

Estrategias de financiamiento aplicadas por hipermercados en un entorno competitivo*

Leal Morantes, Miraidy**

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de financiamiento aplicadas en el sector de la distribución de bienes de consumo masivo, tomando como referencia la experiencia de los hipermercados ubicados en Maracaibo, Estado Zulia. Se desarrolló una investigación de carácter descriptivo; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado a gerentes generales y financieros, así como entrevistas no estructuradas a personal administrativo clave de las organizaciones. Los resultados evidencian que las estrategias de financiamiento utilizadas son la integración vertical en redes de proveedores, el endeudamiento bancario y la reinversión de utilidades, como manera de responder al nuevo escenario que plantea la economía mundial. Se concluye que la creciente penetración de las grandes cadenas en el país produce efectos que inciden directamente en proveedores, consumidores y empresas venezolanas del sector.

Palabras clave: Competitividad, estrategias, financiamiento, hipermercados.

Financial Strategies Applied to Hypermarkets in a Competitive Environment

Abstract

The objective of this study is to analyze financial strategies applied in the distribution sector of mass consumption products and taking as an example the hypermarkets found in Maracaibo, Zulia State (Venezuela) A descriptive study was undertaken; a structured survey general and financial managers was applied, and non-structured interviews of key administrative personnel in each or-

Recibido: 03-01-30. Aceptado: 03-06-04

* Trabajo correspondiente a los resultados del Programa "Sistemas de Información Gerencial", adscrito al Centro de Estudios de la Empresa y financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia.

** Licenciada en Contaduría Pública, Magister en Gerencia de Empresas. Investigadora del Proyecto Sistemas de Información en Supermercados e Hipermercados, adscrito al Centro de Estudios de la Empresa. Docente de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Venezuela. E-mail: mylealm@yahoo.es

ganization were carried out. The results indicate that financial strategies used to confront the new world economy panorama were vertical integration of supplier networks, bank financing, and reinvestment of profits. The conclusion is that the increasing penetration of large commercial chains in the country produces effects that directly involve suppliers, consumers and the Venezuelan business sector.

Key words: Competitiveness, strategies, financing, hypermarkets.

Introducción

El nuevo escenario que plantea la economía mundial y el incremento de la competencia de empresas extranjeras, implican retos para el mundo empresarial venezolano, especialmente en el sector de distribución, el cual se ha visto afectado en los últimos años por la incursión de hipermercados internacionales. En efecto, algunas empresas locales han experimentado procesos de modernización y reorganización o han adoptado estrategias para la reducción de costos de distribución y aprovisionamiento, como manera de responder a las exigencias del entorno.

El establecimiento de grandes cadenas de hipermercados (Makro, Casino, Éxito) en Venezuela, la posible entrada de algunos grupos internacionales (Wal Mart, Carrefour) y el surgimiento de otros en el ámbito regional, prevé mayor participación de estas cadenas en un futuro no muy lejano que originaría cambios radicales en el comercio de bienes de consumo masivo.

En primer lugar, la conformación de hipermercados en nuestro país requiere ciertas condiciones como: amplios estacionamientos, espacios superiores a los 5000 m² de construcción, grandes inversiones en infraestructura para la conservación de alimentos, precios competitivos, comodidad, recreación, diversidad de productos y servicios

(cajeros automáticos, taquillas de pago de servicios, restaurantes, pizzerías, panaderías, guarderías), tecnología de calidad; a fin de estar a tono con la concepción de la comercialización actual que es ofrecer todos los servicios en un mismo lugar, de manera cómoda y recreativa.

En segundo lugar, los comerciantes de productos de consumo masivo comienzan a agruparse e idear estrategias para aumentar su volumen de compras y poder mejorar sus precios.

