

*Authors<sup>1</sup>*

**David Jiménez Castillo  
Cristina Segovia López  
Gema Marín Carrillo**

*University of Almería (Spain)*

---

<sup>1</sup> Department of Business Management, Faculty of Economics and Business Studies, Ctra. Sacramento s/n, 04120-La Cañada de San Urbano, Almería (Spain), e-mails: [djcasti@ual.es](mailto:djcasti@ual.es), [csegovia@ual.es](mailto:csegovia@ual.es), [gmarin@ual.es](mailto:gmarin@ual.es)

The authors would like to acknowledge FIAPA for the financial support in this research.

# EVOLUTION OF RETAILING FORMATS IN SPAIN. A COMPETITIVE VIEW

## Resumen

*La distribución comercial en España se encuentra caracterizada por factores clave tales como la concentración, los procesos de negociación (relación poder-dependencia), la competencia o las nuevas formas comerciales. La estructura de los formatos comerciales y los métodos de venta se han visto profundamente alterados. Ante esta situación, el objetivo del presente trabajo es el de analizar la evolución experimentada por los establecimientos de venta minorista alimentarios y no alimentarios, durante el periodo analizado, y describir su correspondiente situación competitiva, desde el punto de vista de sus atributos. Del mismo modo, son analizadas las cifras y datos de esta evolución.*

**Palabras clave:** canales de marketing, comercio minorista, establecimiento, competencia, supermercado, hipermercado

## Abstract

*Commercial distribution in Spain is featured by key factors such as concentration, negotiation processes (power-dependence relationship), competence or new commercial forms. The structure of commercial formats and selling methods has been deeply altered. In this situation, the aim of this paper is to analyse the evolution experienced by food and non-food retailing outlets during the review period and describe competitive situation between both retailing formats from the point of view of their attributes. Also, figures and data of evolution are analysed.*

**Keywords:** marketing channels, retailing, outlet, competition, supermarket, hypermarket

## **1. INTRODUCCIÓN**

El sector de la distribución comercial en España ha venido experimentando una evolución sin precedentes durante los últimos veinte años. Entre las principales consecuencias de este proceso evolutivo, cabe destacar, por un lado, el incremento de la rivalidad competitiva entre las organizaciones, con la consecuente aplicación de estrategias más agresivas, y por otro, el desarrollo de una mayor competencia intertipo e intratipo a nivel empresarial, generándose un incremento de eficiencia en los canales comerciales, y la proliferación de nuevos formatos de venta.

El presente trabajo centra su atención en la descripción del ciclo competencia-evolución, tratando de identificar en qué medida los factores anteriores han resultado verdaderamente decisivos.

El sector de la distribución comercial se encuentra sometido a un amplio proceso de internacionalización, el cual tiene lugar tras la llegada del mercado único y la reducción de las diferencias de los comportamientos de compra entre los diversos países europeos. Este proceso no sólo está produciendo efectos a lo largo de los canales de distribución, sino también en las estructuras comerciales tradicionales de cada país que, desafortunadamente, se están viendo afectadas por diferentes crisis (Pla, 1997).

La actividad comercial ha sufrido un proceso de transformación, cuyos cambios más significativos han sido la reducción del número de establecimientos (especialmente de las tiendas de comestibles independientes), paralelo a un incremento del número de grandes superficies; una preferencia más acusada por los entornos comerciales y controlados por la localización de los establecimientos; la concesión de mayor importancia a la calidad de servicio (especialmente dentro de la administración en el punto de venta), así como la intensa búsqueda de la eficiencia en términos de costes de explotación.

En cuanto a la administración, los cambios más excepcionales en el sector de la distribución en Europa, son debidos a la inversión en tecnologías de la información, y el desarrollo y difusión de programas de administración necesarios para impulsarlas, todo ello con el objetivo de instalar sistemas de administración integrados que se vean favorecidos por una

cultura de cooperación entre los diversos elementos del canal, que proporcionen valor al cliente final mediante cadenas de suministro integradas (Múgica, 1998).

Las transformaciones expuestas previamente afectan a la configuración del espacio de las estructuras minoristas. Este comercio absorbe la mayoría del gasto de los consumidores europeos. De esta forma, el incremento del consumo de la población asociado a mayores niveles de vida en toda Europa genera un menor volumen de ventas y, no menos importante es el hecho de que se genera una mayor diversidad dentro del sector de distribución minorista. La mayor diversidad no sólo es percibida en cuanto a los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores, sino también en cuanto a los tipos de operaciones de venta, ya sea o no a través de establecimientos comerciales. Por lo tanto, medios como el autoservicio, los kioscos multimedia, la realización de las compras a través de Internet, etc., están contribuyendo decididamente a aumentar la variedad de sistemas de venta minorista, ya sea con o sin establecimiento físico (Dawson y Burt, 1998).

El escenario de venta minorista en España, con una participación del 19,4% en el PIB y un 10,5% en el empleo (1,5 millones de empleados), y con una cifra de 780.246 puntos de venta en el año 2000 (Euromonitor, 2001), continúa estando dominado por las tendencias internacionales que afectan al sector detallista (la evolución de las condiciones económicas, sociales y culturales, el progreso tecnológico incorporado a la actividad y la globalización de la competencia). El comercio minorista se ha visto afectado en lo que se refiere a la infraestructura local minorista por la alta consolidación y concentración ejercida por las 10 principales cadenas minoristas. A modo de ejemplo cabe señalar que, hoy día, el sector de los hipermercados se encuentra totalmente controlado por la potente compañía francesa Carrefour, debido a la alianza entre Carrefour (Pryca) y Promodès (Continent), creándose así un incuestionable líder, al que pocos rivales son capaces de hacer frente.

**Tabla 1: Número de puntos de venta minorista para el periodo 1996-2000**

	1996	1997	1998	1999	2000
Nº de puntos de venta	805.051	798.393	786.263	786.976	780.246
% de crecimiento	-	-0,8	-1,5	0,1	-0,9
Índice 1996=100	100,0	99,2	97,7	97,8	96,9

*Fuente: Euromonitor (2001)*

El número de puntos de venta minorista se vio reducido, pasando de 805.051 establecimientos en el año 1996 a 780.246 en el 2000, representando una caída de alrededor del 3% (24.805

puntos de venta) durante el periodo 1996-2000 (Tabla 1), como consecuencia del proceso de concentración que está llevándose a cabo por los líderes de las compañías en cada segmento de mercado.

## **2. DETERMINANTES DE LA EVOLUCION DEL COMERCIO MINORISTA**

### **2.1. Competencia**

Actualmente existe unanimidad (Cruz et al., 1999; Casares y Rebollo, 1996; Berné y Múgica, 1995; Yagüe, 1995) a la hora de definir la actividad minorista como el beneficio que un grupo de servicios aporta al consumidor, con la finalidad de reducir los costes en los que éste tendría que incurrir a la hora de transformar los productos elaborados por las empresas elaboradoras en algún tipo de utilidad o satisfacción. La consecuencia de la actividad competitiva vivida por el sector ha sido la generación de un dualismo, entre el comercio que podemos calificar como tradicional y aquel otro que puede ser definido como moderno (Petitbó, 1999).

La decisión de compra de los consumidores está basada en la adquisición de una “cesta de características” que mejor satisfagan sus necesidades (Casares y Rebollo, 1996). Estas características pueden ser intrínsecas al producto, o integradas mediante servicios añadidos que mejoren la utilidad de las mercancías (selección, garantía, empaquetado,...), que faciliten la acción de compra (localización, conveniencia, publicidad, servicio a domicilio, ...) u otras adicionales (parking, formas de pago,...).

