Martín Armario consigue culminar su tesis doctoral sobre "Planificación y control de campañas publicitarias". La presentó y defendió en la Universidad de Sevilla, obteniendo la calificación de sobresaliente cum laude. Era el mes de septiembre de 1977. Dos años más tarde, otro tribunal le concedió el Premio Extraordinario a esta misma investigación.

En octubre de 1976, se hizo cargo de una de las asignaturas de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

En la primavera de 1979 el doctor Enrique Martín gana con notable éxito, brillantemente, el concurso-oposición al Cuerpo de Profesores Adjuntos Numerarios de Economía de la Empresa. Toma posesión en la Universidad de Sevilla y continúa su labor incansable de investigación de estudio de enseñanza, preferentemente en el terreno del marketing. Publica cuatro libros y numerosos artículos de gran calidad durante los primeros años de la década de los ochenta, y participa en numerosos simposios, seminarios y congresos especializados. Se ha acreditado como una figura solvente en el campo de la investigación publicitaria y en otros terrenos afines a la misma, así como un cualificado profesor de la Economía de la Empresa y de Comercialización e Investigación de Mercados. No es por ello extraño que, en enero de 1983, supere con total justicia y merecimiento el concurso-oposición a la plaza de Profesor Agregado Numerario de Economía de la Empresa de la Universidad de Valladolid. Y, poco tiempo después, acceda a la Cátedra de la misma disciplina en esa misma Universidad.

En octubre de 1984 el profesor Enrique Martín se reintegra a la actividad de la Universidad de Sevilla. Aparte de su labor docente e investigadora, muy fructífera como en los años precedentes, tiene que asumir otras muchas responsabilidades: primero, las de director del Colegio Universitario de La Rábida, recién integrado en la Universidad de Sevilla; después, la de miembro del claustro universitario; a continuación, las de director de un importante Grupo de Investigación en el que militan numerosos y cualificados profesionales de la indagación comercial económica y organizativa. Por si no fuera poco, el Profesor Martín Armario viaja a los Estados Unidos dentro de un programa de investigación que implica a investigadores de las Universidades de Sevilla e Indiana. En Indianápolis y Bloomington, principalmente, realiza trabajos que más tarde lo sitúan como pionero, en España, del Marketing de los Servicios Públicos. Además, imparte infinidad de conferencias por toda la geografía nacional, presenta ponencias vanguardistas en gran número de foros nacionales e internacionales, organiza jornadas, coloquios, reuniones y otros eventos de gran relieve, publica trabajos en más de ocho obras colectivas, realiza estudios empíricos para instituciones públicas diversas, dirige diversas tesis doctorales que se concluyen con las mismas calificaciones, asume responsabilidades en los consejos de edición de varias revistas y es elegido miembro correspondiente de la Academia de Doctores de Cataluña.

A lo largo de su vida profesional el profesor Martín Armario ha ido acumulando un amplio currículum que me permito resumir en los siguientes puntos:

### **1) Títulos y Oposiciones:**

Licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga (1973).

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales con Premio Extraordinario por la Universidad de Sevilla (1977).

Profesor Adjunto Numerario de Economía de la Empresa (1979).

Profesor Agregado Numerario de Economía de la Empresa (1983).

Catedrático Numerario de Economía de la Empresa (1984).

## **2) Cargos desempeñados:**

Director del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad de Valladolid (1983-1984).

Director del Colegio Universitario de la Rábida de la Universidad de Sevilla (1984 - 1987).

Director del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla (1987-1990).

Director del Grupo de Investigación "Organización y Marketing" de la Universidad de Sevilla (desde 1991).

Director del Master de "Gestión de la Empresa Comercial" de la Universidad de Sevilla (1994).

## **3) Miembro de:**

Comisión Directiva de la Asociación Europea de Dirección de Empresas.

Miembro del Consejo Científico de la Revista Economía de la Empresa.

Miembro del Consejo Científico de la Revista Europea de Dirección de Empresas.

Miembro Correspondiente de Academia de Doctores de Cataluña (1989).

#### **4) Libros Publicados:**

"La gestión publicitaria". Editorial Pirámide (1980).

"El subsistema de inversión y financiación de la empresa". Editorial Pirámide (1980).

"El subsistema comercial de la empresa". Editorial Pirámide (1981).

"El subsistema productivo de la empresa". Editorial Pirámide (1981).

"Estructura y evolución del sistema comercial de Andalucía Occidental" Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Sevilla (1988).

"Planificación Publicitaria". Editorial Pirámide (1993).

"Marketing" Ariel (1993).

#### **5) Artículos publicados:**

Más de cincuenta artículos publicados destacando, por su carácter novedoso, los dedicados a la aplicación del Marketing a los Servicios Públicos.

#### **6) Congresos:**

Ha participado de forma activa en más de 40 congresos nacionales e internacionales, presentando en la mayoría de los casos ponencias y trabajos en el ámbito del Marketing.

## **7) Proyectos de Investigación financiados por Organismos Públicos:**

Ha participado o dirigido en siete proyectos de carácter público, destacando especialmente el que tiene por objeto el Estudio del Sistema Comercial de Andalucía por encargo de la Junta de Andalucía.