Frente a estas circunstancias, las empresas requieren formular estrategias que permitan el acceso a diversas fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, con el fin de cubrir sus objetivos financieros y tomar decisiones de inversión acertadas, que les ayuden a consolidarse y enfrentar el desafío de un mayor crecimiento dentro de un contexto de apertura económica.

En consecuencia, las empresas requieren contar con una adecuada gerencia financiera que le permita manejar las diferentes fuentes de recursos a las que pueden acceder (para llevar a cabo de la manera más conveniente sus actividades y financiar sus procesos de expansión), mantener su participación en el mercado y adecuarse a los niveles de competitividad que exigirá la llegada de las grandes cadenas del sector a Venezuela; principalmente porque en ausencia de un mercado de capitales desarro-

llado las posibilidades de financiamiento se concentran en la reinversión de utilidades retenidas y aplicación de reservas, emisión privada de acciones, créditos bancarios, créditos de entes gubernamentales, integración vertical en redes de proveedores y pasivos laborales. Así mismo, para su selección hay que considerar diversos factores, como: a) monto a financiar, b) garantías exigidas, c) costo de las fuentes, d) plazos de pago, e) facilidad de acceso a los recursos, entre otros.

Esta situación le confiere a la gerencia financiera nacional un papel relevante, por ello, en el momento de tomar decisiones de inversión y de consecución de fondos, debe procurar que el rendimiento de la inversión sea igual o superior al costo promedio ponderado de capital de las fuentes utilizadas, a fin de incrementar el valor de la empresa y el correspondiente a sus accionistas. Así mismo, debe estar familiarizada con el ambiente en el cual la empresa se desenvuelve, que permita formular estrategias que respondan al entorno cambiante; particularmente en Venezuela, donde el gabinete económico del Gobierno Nacional ha implementado una serie de medidas que deben ser consideradas por las empresas del sector, aunado al clima de incertidumbre político y económico reinante en el país.

En este sentido, el objetivo del presente artículo radica en analizar las estrategias de financiamiento aplicadas por los hipermercados ubicados en Maracaibo, Estado Zulia, en función de la búsqueda de una mayor competitividad.

1. Financiamiento en empresas de distribución de bienes de consumo masivo en Venezuela

Existen diversas fuentes de recursos que se deben analizar y evaluar, a fin de conseguir

la mezcla de financiamiento más adecuada para la empresa, que permita cumplir con sus objetivos y llevar a cabo sus decisiones de inversión. Este financiamiento puede obtenerse mediante la utilización de capitales propios o mediante recursos provenientes de terceros.

1.1. Financiamiento mediante capitales propios

Constituyen los fondos provenientes de las operaciones de la empresa, conformado por el uso de reservas y la reinversión de utilidades retenidas. Esta última, constituye una de las principales fuentes a las cuales se recurre para financiar el crecimiento, ya que implica menor pérdida de control.

Sin embargo, cuando una empresa decide financiar sus operaciones con recursos aportados por los accionistas o la utilización de reservas debe considerar el costo de esta fuente de financiamiento, es decir, el costo de oportunidad de los propietarios, representado por la rentabilidad que dejan de percibir por no invertir sus recursos en otras alternativas de riesgo similar.

1.2. Financiamiento mediante recursos provenientes de terceros

Se origina cuando los fondos no provienen de la propia empresa, sino de fuentes externas. Generalmente, para adquirir activos fijos y efectuar procesos de expansión, las empresas utilizan financiamiento a largo plazo, acudiendo a la oferta pública de títulos, préstamos a la banca (pública y privada); obtención de recursos por fusiones y adquisiciones y el arrendamiento financiero.

Por otra parte, además del financiamiento a largo plazo, las empresas generalmente utilizan financiamiento a corto plazo

para comprar inventarios, cubrir gastos pendientes o deficiencias de efectivo, realizar inversiones temporales. Entre las fuentes a corto plazo se encuentran: crédito de proveedores, gastos acumulados, recursos provenientes de clientes, factoraje de cuentas por cobrar, descuento de efectos, papeles comerciales y préstamos bancarios, a corto plazo, del sector público y privado.