El grupo de servicios ofrecido es un buen criterio para caracterizar a las diferentes organizaciones de venta minorista existentes, sus estrategias de segmentación y posicionamiento, y en consecuencia, su forma de competir en el mercado (Yagüe, 1995). Por otra parte, la posición de las compañías minoristas entre los fabricantes o los mayoristas y los consumidores, los convierte en agentes económicos que actúan en dos mercados, el industrial y el de consumo, de forma que el poder de mercado y los resultados de fabricantes y minoristas son una combinación en función de su posición competitiva horizontal frente a las compañías de otro nivel (Cruz et ..., 1999; Yagüe, 1995).

Sin embargo, las compañías minoristas llevan a cabo una doble función en los procesos de intercambio, una primera en la que se comportan como clientes o consumidores, y otra más

característica como suministradores de los segmentos de demanda, por lo que esperan recibir un conjunto de condiciones privilegiadas en la configuración de los contratos de compra. Esta es la razón por la que se hace necesario plantear una ampliación de los modelos tradicionales de integración vertical y modificar sus influencias sobre la competencia vertical, en la medida en que la distribución minorista pueda acceder a ciertas ventajas en la negociación de algunos de los componentes explícitos e implícitos de los contratos de compra (precios, descuentos, condiciones de entrega, servicios complementarios, condiciones de pago, etc.).

Los aspectos de mayor relevancia relacionados con el grado de competencia de los mercados minoristas son los siguientes (Cruz et al., 1999; Yagüe, 1995):

- *La estructura del sector.* Teniendo en cuenta que el producto de una compañía constituye un grupo de servicios diferenciados ofrecidos a un segmento explícito de consumidores, se observa la aparición de un doble entorno competitivo: por un lado, la competencia existente en aquellos mercados que ofrecen unos productos diferenciados, y que normalmente se enfoca a modelos de competencia monopolista (intertipo), y por otro, el tipo de competencia presente en los mercados que ofertan a sus consumidores productos homogéneos o casi homogéneos (intratipo).
- *La selección como componente del servicio global ofrecido por los comercios minoristas.* Cuando analizamos los productos habituales de una cesta de la compra será necesario recordar que la estructura de la competencia horizontal y vertical es diferente. Los establecimientos tradicionales poseen cuotas de mercado más altas en los productos frescos, mientras que los hipermercados los superan en los productos no perecederos y envasados. Por otro lado, es necesario mencionar que los establecimientos detallistas trabajan con una tipología de tres marcas : marcas líderes, marcas no líderes y etiquetas privadas, que hacen que la competencia de cada tipo y entre clases de marcas sea diferente.
- *Los servicios de localización, acceso y conveniencia.* Estos servicios que facilitan el acto de compra e intervienen en la creación del producto de la compañía minorista, se esfuerzan por introducir el entorno geográfico en el análisis de la competencia del sector. Por un parte, las compañías minoristas compiten horizontalmente en los mercados de consumo final (unidad de análisis: el establecimiento comercial y su

localización), y por otra, la competencia vertical extiende el actual ámbito de actuación de las empresas a un contexto mucho más amplio (unidad de análisis: las compañías dentro de las cuales están asociados los establecimientos y el tipo de mercado en el cual compiten).

Entre los factores que determinan la intensidad competitiva en el comercio minorista, Cruz et al. (1999) señalan la amenaza de nuevas entradas competitivas (la creciente regulación, la ocupación de aquellas zonas con mayor atractivo, etc.); las economías de escala (reducción de los costes fijos a medida que el volumen de producción se incrementa - hecho que favorece a formatos como los hipermercados frente a otros formatos de menor dimensión - y de los costes de adquisición de los productos cuando se incrementa el volumen de compra), las economías de alcance (uso de grupos de almacenes, plataformas de distribución y logística en general) y economías derivadas de la internacionalización; el poder de negociación hacia los proveedores; el poder local de mercado hacia los consumidores; y la diferenciación de las cadenas minoristas (detallistas de un área contemplada como sustituta que buscan la diferenciación a través de la creación de la preferencia del consumidor por un cierto emblema).

## **2.2. Concentración**

En España las empresas de distribución comercial han respondido al desarrollo de los mercados a través de una estrategia de crecimiento de su dimensión, buscando entre otras cosas, alcanzar un mayor tamaño en el mercado (fuente de poder de negociación respecto a los proveedores), que les permita reducir los costes de producción de los servicios comerciales y disminuir los costes de aprovisionamiento mediante la mejora de los términos de compra de los productos. Este crecimiento está teniendo lugar, en el presente, mediante la compra y coaliciones con otras compañías, a través de acuerdos de colaboración para la realización de compras combinadas -“central de compra”- o mediante convenios entre algunas compañías que demanden a sus proveedores las condiciones de “compañía más favorecida” para cualquiera de esos grupos (crecimiento externo), de forma contraria al crecimiento que tuvo lugar a principios de los años noventa basado en la apertura de nuevos establecimientos (crecimiento interno).

El análisis de la concentración es necesario para determinar la existencia de situaciones de poder de mercado que puedan dar lugar a comportamientos restrictivos de la competencia y, en definitiva a una pérdida del bienestar del consumidor (Rebollo, 1999).

Una de las consecuencias del elevado crecimiento económico empresarial es la tendencia a la concentración en la distribución comercial. Este fuerte proceso de concentración genera repercusiones sobre los dos extremos del canal de distribución (Rebollo, 1999): afecta en primer lugar a las relaciones que los agentes distribuidores mantienen con los fabricantes, ante los cuales ven notablemente incrementado su poder de negociación, y en segundo lugar afecta igualmente a las relaciones con los clientes, pudiendo llegar a producirse negativas repercusiones sobre el grado de competencia. En el propio sector, la mayor concentración gerencial causa también notables y serios efectos: sobre el número de compañías y establecimientos; la composición de los recursos humanos asalariados incrementalmente; la creación de barreras a los nuevos ingresos en la actividad, etc. (Cruz et al, 1999).

### **2.3. Procesos de negociación**

Las relaciones de poder-dependencia constituyen uno de los tópicos más destacados en el estudio de la administración de los canales, aunque no existe una unanimidad en lo referente a los efectos y consecuencias que estas variables generan sobre la rentabilidad del comercio minorista, y especialmente, sobre la de los suministradores (Ailawadi, 2001).

Como se puede observar en la Tabla 1 del Anexo, en los últimos años está teniendo lugar un proceso de reducción de aquellos puntos de venta de dimensiones más reducidas, siendo éste más acusado para la distribución alimentaria que para aquella no alimentaria. De esta manera, en el periodo 1996-2000, los puntos de venta de alimentación pasaron de 294.716 en 1996 a 272.826 en el año 2000, lo que supone un decrecimiento del 7,43%, mientras que los correspondientes a la no alimentación disminuyeron de 510.335 en 1996 a 507.420 en 2000, representando un decrecimiento del 0,57%. Normalmente, el decrecimiento en el número de establecimientos del comercio tradicional independiente y de su poder de negociación, así como la reducción del número de grandes compañías de distribución y el incremento de su poder de negociación, repercute inicialmente en el comercio de alimentación no especializada y posteriormente en el de no alimentación.

Si centramos nuestra atención en el comercio de alimentación, que es donde actualmente existe un mayor nivel de concentración, se puede observar cómo está decreciendo el número de establecimientos de comercio tradicional, y de forma más significativa su volumen de ventas, experimentándose un proceso de concentración más fuerte en aquellos formatos más modernos y de mayor dimensión, como son los supermercados, hipermercados y tiendas de descuento, que concentraron el 69,9% de las ventas detallistas de alimentación en el año 2000 (Tabla 2 del Anexo).

La concentración supone un mayor poder de compra de los suministradores. Los distribuidores podrán sustituir, con cierta facilidad, a un fabricante por otro, sin embargo, para los fabricantes la pérdida de un distribuidor supone la renuncia a una cuota importante del mercado final. El proceso de negociación afecta a las propias estrategias de producto del fabricante (Glémet y Looks, 1994).