En su discurso de ingreso en nuestra Real Academia, el profesor Martín Armario ha abordado un tema no sólo científicamente interesante, sino también socialmente oportuno. Científicamente interesante porque la relación entre la rentabilidad y estrategia se sitúa en el centro de interés de todas las teorías que intentan explicar el funcionamiento de las empresas. Socialmente oportuno pues el sector de la distribución comercial está inmerso en un debate que, en numerosas ocasiones, se caracteriza por la ausencia de análisis rigurosos, cimentados en un conocimiento sistemático y objetivo de la rentabilidad.

El estudio de la rentabilidad se enmarca en una corriente de reflexión que brota de una pregunta básica para la ciencia de la Economía de la Empresa: ¿Por que unas empresas son más rentables que otras?. La interpretación de los datos de rentabilidad ha constituido la primera piedra angular donde concluyen las diferentes aproximaciones teóricas que actualmente conviven, con más o menos fricciones, dentro de este campo de conocimiento que se articula alrededor del concepto de estrategia. Las ideas de Porter que explican el paradigma estructura-conducta-resultados, la visión de la estrategia basada en los recursos, las aportaciones de Ansoff sobre la postura y respuestas estratégicas, las modernas reflexiones acerca de influencia del poder y la cultura, convergen en un intento de explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas.

El sector de la distribución comercial ha sido, durante largo tiempo, la cenicienta académica de los análisis industriales. La esencia fabril de la Revolución Industrial marginó determinadas actividades

económicas que, aunque necesarias, se consideraban menos importantes que la producción física de los bienes. Actualmente, tras pasado tal vez el umbral de una nueva era, el fiel de la balanza sectorial se ha equilibrado. Cualquier indicador que hoy se utilice para medir la importancia relativa de los sectores industriales, colocaría la distribución comercial en la cúspide de la jerarquía.

La investigación presentada se inserta en la más pura y ortodoxa tradición científica: la búsqueda de relaciones entre variables, en un contexto previamente definido, para resolver un problema que la realidad y el conocimiento plantean. Las variables analizadas, rentabilidad y estrategia, aunque complejas, se refieren a conceptos dilucidados con precisión, pues se incluyen en teorías sólidamente construidas o, al menos, edificadas con el andamiaje, siempre seguro, del método científico.

Desde sus primeras reflexiones, el objetivo perseguido por el profesor Martín Armario se manifiesta con toda nitidez y da pleno sentido al carácter de ciencia aplicada que posee la Economía de la Empresa. El mundo que presenta pretende, ciertamente, explicar una realidad compleja, pero, además, se orienta a promocionar un conjunto de reglas y normas que guíen la política y la acción.

Por este carácter aplicado, su construcción teórica no busca conjugar las variables esenciales en una formulación elegantemente razonada y presentada, pero alejada del mundo real; más bien, su meta se orienta a integrar aportaciones de diferentes aproximaciones teóricas en una representación que pueda ser útil en la práctica.

El profesor Martín Armario parte del modelo financiero-contable explicativo de la rentabilidad económica y financiera de la empresa, explicitado gráficamente en el conocido esquema dendroideo de DuPont. Sin embargo, el discursante no busca elaborar una teoría financiera de la rentabilidad, sino conectar ese modelo contable con

aportaciones procedentes del campo de la dirección estratégica y del marketing.

Unas reflexiones y discusiones rigurosas, asentadas sobre un amplio conocimiento de las principales y más actuales teorías empresariales y organizativas, permiten al profesor Martín Armario conectar las distintas magnitudes financieras de ese modelo contable con las variables económicas, administrativas y comerciales, que facilitan la comprensión de las variaciones de la rentabilidad. Teorías sobre publicidad, sobre competencia, sobre comportamiento del consumidor, sobre localización, ..., se van sucediendo y conjugando para promocionar esas relaciones entre variables que constituyen el trabajo científico.

La combinación de teorías sustantivas y operativas dentro del modelo le confiere un poder predictivo y normativo verdaderamente importante. La investigación efectuada no sólo está fundamentada en conocimientos científicos sustantivos, sino también en conocimiento técnico extraído de la realidad y de las prácticas de éxito en el mundo empresarial.

Las tres variables básicas y explicativas del modelo son perfectamente articuladas y sus conceptos aparecen dilucidados con notable exactitud. Son, además, variables decisionales, susceptibles de elección por parte de los agentes económicos de producción y, en consecuencia, cimientos sólidos para edificar la estrategia empresarial.

Con este bagaje teórico, el profesor Martín Armario se enfrenta a la observación e interpretación del fenómeno de la distribución comercial en España. Sus ideas nos descubren la extraordinaria potencia que el conocimiento científico posee. La realidad ya no es amorfa y compleja, sino un sistema, constituido por subsistemas, cuyas vinculaciones observamos sin dificultad y anticipamos con sorpresa y satisfacción intelectual. Pero, el modelo construido va más allá,

busca no sólo la verdad, sino también la verdad útil, resultado de las ciencias aplicadas metodológicamente avanzadas. La presencia de un objetivo explícito posibilita el establecimiento de normas y reglas que permiten alcanzar dicha meta.

Explicación y acción científicamente fundamentadas son los resultados de un correcto trabajo de investigación en la ciencia de la Economía de la Empresa. La aportación del académico recipiendario a esta real academia reúne de forma magistral esos dos elementos esenciales. Pero su discurso nos revela, aún más, la valía científica del profesor Martín Armario que, sin duda alguna, será una fuente de ulteriores comunicaciones de un rigor y una brillantez similares.

*Dr. Fernando Casado*