El uso del crédito de proveedores es una forma de financiamiento muy común en nuestro país; su principal característica radica en que su reembolso debería efectuarse con ingresos obtenidos por la venta de los productos (Rivero Romero cit. por Parra, 1999: 210), por lo tanto, implica un reconocimiento por parte de los proveedores de la existencia de un período de tiempo necesario para recuperar su inversión.

Si la empresa paga sus deudas días después de la fecha de la factura, el crédito comercial se convierte en una fuente espontánea de financiamiento (Van Horne y Wachowicz, 1994: 346), cuyos costos financieros podrían ser nulos si el proveedor no efectúa cargos adicionales durante ese período (Parra, 1999: 44). Sin embargo, cuando la empresa utiliza esta fuente está renunciando a los descuentos por pronto pago.

Parra (1999: 44) señala que las existencias en el almacén estarán financiadas por los proveedores en aquellas empresas cuyos inventarios tengan salida, en forma permanente y continua, antes del vencimiento del plazo de pago de las facturas, pero según la autora, para que el financiamiento sea en forma permanente, deben darse las siguientes condiciones (Parra, 1999: 213): a) que se trate de empresas distribuidoras, a fin de que su ciclo de explotación sea lo más corto posible; b) efectuar ventas al contado; c) tener un gran volumen de ventas; d) posibilidad de abastecerse directa-

mente de proveedores, evitando otros intermediarios; e) conseguir plazos de pago en las compras; f) efectuar los cobros por venta de mercancías antes del vencimiento del pago por la compra de las mismas.

En el caso venezolano se evidencia la imposición, por parte de los hipermercados, de plazos extensos para la cancelación de las compras a crédito, además de otras condiciones que deben ser aceptadas por las empresas para pertenecer a sus carteras de proveedores; esto es consecuencia de un proceso de integración vertical en red, "... proceso que busca la cooperación de empresas sobre las cuales se tiene cierto grado de dominio" (Gamboa et al., 2002: 8).

Los hipermercados, como intermediarios en la cadena de distribución, tienen un alto poder de negociación en nuestro país, basado en las altas cuotas de participación en el mercado, lo cual les permite obtener condiciones muy ventajosas en los contratos con sus proveedores.

Gamboa et al. (2002: 8), señalan que la constitución de redes de proveedores generalmente se realiza mediante dos estrategias: a) la subcontratación, de fabricación de piezas o productos finales, por ejemplo y b) la adquisición parcial de la propiedad. Al respecto, Villalba (1996:46) señala que muchas empresas venezolanas elaboran productos por encargo de otras, nacionales o extranjeras, que luego son comercializados como productos de marca propia.

Con relación a las adquisiciones parciales, Gamboa et al. (2002: 9) señalan que éstas "Por lo común, ... dan buenos resultados sólo cuando el comprador y la unidad adquirida están estrechamente relacionados, con una evidente sinergia entre ellos".

Por otra parte, los gastos acumulados, tales como: sueldos y otros beneficios laborales; aportes de la empresa a diversos organ-

mos (Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Instituto Nacional de Cooperación Educativa, Cajas de Ahorro) e impuestos pendientes de pago, constituyen fuentes de financiamiento cuando no se cancelan en la fecha estipulada. Sin embargo, cuando la empresa no cancela puntualmente sus obligaciones legales e impuestos debe asumir costos, como el pago de multas e intereses; adicionalmente, vería limitada la posibilidad de adquirir divisas necesarias para llevar a cabo sus operaciones, ya que en los actuales momentos, con la existencia de un control de cambio, es requisito indispensable para la solicitud de divisas presentar las solvencias de pago de tributos y ciertas cargas laborales.