El poder de mercado ejercido frente a los suministradores tiene su reflejo en las negociaciones mantenidas entre fabricantes y distribuidores; en ellas pueden surgir los descuentos sobre el precio de venta, en el caso de que éstos se encuentren relacionados con la cantidad vendida; la demanda de periodos de pago que superan, en diversas ocasiones, el periodo de rotación del distribuidor; descuentos que se corresponden con un beneficio o una compensación para la publicidad cooperativa, para el espacio asignado en el lineal, para las cabeceras de góndola, para el uso de plataformas de distribución, para la realización de promociones, etc.; descuentos que no se correspondan con ningún beneficio o compensación como: el pago por referencias; la remodelación de establecimientos (para la modificación del emblema o la decoración se requiere una contribución proporcional de sus ventas); nuevas aperturas (aportación de la mercancía necesaria para la realización de esta operación); aniversarios (promoción especial con gravámenes fiscales especiales); y ayudas para realizar coaliciones o absorciones (1% o 2% sobre la facturación del año previo para contribuir a su éxito). Todos estos descuentos suponen una clara imposición derivada del poder de mercado.

Para los distribuidores, la posibilidad de incrementar las condiciones de pago por encima de las necesidades financieras de los almacenajes, debidas al período de rotación, constituye una fuente de financiación y de ingresos para el logro de períodos de rotación inferiores a la media del correspondiente sector, así como por la posibilidad de imponer a los suministradores condiciones comerciales más favorables (Cruz et al., 1999).

Cuando se cuantifica la repercusión de estas prácticas, puede resultar orientativo el análisis llevado a cabo por Román (1996), en el que se analiza cómo para el comercio minorista español el término medio de aplazamiento de pago en el año 1995 se situaba en 100 días, con una media para el periodo 1990-1995 de 98,91 días, el mayor de todos los países europeos. Las grandes compañías presentaban en 1995 una media superior a 101 días (90,9 días de media para el periodo 1990-1995), y las pequeñas un aplazamiento de 81,34 días (86,34 días de media entre 1990-1995). Asimismo, Cruz et al. (1999) indica que puede observarse cómo en 1997 las grandes compañías distribuidoras en España como Pryca y Continente (hoy en día, Carrefour), Alcampo, Eroski y Mercadona presentaban periodos medios de aplazamiento de pago de 130,70; 116,40; 112,33; 125,58 y 69,79 días respectivamente. Ante esta evidencia, se manifiesta claramente la incapacidad de la Ley 7/1996 del Comercio Minorista, a la hora de reducir los plazos de pago que los grandes distribuidores mantienen hacia los fabricantes (Carrasco, 1999). Por tanto, el aplazamiento del pago constituye un problema importante dentro del comercio minorista español, resultando especialmente intenso en los productos de alimentación y de gran consumo y entre las compañías de mayor tamaño.

Esta situación genera un efecto penalizador, puesto que la competitividad de las compañías de fabricación que mantienen períodos de recaudación largos, les fuerza a soportar algunos costes financieros elevados en el mercado doméstico que no tienen sus competidores de otros países, envolviendo igualmente a las compañías de distribución más pequeñas que cuentan con menor o inexistente poder de negociación, en la medida en que los fabricantes intentan recuperar con estas compañías parte de las concesiones realizadas a las grandes compañías distribuidoras (Cruz et al., 1999). Esta situación produce también efectos sobre otros agentes económicos, como son los consumidores, los decisores públicos y las entidades financieras (Casares, 2000).

Ante esta situación, las necesarias modificaciones están siendo introducidas a través de la Ley 7/1996 de la Ordenación del Comercio Minorista, dirigidas a evitar los aplazamientos de pago prolongados (art. 56 de la Ley 55/1999, de medidas fiscales, administrativas y de orden social), tarea que no resulta fácil llevar a la práctica.

## **2.4. Patrones de compra de los consumidores**

El estudio de los hábitos del consumidor tiene interés desde el punto de vista de la distribución comercial porque constituye un beneficio para aquellos que desarrollan la estrategia comercial, así como para los competidores y distribuidores (Rebollo, 1994). Los estudios llevados a cabo en España (véase Hernández et al., 1995) identifican los siguientes factores explicativos de la elección del tipo de comercio por parte del consumidor: conveniencia, atmósfera, servicios asociados a la comercialización, selección, servicios asociados a la compra, precio, servicios postcompra, la calidad de los productos y la libre elección (sin presiones). Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, Round (1997) concluye que son las características del comprador y las de su hogar, los principales determinantes del desarrollo de los diferentes tipos de formatos comerciales.

Sin duda, la adhesión de España a la UE supone un punto de referencia en el marco evolutivo. Rebollo (2001) señala que más que modificar los hábitos existentes, supone una intensificación de los cambios que ya se venían produciendo. De esta manera, se ha incrementado la propensión a la importación de productos de consumo duradero. Desde un punto de vista interno, se pone de relieve la tendencia a la homogeneización de los hábitos de consumo en términos de renta. Sin embargo, se manifiesta una divergencia en ciertos productos como son el vestido, el calzado y los productos de limpieza.

Finalmente, los nuevos formatos comerciales a través de Internet constituyen una alternativa que no se encuentra exenta de ciertas dudas (Rodríguez y Blacksmith, 2000). Se encuentran en una fase de introducción, con una mayor presencia en software y artículos de entretenimiento (Gómez, 1998). Su importancia en la alimentación es todavía escasa, aunque está siendo incorporada por compañías como El Corte Inglés o Mercadona.

## **3. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN EL COMERCIO MINORISTA**

El marco de estrategias operativas de crecimiento de Ansoff constituye una nota de interés utilizada para explicar las alternativas de crecimiento del comercio detallista, y ha sido adaptada por Pellegrini (1994) y utilizada al ámbito espacial (González y González, 2000; Muñiz et al., 1997).

La matriz de Ansoff permite identificar cuatro estrategias de crecimiento comercial en función de la novedad del mercado y del formato comercial (Cuadro 1). De esta manera, una estrategia de intensificación de cobertura del mercado, persigue incrementar la cuota en el mercado actual con el formato corriente, por ejemplo, la expansión llevada a cabo durante los años noventa por el crecimiento de los supermercados El Árbol en diversas capitales españolas.

**Cuadro 1: Matriz de crecimiento para los formatos comerciales**

<b>Formato</b>	<b>Actual</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Mercado</b>		
<b>Actual</b>	Intensificación de la cobertura del mercado	Desarrollo de los formatos
<b>Nuevo</b>	Desarrollo de mercados competitivos	Diversificación

*Fuente: Ansoff, 1965*

El desarrollo de mercados alternativos ha provocado una cierta expansión geográfica (por ejemplo, Enaco a través de supermercados Amica). En cuanto a lo que podríamos considerar diversificación, debemos señalar que ésta ha sido bastante limitada en España. El desarrollo de los nuevos formatos se fundamenta así básicamente en el lanzamiento de aquellas fórmulas comerciales que proporcionan algún tipo de ventaja sobre las ya existentes, por ejemplo, condiline.com (Supermercados Condis).

La estrategia de intensificación de cobertura del mercado está unida a las estrategias de localización y de crecimiento y dispersión (González y González, 2000). En el Cuadro 1 se resume la dicotomía concentración versus dispersión en las decisiones de localización. Estas decisiones vienen determinadas por factores característicos del decisor, determinados por su estrategias, y factores relativos a las características de la decisión (factores de mercado) o sus consecuencias (factores operativos). De esta forma, el crecimiento se puede llevar a cabo por medio de la intensificación del espacio ocupado en un mercado (por ejemplo, supermercados El Árbol), u optar por alternativas geográficas de mercados por medio de la misma fórmula comercial (por ejemplo, Mercadona en supermercados y Alcampo en hipermercados).

La concentración y la dispersión del espacio se entienden como los polos de un continuo, de forma que la primera estrategia se puede considerar como un paso previo para la segunda.

Concediendo un mayor énfasis a la dimensión y la localización, Ghosh y McLafferty (1987) sugieren la clasificación de las estrategias de crecimiento reproducidas en el Cuadro 2.

**Cuadro 2: Estrategias de crecimiento en el comercio minorista**

Establecimientos actuales		Productos actuales	Nuevos productos
		Penetración en la categoría	Extensión de la categoría
Nuevos establecimientos	Actuales áreas de mercado	Penetración del mercado	Diversificación
	Nuevas áreas de mercado	Expansión geográfica	Diversificación y expansión geográfica

*Fuente: Ghosh y McLafferty (1987)*

#### **4. EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS DE VENTA MINORISTA ALIMENTARIA**

Los estudios previos han basado su análisis en las formas comerciales basadas en la interacción competitiva, a través del estudio de la lealtad o fidelidad de los consumidores hacia las mismas, y las relaciones de complementariedad y sustituibilidad de los patrones de comportamiento (González et al., 1999). Las implicaciones de la competencia intertipo afectan a los sectores productivos, ya que producen un efecto negativo sobre los beneficios directivos (Méndez, 1999). Como se desprende de la Tabla 2 del Anexo, y recordando el total de las ventas minoristas a través del comercio detallista de alimentación, es posible observar el incremento sufrido año tras año durante el periodo analizado, con la subida anual más alta en el año 2000. En promedio, esto representa un incremento de 6,8% entre 1996 y 2000. Sin embargo, este es un incremento absoluto, no relativo, ya que la participación del gasto en alimentación en el presupuesto familiar se encuentra en descenso.

##### **4.1. Evolución de las ventas del comercio minorista de alimentación por formato comercial**

Analizando los datos de la Tabla 2 del Anexo, se observa que, durante todo el periodo analizado, los hipermercados y supermercados han mantenido un claro dominio de las ventas alimentarias en España. Estos establecimientos concentran más de la mitad del total de las ventas minoristas, básicamente a través de cadenas de distribución alimentaria, alcanzando un 60,8% en el año 2000.

La evolución de las tiendas de descuento estuvo influenciada por los mencionados cambios estructurales, haciéndose un lugar en el mercado español de la alimentación. Carrefour y Lidl lideraron este subsector en el año 2000, controlando alrededor del 93% del total de ventas en este tipo de establecimientos. Las ventas minoristas obtenidas por este tipo de formato comercial han visto incrementada notablemente su volumen de actividad, pasando de 2.392 millones de € en 1996 a 4.048 millones de € en el año 2000. Los hipermercados continúan jugando un rol muy significativo en España y su participación sobre el total de ventas minoristas alimentarias se ha incrementado desde un 25,9% en 1996 a un 31,4% en el año 2000. Los hipermercados pueden atraer al consumidor español en grandes cantidades. Esto es en parte debido a la mejora de la calidad prestada en el servicio y la rápida respuesta a los cambios en los hábitos nutricionales del consumidor.

Por su parte, los supermercados vieron incrementar sus ventas un 17,1% durante el periodo analizado, mientras su participación aumentó desde un 26,8% en 1996 al 29,4% en el año 2000. Aunque la Ley de Comercio introduce mecanismos de defensa para el comercio independiente, las capacidades competitivas de los grandes formatos comerciales superan ampliamente estas medidas de protección adoptadas. La búsqueda de mayores cuotas de mercado, para lo que en ocasiones se recurre a la captura de aquellos clientes asiduos a otros tipos de formatos comerciales, ha producido que tanto supermercados como hipermercados tiendan a incorporar un mayor grado de especialización en la prestación de sus servicios, a la hora de configurar sus estrategias comerciales.

Los establecimientos de descuento y de conveniencia se han beneficiado por los cambios sociodemográficos que han tenido lugar en España. A una creciente población de avanzada edad no le es posible visitar los supermercados que han estado localizados, durante bastante tiempo, en lugares poco accesibles para estas personas. La compra en estos supermercados es menos fácil de llevar a cabo por las personas mayores, de forma que éstos están optando por los establecimientos más cercanos (tiendas de conveniencia, panaderías, pescaderías y verdulerías) que les permiten comprar las cosas indispensables, sin el cúmulo de inconvenientes que frecuentemente acompañan a los supermercados para este tipo de consumidores.

Durante años, el comercio tradicional minorista de alimentación y de conveniencia se han visto fuertemente perjudicados, como consecuencia de la elevada rivalidad competitiva

imperante en los mercados. Sin embargo, la mejora en la gama de artículos ofrecida por los establecimientos de conveniencia, junto con unos horarios de apertura prolongados, han dado como resultado un formato de venta más moderno y dinámico. Los establecimientos de conveniencia ofrecen ahora productos comestibles tradicionales y una amplia selección de productos de panadería y comida rápida, permitiendo realizar las compras después de la finalización de los horarios laborales habituales.

Las ventas minoristas a través de las carnicerías han descendido dramáticamente, de 3.637 millones de euros en 1996 a 2.369 millones en el año 2000. La mayoría de los distribuidores internacionales, como por ejemplo Unilever, han anunciado su retirada de este subsector. Según un estudio llevado a cabo por el Instituto DYM sobre el impacto de la enfermedad de las “vacas locas”, la caída en el consumo de carne y productos relacionados ha sido devastadora, particularmente entre la población joven. El 28% de las 24.320 personas analizadas no han vuelto a consumir más carne, mientras que un 21% consume menos. Casi el 51% no ha consumido más carne de ternera.

La venta ambulante y los mercadillos han visto descender su participación en la venta minorista de alimentación durante el periodo analizado desde un 1,5% en 1996 al 1,1% en el año 2000.

#### **4.2. Número de establecimientos de alimentación por formato comercial**

En base a los datos de la Tabla 3 del Anexo, se observa cómo el número total de establecimientos de alimentación ha disminuido de 294.716 en 1996 a 272.826 en el año 2000, lo que supone una bajada del 7,4% para el total del periodo analizado.

La mayoría de estos puntos de venta en España son establecimientos de comestibles independientes o tradicionales, panaderías, fruterías, pescaderías y carnicerías, representando más del 86% del número total de establecimientos de alimentación en el año 2000. Los supermercados e hipermercados solo representan una mínima parte de los establecimientos; sin embargo, el número de supermercados creció de 3.630 en 1996 a 4.737 en el 2000, debido a la expansión de las cadenas de supermercados líderes a nivel provincial y en aquellas ciudades donde no tenían presencia.

En cuanto a los establecimientos de conveniencia, tuvo lugar un importante crecimiento de su número, localizados principalmente en estaciones de servicio, y especializados de forma prioritaria en tabaco, alimentos y bebidas (Resa, 2001). Finalmente, las tiendas de descuento también incrementaron su número pasando de 2.125 establecimientos en 1996 a 3.006 en el año 2000, incrementando su participación de 0,7% a 1,1% en el año 2000. Los estándares asociados a esta forma comercial en España han mejorado notablemente, alcanzando rápidamente el nivel de otras cadenas líderes europeas.

## **5. EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS DE VENTA MINORISTA NO ALIMENTARIA**

Al analizar la Tabla 4 del Anexo se pone de manifiesto que el total de ventas minoristas a través del subsector alimentario experimentó un importante crecimiento durante el periodo analizado, pasando de 54.342,31 millones de euros en 1996 a 63.245,71 en el año 2000, lo que supone un progreso del 16,4%. Mientras que el gasto de las familias en productos de alimentación ha ido disminuyendo, se observa que, durante el periodo analizado, los domicilios españoles gastaron en artículos de no alimentación una cantidad creciente y esta tendencia es probable que continúe de cara al futuro. Este resultado ha sido consecuencia directa de la alta confianza del consumidor, la prosperidad económica y la estabilidad macroeconómica nacional.