Igualmente, los recursos provenientes de clientes, bien sea por anticipo de dinero recibido a cuenta de futura entrega de productos o por adelanto en el cobro de sus deudas, mediante el otorgamiento de descuentos por pronto pago, constituye otra forma de conseguir recursos a corto plazo por parte de las empresas. Sin embargo, esta fuente de financiamiento no es aplicable en el caso de los hipermercados porque trabajan bajo la modalidad de ventas exclusivamente de contado.

En el caso de empresas comercializadoras que efectúan ventas a crédito, tienen dos opciones adicionales para recuperar su dinero antes de la fecha de vencimiento, bien sea a través del factoraje de cuentas por cobrar o el descuento de efectos.

El factoraje consiste en la venta de cuentas por cobrar a un factor, en la cual se ceden los créditos comerciales a favor de éste; presenta como ventaja para la empresa que ésta pudiera liberarse del gasto de mantener un departamento de crédito y de realizar los cobros (Van Horne y Wachowicz, 1994: 366). Sin embargo, su principal inconvenien-

te es su costo, el cual se basa en las tasas de mercado.

El descuento de efectos es una modalidad que consiste en endosar a la entidad financiera las letras a cargo de clientes, los cuales pagarán directamente a ésta a la fecha de vencimiento del documento. Presenta la ventaja, para la empresa, de recibir por anticipado los recursos correspondientes, después de deducida una determinada cantidad por intereses y comisiones.

Los Papeles Comerciales constituyen documentos negociables no garantizados, a corto plazo, que se venden en el mercado de dinero (Van Horne y Wachowicz, 1994: 351); tienen como ventaja que son menos costosos que un préstamo a corto plazo de una institución financiera.

Adicionalmente, las empresas pueden recurrir a los préstamos bancarios, otorgados por bancos oficiales o por la banca privada, mediante pagarés o líneas de crédito.

El sector comercial, habitualmente, no es receptor de préstamos de instituciones públicas. Sólo de manera excepcional se realizan; es el caso, por ejemplo, de algunos establecimientos que durante el mes de abril de 2002, como consecuencia de los violentos sucesos ocurridos en el país, fueron saqueados, ocasionando cuantiosas pérdidas a sus dueños (algunos, incluso, no estaban asegurados), por lo cual la banca nacional decidió concederles préstamos bajo ciertas condiciones especiales, a fin de contribuir con su recuperación.

Debido a la existencia de diversas fuentes de financiamiento, la empresa al momento de decidirse por alguna de ellas debe considerar, además del monto a financiar, otros factores como garantías exigidas, costo de la fuente, plazo o períodos de pago y facilidad para su obtención.

2. Estrategias de financiamiento aplicadas por hipermercados ubicados en Maracaibo

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a gerentes y personal administrativo de los hipermercados de Maracaibo, previamente tabulados a fin de determinar la relación porcentual de cada opción de respuesta, se presenta a continuación el análisis de los mismos.

2.1. Alternativas utilizadas para incrementar el flujo de efectivo

Las principales alternativas utilizadas por las empresas para incrementar su flujo de efectivo están representadas por las ventas efectuadas exclusivamente de contado, para la recuperación rápida de la inversión, y el manejo de niveles mínimos de existencias, para reducir los costos de almacenamiento (Cuadro 1). Con este fin, los hipermercados requieren tener alta rotación de inventarios, la cual se logra ofreciendo precios bajos en determinados productos que sirven para cautivar clientes, aunado a una ubicación estratégica de la tienda, con facilidad de acceso, que permite la alta circulación de consumidores; en efecto, algunos están ubicados en centros comerciales por los cuales transita diariamente una gran cantidad de personas.

Generalmente los hipermercados son propiedad de grandes grupos financieros o de poderosas cadenas de distribución multinacionales, por lo cual tienen capacidad para comprar grandes cantidades y manejar altos volúmenes de ventas; estas condiciones les brindan la posibilidad de tener cierto poder de negociación con sus proveedores y obtener descuentos y economías de escala, cuyos be-

neficios podrían trasladarse a los consumidores, ofreciendo precios competitivos.