### **5.1. Evolución de las ventas del comercio minorista de no alimentación por formato comercial**

Como se puede observar en la Tabla 4 del Anexo, las ventas minoristas de muebles crecieron un 4,6% en el periodo analizado, pasando de 11.329,08 millones de euros en 1996 a 11.848,95 millones en el año 2000. La participación obtenida por este sector descendió sin embargo de 20,8% en 1996 a 18,7% en el 2000. Los establecimientos de electricidad, productos electrónicos e informática también han experimentado un alto crecimiento en sus ventas, llegando al 15,3% del total de ventas del año 2000. Los establecimientos de discos y juegos de consola vivieron igualmente unos buenos resultados, con un crecimiento del 44,2% durante el periodo analizado.

El vestido, calzado, las prendas de piel y los complementos incluso tuvieron un mejor comportamiento. Los españoles más jóvenes gastan mucho en artículos de este tipo. Este subsector ha tenido un incremento estimado en un 19,8%. La casas de moda españolas se encuentran bien establecidas en el mercado, atendiendo a un consumidor dinámico y moderno. Los precios llegaron a ser muy competitivos y la calidad de las telas y los diseños son comparables con los estándares europeos y americanos. Finalmente, las ventas de los grandes almacenes se vieron incrementadas con fuerza en un 55,6%, pasando de 4.132,56 millones de euros en 1996 a 6.430,83 en el año 2000. Esto supone un 10,2% del total de las ventas minoristas no alimentarias en el 2000 y un 7,6% en 1996.

## **5.2. Número de establecimientos de la no alimentación por formato comercial**

Según los datos de la Tabla 5 del Anexo, el número total de puntos de venta minoristas de productos no alimentarios descendió durante el periodo analizado, pasando de 510.335 en 1996 a 507.420 en el año 2000.

Los establecimientos de ropa, calzado, prendas de piel y accesorios mantienen una fuerte posición dentro del sector de distribución detallista, representando en el año 2000 un 23,3% del número total de puntos de venta en España. El número total de establecimientos relacionados con la compra de ropa se vio levemente incrementado, de 117.000 en 1996 a 118.247 en el año 2000. La importancia de los puntos de venta dedicados a la venta de muebles y cocinas aumentó, representando el 19,2% del número total de establecimientos en el año 2000. El número de estos establecimientos ha crecido de 90.997 en 1996 a 97.425 en el año 2000.

## **6. LA COMPETENCIA INTRATIPO E INTERTIPO**

La proliferación de diferentes formatos comerciales ha originado un incremento de las compras cruzadas entre los diversos formatos (Morganosky, 1997). La competencia existente en el ámbito de la distribución comercial minorista se ve afectada a un doble nivel: intertipo o entre los diferentes formatos comerciales, e intratipo o entre empresas dentro del mismo formato comercial. Los comportamientos competitivos adaptados a cada situación competitiva intratipo difieren de aquellos que pueden ser adaptados a situaciones competitivas intertipo (Stoel y Sternquist, 1999). Desde la perspectiva de los consumidores y la capacidad

de atracción de los clientes por parte de los establecimientos, los formatos comerciales constituyen perfiles generales de posicionamiento, modelando la generación de un continuo, que refleje en definitiva la elección de los consumidores (González et al., 1999).

La competencia entre formatos comerciales intertipo existe cuando éstos compiten para captar cierto poder de compra. Esta competencia está orientada a la búsqueda y captura de una ventaja competitiva sostenible, utilizando para ello herramientas como el precio, la proximidad, el nivel de servicio, la selección, etc. (Tabla 2). En el caso español, ha venido produciéndose una intensa competencia entre los formatos. Así, con la estructura competitiva de la distribución minorista existente, el incremento de la cuota de mercado resulta más fácil de conseguir frente a otros formatos comerciales -intertipo- (pérdida de cuota del autoservicio y los establecimientos tradicionales ganada por supermercados e hipermercados) que atraer a clientes de otras enseñas dentro del mismo formato comercial -intratipo-; asimismo, sería menos caro mostrar ventajas en precios, proximidad, selección, etc., frente a otros formatos comerciales (Cruz, 1996).

**Tabla 2: Competencia entre formatos comerciales**

	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Hipermercados</b>	Nivel de precios bajos Gama de servicios amplia	Proximidad Escasa profundidad de surtido	Calidad global a precios competitivos
<b>Supermercados</b>	Nivel de precios reducido Proximidad Surtido marcas líderes	Gama de productos más reducida	Proximidad con buenos precios y buen servicio
<b>Tradicionales no especializadas y autoservicios</b>	Proximidad Servicio Trato personalizado	Surtido muy limitado Precios altos	Proximidad Trato personalizado Servicio
<b>Tiendas de descuento</b>	Precios muy bajos Proximidad	Surtido mínimo Servicio Marcas de distribuidor	Precios Proximidad
<b>Tiendas especializadas</b>	Surtido muy amplio Asesoramiento servicio Calidad de producto y proximidad	Precios más altos Proximidad	Calidad producto y surtido

*Fuente: Cruz (1996)*

En cuanto a la competencia intratipo o entre empresas del mismo formato, aunque importante, es todavía de más baja intensidad que la intertipo. Se limita a ciertas áreas de mercado (próximas a áreas territoriales del consumidor), porque la apertura de nuevos establecimientos está siendo llevada a cabo en áreas con disminución de ofertas comerciales. Las barreras legales y administrativas de las Comunidades Autónomas y entidades locales, junto a la

presión ejercida por los minoristas tradicionales y asociaciones, han sido las principales barreras al crecimiento de los centros comerciales e hipermercados. La saturación en las transferencias de la cuota de mercado intertipo conducirá a una escalada progresiva de la competencia intratipo.

El fenómeno de existencia de una mayor intensidad competitiva entre formatos comerciales tiene un apoyo conceptual en los estudios de los grupos competitivos entre las diferentes enseñanzas de un formato (Cool y Dierickx, 1993; Peteraf, 1993).

La administración dentro de los formatos comerciales debería ser articulada sobre estrategias de ahorro de tiempo, y en función de los costes de oportunidad temporales de los consumidores. Sin embargo, la evidencia muestra que el valor “financiero” del tiempo del consumidor no es un buen indicador de su coste del tiempo, ya que durante el proceso de compra, el consumidor puede explorar nuevos productos, socializar o disfrutar llevando a cabo una buena compra. Esto es así porque el comportamiento del consumidor está orientado a maximizar su nivel de utilidad y satisfacción (McGoldrick et al., 1999).

El grado de competencia depende de una serie de factores que pueden acentuar o amortiguar sus repercusiones sobre el mercado. Casares et al. (1999) señala los siguientes:

- *Barreras de entrada.* Las grandes compañías de distribución vienen desarrollando rendimientos que invalidan las barreras de entrada presupuestas en el comercio minorista (con excepción de algunos sectores fuertemente regulados). Buscan defender o dominar situaciones y desalentar la entrada de nuevos competidores mediante tácticas como las siguientes: incremento de inversiones en capacidad productiva en ciertas áreas, olvidando los requisitos de eficiencia; uso de precios predatorios a través de las prácticas prohibidas de venta a pérdida (LOMC 7/1996); aplazamiento excesivo de los pagos de los distribuidores; adquisición de redes de establecimientos ya existentes para ganar participación, etc.
- *Economías de escala y economías de alcance.* Estas economías proporcionan varios beneficios y ventajas a las grandes compañías de distribución. En primer lugar, les permiten reducir los costes fijos (transporte, almacenaje, etc.) cuando incrementan su tamaño y disminuyen los costes de adquisición en virtud de los productos cuyo

volumen de compras se haya visto aumentado. También, optan por la especialización en ciertos segmentos o la localización en ciertas áreas geográficas, aunque en general no consiguen la máxima eficiencia interna. Tratan de obtener un alto volumen de información del mercado debido a su mayor instalación territorial. Pueden conseguir una mayor efectividad de sus campañas publicitarias y utilizar medios de mayor impacto, así como adquirir ventajas en cuanto a la obtención de financiación y el decrecimiento del riesgo asociado al diversificar sus operaciones financieras. Igualmente estas economías proporcionan desventajas como: dificultades de control, administración e incentivos, debido a la mayor complejidad de la estructura organizacional; las economías asociadas al tamaño no están desarrolladas de forma ilimitada y la relación entre dimensión y poder de mercado no es unívoca.