Por otra parte, los hipermercados también manejan el negocio inmobiliario, ya que además de sus ingresos normales por ventas de mercancía, reciben recursos adicionales por el alquiler de espacios o locales dentro de la tienda.

Adicionalmente, la alternativa de incrementar el volumen de las compras a crédito constituye una fuente de financiamiento muy común utilizada por las grandes cadenas multinacionales, debido a la relación de dominio que tienen sobre los proveedores (aspecto que será discutido posteriormente); esta situación resulta favorable para los hipermercados, ya que su período de recuperación del efectivo prácticamente es nulo (0 - 1 día), debido a que sus ventas se efectúan exclusivamente de con-

Cuadro 1
Alternativas utilizadas por los hipermercados de Maracaibo para incrementar el flujo de efectivo

Opciones	Relación Porcentual (%)*
Intereses por inversión de excedentes de efectivo	33
Ventas exclusivamente de contado	100
Niveles mínimos de inventarios	100
Alquiler de espacios o locales dentro de la tienda	66
Incremento del volumen de compras a crédito	66

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

* Relación entre el número de entrevistados que seleccionan cada alternativa de respuesta y el número total de entrevistados.

tado, por medio de diferentes modalidades de pago (efectivo, cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y cestaticket).

2.2. Fuentes de financiamiento a corto plazo empleadas por los hipermercados

La principal fuente de financiamiento a corto plazo utilizada por las empresas es el crédito de proveedores, empleada básicamente para financiar inventarios.

El período de pago a los proveedores supera, en promedio, el período de permanencia de los productos en el hipermercado, por lo cual, los proveedores financian todo el tiempo de permanencia de la mercancía. Esta situación, aunado al hecho que estos establecimientos venden sus productos exclusivamente de contado, origina que algunos de ellos obtengan excedentes de efectivo, los cuales son invertidos para generar rendimientos adicionales o son empleados para financiar la expansión de las empresas.

Los préstamos solicitados en la banca local son utilizados, en menor proporción, para financiar las operaciones de los hipermercados, principalmente los de capital nacional.

2.3. Fuentes de financiamiento a largo plazo empleadas por los hipermercados

Los préstamos bancarios constituyen la principal fuente a largo plazo utilizada por los hipermercados, especialmente los de capital local, para financiar la expansión empresarial y la adquisición de activos fijos (Cuadro 2). Sin embargo, para las grandes cadenas multinacionales de hipermercados, la reinversión de utilidades y reservas han sido las principales fuentes utilizadas para incrementar sus ac-

Cuadro 2
Fuentes de financiamiento a largo plazo utilizadas por los hipermercados

Opciones	Relación Porcentual (%)
Préstamos bancarios	100
Reinversión de utilidades	66
Aplicación de reservas	66

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

tividades en la geografía nacional, ya que los recursos generados por sus operaciones, además de los recursos aportados por las empresas matrices, han permitido financiar el proceso de expansión en varios países.

La obtención de cuantiosos recursos es posible debido a los siguientes factores:

- Los hipermercados venden sus productos exclusivamente de contado, con lo cual recuperan rápidamente la inversión.
- Trabajan con niveles mínimos de inventarios, con lo cual reducen costos de almacenamiento.
- Obtienen plazos extensos para la cancelación de las compras a crédito, por períodos que se extienden más allá de las necesidades reales de financiamiento del proceso de comercialización.

Adicionalmente, el éxito de los hipermercados en nuestro país ha sido propiciado por una serie de condiciones que resultan atractivas para los consumidores: variedad y surtido de productos, bajos precios, promociones continuas, adecuada infraestructura y la oferta de servicios adicionales que añaden valor a su actividad principal, acciones dirigidas a influir en la decisión de compra. En efecto, como plantean Casares y Rebollo (cit. por Cruz, 1999: 18) “la decisión de compra de los

consumidores se fundamenta en la adquisición de una **cesta de características** que mejor satisfagan sus necesidades”.

2.4. Estrategias empleadas para la negociación con proveedores

En cuanto a las estrategias empleadas en las negociaciones con proveedores, ocupa un papel importante la imposición, por parte de los hipermercados, de plazos extensos para la cancelación de las compras a crédito (Cuadro 3), lo cual es consecuencia de un proceso de integración vertical; mediante esta estrategia las empresas buscan aumentar el control sobre los proveedores o adquirir el dominio sobre ellos (David, 1997: 54).

Rosales (1997: 4) establece que en este tipo de redes “el ámbito de la cooperación está determinado ... por los intereses estratégicos de las empresas líderes”. En el caso concreto de los hipermercados, éstos imponen una serie de condiciones que deben ser aceptadas por las empresas para pertenecer a sus carteras de proveedores, por lo cual se evidencia que este tipo de colaboración, como lo plantean Gamboa et al. (2002: 4) “es coercitivo porque quien controla las condiciones y términos de la relación es el factor dominante en la red”.

El poder de negociación que tienen las grandes cadenas está basado en las altas cuotas de participación en el mercado; esto garantiza un mercado seguro para los productos de los fabricantes, lo cual permite obtener mejores condiciones en los contratos de compra de los productos (precios más bajos, mejores condiciones de pago, descuentos, condiciones de entrega), beneficios que pueden trasladarse al consumidor (Cruz, 1999).

Cuadro 3
Estrategias empleadas por los hipermercados de Maracaibo en la negociación con proveedores

Opciones	Relación Porcentual (%)
Negociación de plazos extensos para cancelación de compras a crédito	66
Negociación de precios fijos para productos	33
Renegociación de vencimiento de deudas	33
Acuerdos estables de aprovisionamiento con proveedores	33
Empleo de centrales de compra	66

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

Con relación a los plazos de pago en los hipermercados objeto de estudio, el período promedio de pago es de 45 días, como mínimo, y en algunos casos 90 días, lo que produce la extensión de los plazos más allá de las necesidades reales de financiamiento del proceso de comercialización. En este caso, las existencias de estos establecimientos comerciales están financiadas continuamente por los proveedores porque los inventarios tienen salida en forma permanente antes del vencimiento del plazo de pago de las facturas (Parra, 1999); esto es propiciado por los grandes volúmenes de ventas, efectuadas exclusivamente de contado, alta rotación de inventarios; abastecimiento efectuado directamente por los productores, evitando otros intermediarios, y la consecución de plazos extensos de pago en las compras.

Adicionalmente, los hipermercados mantienen con sus proveedores acuerdos estables de aprovisionamiento y precios fijos, principalmente para productos agrícolas, cuyos precios se establecen sobre la base de toda la cosecha.

Por otra parte, los hipermercados utilizan centrales de compras para los productos, donde se coordinan las solicitudes de las diferentes tiendas, lo que permite obtener mejores condiciones de compra de las que corresponderían a volúmenes individuales. Así mismo, manejan centros de acopio nacionales que se encargan de la recepción, procesamiento y distribución de algunos productos bajo estrictos controles de calidad, y con equipos de tecnología de punta, que aseguran que los productos lleguen a las tiendas en excelentes condiciones.

2.5. Beneficios obtenidos por los hipermercados de sus proveedores

Además de los extensos períodos de pago, los hipermercados reciben descuentos regulares, por altos volúmenes de compra; de la misma forma, cuando se inaugura un nuevo establecimiento comercial, los proveedores realizan descuentos o donaciones de la mercancía necesaria para la promoción inicial (Cuadro 4). Igualmente, las ofertas vinculadas a ventas aniversario son financiadas con contribuciones de los fabricantes; los premios ofrecidos mediante sorteos son financiados por los proveedores.