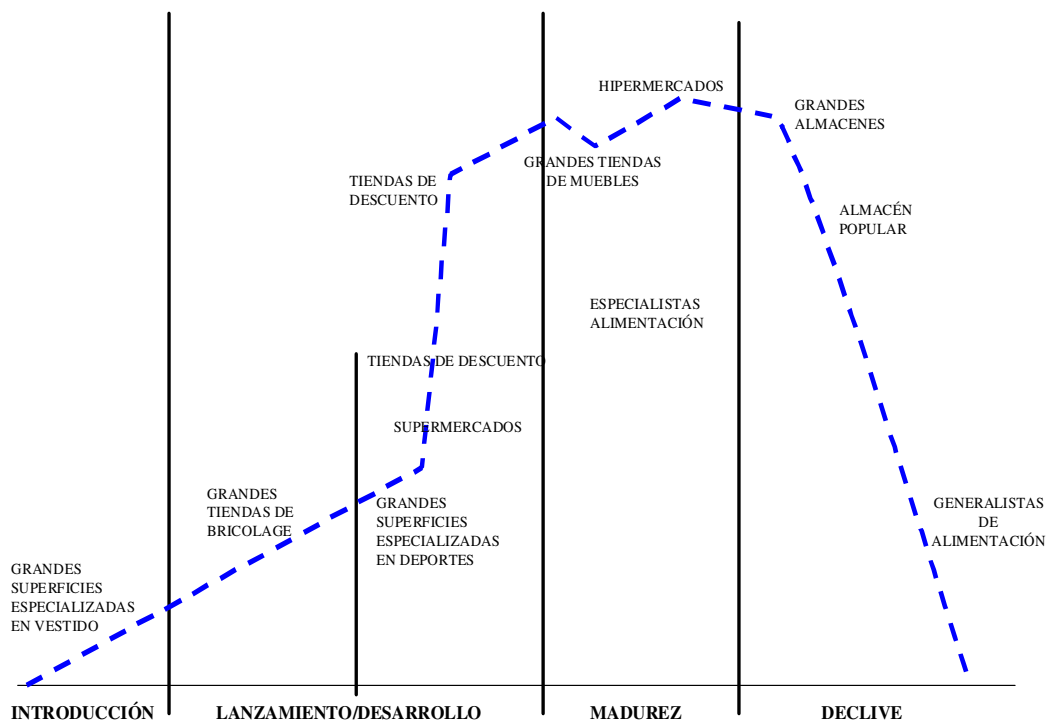
- *Instalación de nuevas tecnologías.* Las grandes compañías de distribución tienen importantes posibilidades de desarrollar nuevas tecnologías, ya que poseen más facilidad de explotar estas innovaciones sin peligro de imitación; un mayor incentivo a la hora de innovar para mantener su situación en el mercado; y tienen mayores posibilidades de financiación y asignación de recursos. Nos referimos a innovaciones tecnológicas del tipo de sistemas de identificación automáticos (EDI y lectura óptica); tratamiento automatizado de existencias, productos expuestos, rotación de mercancía y espacio en el lineal de los distribuidores.
- *Etiquetas privadas.* Las etiquetas privadas constituyen un fenómeno característico de la distribución en la actualidad (Puelles, 1995). El crecimiento de la cuota de etiquetas privadas está favorecido por la concentración de las ventas de las grandes compañías de distribución. El desarrollo de este tipo de marcas ha creado una cierta presión sobre los productores, que han visto perder su condición de innovadores, con capacidad para buscar nuevos mercados y espacio en el lineal de los distribuidores. Los distribuidores organizan sus establecimientos donde compiten las diferentes marcas, en función de la contribución de éstas a su beneficio. Los intereses del distribuidor se extenderán para favorecer la posición de sus marcas en los lineales (Cruz et al., 1999).
- *Asignación y distribución de recursos.* La concentración en las actividades características del comercio minorista puede suponer una asignación y distribución de recursos incorrecta. Las situaciones de escasa competencia introducirán

discrecionalidad en los precios y los niveles de ventas. Como consecuencia, no se utilizarán los recursos ni se producirá el grado de bienestar característico de una actividad con alta competencia.

## 7. EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS

El análisis de la evolución de los formatos comerciales ha tratado de ser explicado por varias teorías, como el ciclo de vida, la rueda del comercio minorista (Hollander, 1960) o el entorno (Casares y Rebollo, 1996). La teoría del ciclo de vida (Figura 1) localiza al hipermercado en una fase de madurez y al supermercado en una etapa de desarrollo avanzado. La adaptación al entorno de los formatos comerciales les permite permanecer en las fases de desarrollo o madurez, evitando su entrada en el declive.

**Figura 1: Tendencias de los formatos comerciales en el ciclo de vida**



*Fuente: Casares y Rebollo (1996)*

Analizando los datos de evolución de las ventas (Tabla 3), se puede observar que el supermercado ha mantenido su distancia en relación con el hipermercado durante los tres primeros años de este periodo, con un crecimiento absoluto similar al del hipermercado. Pero en 1999, tuvo lugar una modificación de esta tendencia, colocándose el hipermercado como líder dentro de los formatos comerciales.

Para explicar este fenómeno, es conveniente considerar que, aunque el incremento absoluto en el número de supermercados está por encima del de los hipermercados, éstos han crecido un 4% sobre los supermercados en superficie de venta para el periodo considerado. Desde la teoría de la rueda del comercio, la evolución lógica de los hipermercados hacia la mejora de la calidad y de los servicios pueden explicar el incremento de los supermercados. De esta manera, la capacidad de atracción del hipermercado ha sido incrementada gracias al desarrollo de una mayor variedad de servicios y calidad global a precios competitivos, como es la mejora de los productos frescos en cuantía y calidad. También, los progresos vienen produciéndose a nivel de los factores de conveniencia.