Por otra parte, además de las promociones tradicionales realizadas durante todo el año (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad), se efectúan promociones de productos determinados que se van rotando, acompañado de una agresiva estrategia publicitaria.

Con relación a la contraprestación recibida por la asignación de espacios para tipos o marcas de productos dentro de la tienda, principalmente está representada por bonificaciones recibidas en mercancía.

Estos beneficios obtenidos por los hipermercados permiten reforzar su posición competitiva en el mercado frente a otras empresas del sector de distribución de bienes de consumo masivo, ya que, debido a su poder de negociación, controlan las condiciones y términos de la relación comercial, obteniendo condiciones favorables en los contratos de compra.

Esta situación permite a los hipermercados ofrecer a los consumidores precios más bajos, competitivos, afectando a pequeños establecimientos (abastos y bodegas) y algunas redes locales, cuya oferta no puede competir con la de grandes cadenas. En efecto, diversos estudios realizados por DATANÁLISIS (2001) revelan que casi el 50% de los consumidores venezolanos compran en supermercados y grandes cadenas buscando variedad, precios bajos y promociones.

Cuadro 4
Beneficios obtenidos por los hipermercados de sus proveedores

Opciones	Relación Porcentual (%)
Descuentos regulares	66
Descuentos por apertura de nuevas tiendas	66
Descuentos por ventas aniversario	33
Descuentos por espacios asignados en tienda	33
Otras (Bonificaciones)	33

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

2.6. Actividades conjuntas de los hipermercados con sus proveedores

Las actividades conjuntas llevadas a cabo con los proveedores están referidas primordialmente a la publicidad (Cuadro 5), la cual es financiada mayoritariamente por éstos, los cuales asumen los costos de producción de los folletos de ofertas que circulan entre los consumidores, asumiendo los hipermercados los costos de distribución de dichos encartes.

Otra de las actividades en las cuales hay cooperación es en el control de calidad de los productos, específicamente los de marca propia. En este sentido, algunas empresas venezolanas fabrican productos por encargo de los hipermercados (siguiendo estrictamente las normas de calidad exigidas por éstos), que luego son comercializados como productos de marca propia; como ejemplo se encuentran los productos Aro y Office Centre, comercializados por Makro.

Estas actividades permiten a los hipermercados ofrecer descuentos, debido a la reducción de costos, la cual es producto de la optimización de su cadena de distribución y la obtención de beneficios por parte de sus proveedores en cuanto a publicidad, mercadeo y logística. En efecto, existe una mejor organización del proceso de recepción de la mercancía y colocación en el piso de ventas, debido a entregas concertadas, producto de acuerdos alcanzados con los principales proveedores.

Por otra parte, la presión competitiva del entorno obliga a los hipermercados a centrarse en las actividades medulares del negocio y buscar la reducción de costos; algunas de las funciones de apoyo son subcontratadas a operadores independientes, tales como: transporte; mantenimiento técnico para equipos de

Cuadro 5
Actividades conjuntas de los hipermercados con sus proveedores

Opciones	Relación Porcentual (%)
Publicidad	66
Promociones	66
Control de calidad del producto	33
Productos de Marca Propia	33
Logística	33

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

informática, equipos industriales, aires acondicionados; limpieza del local, vigilancia y búsqueda de personal, principalmente para el mercadeo de los productos de marcas propias (Cuadro 6).

3. Conclusiones

En los últimos años, el sector comercial venezolano ha experimentado una serie de transformaciones, propiciadas, entre otros factores, por el crecimiento empresarial de poderosas cadenas internacionales de hipermercados, las cuales han empleado diversas fuentes de recursos para llevar a cabo su expansión en el país.

Esta creciente penetración de las grandes tiendas de productos de consumo masivo produce efectos que se reflejan directamente en proveedores, consumidores y empresas venezolanas del sector.

Los proveedores se enfrentan a cadenas con gran poder de negociación, quienes controlan las condiciones y términos de la relación, imponiendo precios, plazos de pago y

Cuadro 6
Funciones subcontratadas por los hipermercados de Maracaibo

Opciones	Relación Porcentual (%)
Transporte	66
Mantenimiento Técnico	66
Limpieza del local	66
Otras: Empacadores	33
Vigilancia	33

Fuente: Leal (2002). Datos obtenidos en entrevistas realizadas a gerentes de hipermercados.

condiciones de mercadeo; prácticas comerciales que benefician principalmente a las cadenas líderes del proceso. Esta situación permite a los hipermercados obtener mejores precios de compra y, por lo tanto, ofrecer a los consumidores precios más bajos, competitivos, en contraposición a la estrategia de diferenciación, perjudicando a pequeños establecimientos comerciales (abastos y bodegas) y algunas cadenas locales, cuya oferta no puede competir con la de grandes empresas.

En consecuencia, las empresas venezolanas que comercializan bienes de consumo masivo, para poder competir, deberán realizar una serie de acciones que les permitan enfrentar las reglas de juego del mercado. Entre ellas se podrían mencionar las siguientes:

- Establecer alianzas, asociaciones o acuerdos de colaboración para enfrentar mejor las exigencias que implica competir en una economía abierta, que permitan ampliar el acceso al mercado, como consecuencia de mayores volúmenes de comercialización conjunta y, por lo tanto, obtener descuentos por volúmenes de compra.
- Propiciar una mayor colaboración con los productores con el fin de reducir costos en la cadena de aprovisionamiento.

- Garantizar el surtido de la mercancía y ofrecer precios competitivos, aún cuando implique el sacrificio de algunos márgenes de ganancia. Para ello, deben celebrarse acuerdos estables de aprovisionamiento con los proveedores que garanticen el suministro oportuno.
- Trabajar con niveles mínimos de inventarios y acelerar su rotación con el fin de reducir costos y aumentar ingresos.
- Aprovechar al máximo el crédito de los proveedores, como fuente de financiamiento a corto plazo, cancelando en la fecha de vencimiento.
- Evitar endeudamiento innecesario con el fin de reducir costos financieros.
- En caso de existir excedentes temporales de efectivo, invertir en instrumentos seguros y de fácil realización.
- Mejorar la gestión comercial, considerando los hábitos y necesidades del consumidor, con el fin de brindar un mayor surtido de marcas, variedad y calidad de los productos, a bajos precios.

Bibliografía citada

- Cruz Roche, Ignacio (1999). **Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo. Concentración y Competencia**. España. Ediciones Pirámides, S.A. Pp. 318.
- Datanálisis (2001). "Venezolanos compran en supermercados o comercios informales". <http://www.datanalisis.com/publicaciones/detalles.asp?cod=37>. Consulta: Noviembre 26/2001.
- David, Fred R. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ta. Edición. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Pp 355.

- Gamboa, Cáceres Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein y Nava Vásquez, Yuneska (2002). "Estrategias Empresariales: Colaboración y Competencia". **Memoria I Congreso Internacional Gerencia en América Latina**. La Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Estudios de la Empresa, División de Estudios para Graduados, Revista Venezolana de Gerencia. 28 pp.
- Parra Guerrero, Francisca (1999). **Gestión de Stocks**. 2da. Edición. España. ESIC Editorial. Pp 217.
- Rosales, Ramón (1997). "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs". **Revista Capítulos**. No. 51. Julio-Septiembre. <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K/ES/cap/N51/rcap517.htm>. Consulta: Febrero 11/2001.
- Van Horne, James y Wachowicz, John (1994). **Fundamentos de Administración Financiera**. 8va. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pp 859.
- Villalba, Julián (1996). **Menú Estratégico. El arte de la Guerra Competitiva**. Venezuela. Ediciones IESA, C.A. Pp 112.