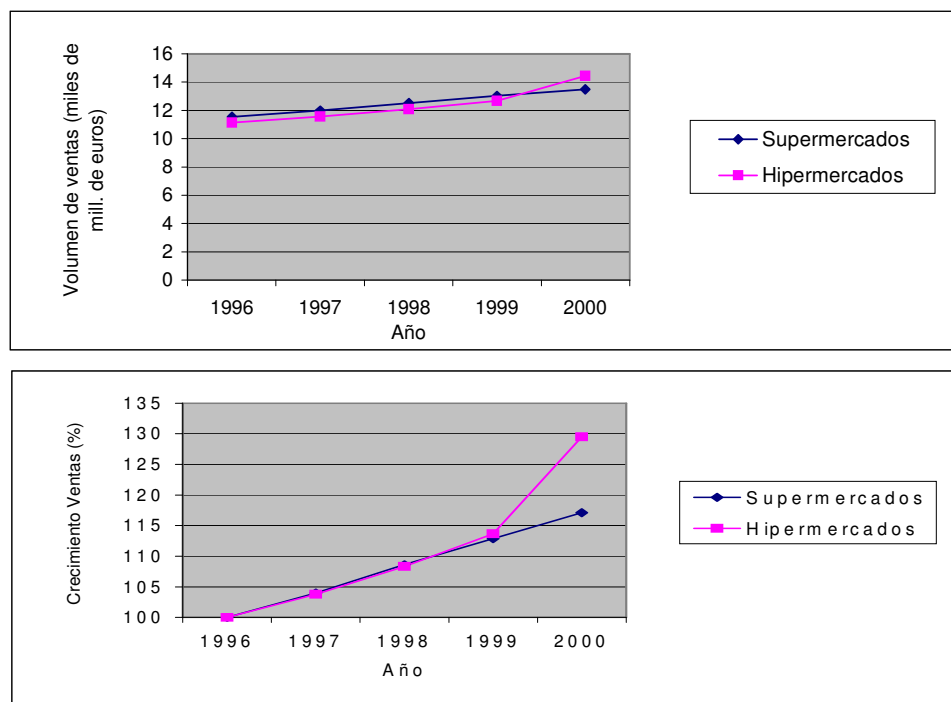
A un nivel global, los hipermercados y supermercados incrementaron su liderazgo dentro de las ventas de alimentación españolas. Estos formatos generan más de la mitad del total de las ventas del comercio minorista de alimentación, alcanzando un 60,8% en el año 2000.

**Tabla 3: Ventas de los hipermercados y supermercados para el periodo 1996-2000 (miles de millones de euros)**

Formato\Año	1996		1997		1998		1999		2000	
	Vtas	% Crec.	Vtas	% Crec.	Vtas	% Crec.	Vtas	% Crec.	Vtas	% Crec.
<b>Supermercados</b>	11,54 (26,8%)	100	12,00 (27,6%)	104	12,54 (28,5%)	108,6	13,03 (29,2%)	112,9	13,510 (29,4%)	117,1
<b>Hipermercados</b>	11,15 (25,9%)	100	11,57 (26,6%)	103,8	12,08 (27,4%)	108,3	12,678 (28,4%)	113,7	14,441 (31,4%)	129,5

*Fuente: Euromonitor, 2001*

**Figura 2: Evolución de las ventas de supermercados e hipermercados para el periodo 1996-2000**



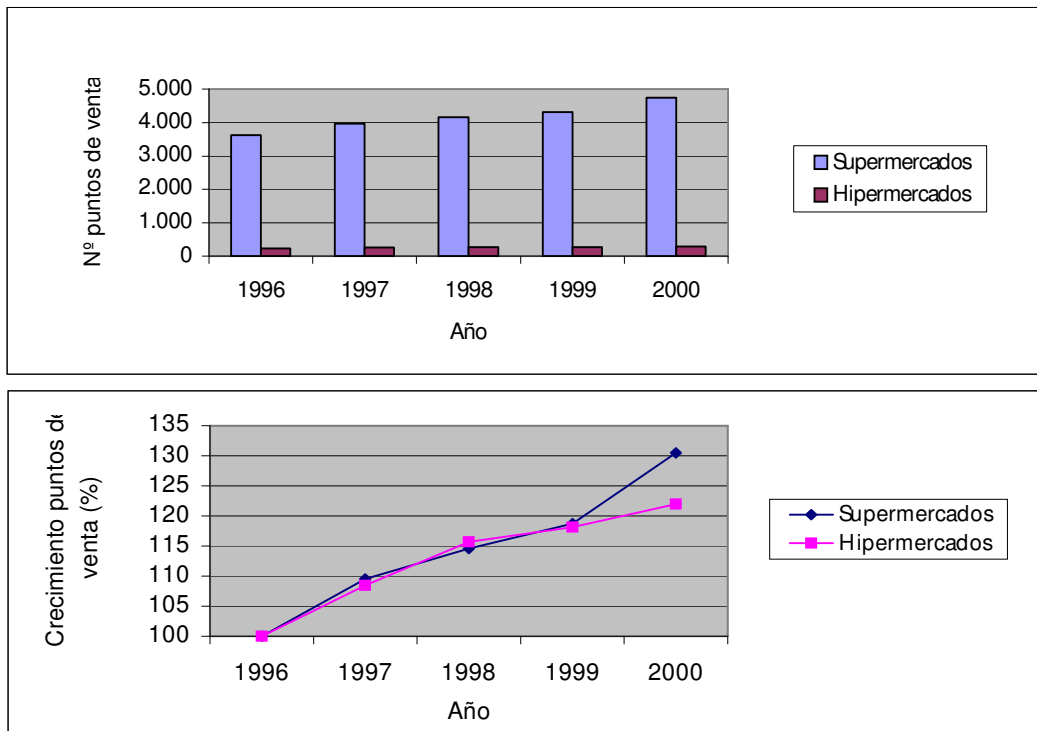
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4: Número de establecimientos de hipermercados y supermercados para el periodo 1996-2000**

Formato\Año	1996		1997		1998		1999		2000	
	Nº	% Crec.	Nº	% Crec.	Nº	% Crec.	Nº	% Crec.	Nº	% Crec.
<b>Supermercados</b>	3.630 (1,2%)	100	3.974 (1,4%)	109,5	4.159 (1,5)	114,6	4.310 (1,6)	118,7	4.737 (1,7)	130,5
<b>Hipermercados</b>	236 (0,1%)	100	256 (0,1%)	108,5	273 (0,1%)	115,7	279 (0,1%)	118,2	288 (0,1%)	122

*Fuente: Euromonitor (2001)*

**Figura 3: Evolución de las ventas de supermercados e hipermercados para el periodo 1996-2000**



*Fuente: Elaboración propia*

Se verifica que durante este periodo los supermercados han llevado a cabo una fuerte inversión en la apertura de establecimientos, que no se ha visto reflejada en un incremento de su cuota de mercado, que les permita mantener una posición de liderazgo frente a los hipermercados, los cuales, sin embargo, han sido capaces de incrementar su cuota sin llevar a cabo importantes inversiones en la apertura de nuevos puntos de venta.

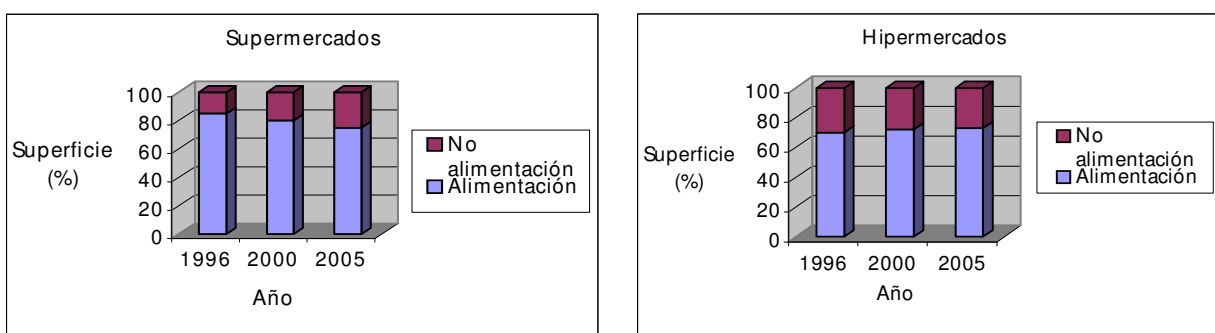
En relación a la superficie dedicada a alimentación y no alimentación dentro de este formato comercial, se observa que los hipermercados redujeron la superficie dedicada a los productos no alimentarios, mientras que los supermercados la incrementaron. Esta tendencia de homogeneización en las estrategias de administración de los puntos de venta permitieron reducir las diferencias entre ambos formatos comerciales, esperándose que estas distancias continúen, disminuyendo hasta el año 2005 (Tabla 5). Como se aprecia en la Figura 4, el supermercado ha incrementado de una forma importante la superficie dedicada a la no alimentación.

**Tabla 5: Distribución de la superficie dedicada a la alimentación y a la no alimentación en hipermercados y supermercados para el periodo 1996-2000 (%)**

Formato/Año	1996		2000		2005 (previsión)	
	Alimentación	No alimentación	Alimentación	No alimentación	Alimentación	No alimentación
Hipermercados	70	30	72	28	73	27
Supermercados	85	15	80	20	75	25

Fuente: Euromonitor (2001)

**Figura 4: Superficie de alimentación y no alimentación en los supermercados e hipermercados durante el periodo 1996-2000**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para ilustrar la situación actual de liderazgo de las enseñas dentro del subsector de los supermercados e hipermercados, se recogen en las Tablas 6 y 7 las principales cadenas de supermercados e hipermercados, indicando el volumen de ventas correspondiente al año 2000, su número de puntos de venta, la superficie media de ventas y la cuota de mercado.

**Tabla 6: Ranking de supermercados en el año 2000**

Supermercados	Grupo de propiedad	Ventas (M. euros)	Nº de puntos de venta	Superficie media de ventas	Cuota (%)
Mercadona	Mercadona SA	3.364	500	456,2	24,9
Capabro	Caprabo SA, Grupo	1.450,94	350	329,9	10,7
Charter/Consum	Eroski Sociedad Cooperativa	1377,49	1.280	498,4	10,2
Cobrerros/Ecore/Supersol	Ahold Supermercados SL	1.144,95	523	387,8	8,5
El Arbol	Unigro SA, Grupo	918,11	850	431,6	6,8
Champion	Centros Comerciales Carrefour SA	909,33	176	287	6,7
Expreso/Sabeco	Alcampo SA	782,353	105	125,2	5,8
Ahorramas	Ahorramas SA	546,40	153	76,6	4
Condis/Distop	Condis SA	467,44	310	116,5	3,5
Centro Market/Intermarche	ITM Ibérica	309,34	100	109,2	2,3

Fuente: Euromonitor (2001)

Mercadona S.A. era el supermercado líder en el año 2000, con 500 establecimientos y con un volumen de ventas de 3.364 millones de euros, representando alrededor del 25% del total del subsector. Se encuentra presente en 31 regiones y 11 comunidades autónomas. Cuenta con una estrategia basada en bajos precios, junto con un estándar de calidad. Capabro ocupaba una segunda posición, con 350 establecimientos y 12 gasolineras, y un volumen de ventas de 1.450,94 millones de euros. El grupo Eroski aparece como el tercer clasificado, siendo Supermercados Adhol S.L., el cuarto. Estas cuatro cadenas de supermercados concentraban cerca del 55% del subsector.

**Tabla 7: Ranking de hipermercados en el año 2000**

Hipermercados	Grupo de propiedad	Ventas (M. euros)	Nº de puntos de venta	Superficie media de ventas	Cuota (%)
<b>Carrefour</b>	Centros Comerciales Carrefour SA	7.493,54	123	1.261,50	51,9
<b>Alcampo</b>	Alcampo SA	2.546,21	38	375,6	17,6
<b>Hipercor</b>	El Corte Inglés SA	2.228,00	21	204,7	15,4
<b>Eroski</b>	Eroski Sociedad Cooperativa de Consumo	1.370,74	31	245,7	9,5
<b>Leclerc</b>	E Leclerc, Grupo	252,42	7	46,9	1,7
<b>Amica Maxi Super</b>	Enaco Distribución SA	139,03	15	44,9	1
<b>Alcosto</b>	Alcosto SA	112,69	5	21,2	0,8
<b>Hiper Froiz</b>	Distribución Froiz SA	45,07	3	10,5	0,3
<b>Hipertrebol</b>	Comercial Jesuman SA	43,27	2	16	0,3
<b>Calisol</b>	Manuel Barea SA	5,41	6	1,3	n.d.

*Fuente: Euromonitor (2001)*

El hipermercado Carrefour ostentaba el liderazgo en el año 2000, con 123 establecimientos y un volumen de ventas de 7.493,54 millones de euros, lo cual representaba casi el 52% de este formato de venta. Sus hipermercados ocupan una posición dominante en importantes ciudades españolas como Sevilla, Madrid y Bacerlona. Alcampo representaba el segundo gran hipermercado en el año 2000, con 38 establecimientos y un volumen de ventas de 2.546,20 millones de euros, teniendo a su disposición hipermercados en la mayoría de los condados de la geografía española. El tercer hipermercado fue Hipercor, siendo la cuarta posición ocupada por Eroski. Estas cuatro cadenas de hipermercados representan alrededor del 95% del subsector, lo que supone un elevado nivel de concentración dentro del mismo.

## 8. CONCLUSIONES

Sin duda, la distribución minorista ha sido objeto de importantes cambios, que han proporcionado al sector un elevado grado de dinamismo y relevancia. La competencia, la concentración, los procesos de negociación o el comportamiento de consumidor han sido descritos y relacionados con la evolución de los diferentes formatos comerciales, tanto alimentarios como no alimentarios.

Un primer apunte es la disminución del número total de establecimientos de alimentación minorista, frente al aumento del número de puntos de venta no alimentarios. La mayor intensidad de la concentración de la alimentación y los cambios habidos en la distribución del gasto del consumidor han contribuido decididamente a esta diferencia existente entre ambos formatos comerciales.

Se verifica la supremacía de los supermercados e hipermercados como los grandes líderes comerciales de los formatos alimentarios en España, concentrando entre ambos más de 60% de las ventas realizadas. El crecimiento experimentado durante el periodo 1996-2000 ha sido del 10%, lo que pone de manifiesto el uso intensivo de estrategias de cobertura del mercado de referencia, obteniéndose incrementos de la cuota de mercado de diferentes formatos comerciales más que de la competición intratipo (principalmente de las tiendas tradicionales de comestibles). Otro avance experimentado en este periodo ha sido la superación de la fase de introducción por parte del formato de descuento, confirmándose su posición estable en el mercado. Los establecimientos de conveniencia, por otra parte, tienen una cuota menor, aunque estable. En cualquier caso, a pesar de la duplicación del número de tiendas de conveniencia experimentado en estos cinco años, su cuota de mercado es mínima, lo que pone de manifiesto la marginalidad de este formato.

Las tiendas especialistas parecen tener dificultades para hacer frente a la competencia agresiva de supermercados e hipermercados. Su cuota de mercado se sitúa alrededor del 19%, y demuestra resistencia a no descender más frente a los formatos líderes. Su capacidad de profundizar en ciertas necesidades del consumidor, la calidad del servicio y la proximidad de los grupos de población, constituyen interesantes ventajas competitivas que están explotando con cierto éxito.

Finalmente, el comercio no alimentario muestra un comportamiento más estable en los diversos formatos. La positiva situación económica ha permitido un crecimiento sostenido en las ventas de estos productos y, en algunos casos, un aumento importante del número de establecimientos, como en las joyerías (el 11,7%). Los establecimientos de *hardware* y las tiendas de juguetes, han sido los formatos más perjudicados, debido a la competencia ejercida por los hipermercados.

Centrándonos en supermercados e hipermercados, se adivina una competencia cada vez mayor entre estas formas comerciales, debido al agotamiento de otras fuentes de recepción de cuota de mercado. Los datos analizados muestran el crecimiento de ambos formatos comerciales sobre el resto, pero con un desplazamiento del liderazgo desde el supermercado al hipermercado.

La evolución hacia la mejora de la calidad del servicio, el aumento de la selección y de los servicios, la potenciación de los productos frescos, la conveniencia, etc., son algunos de los factores que contribuyen a incrementar la rotación del cliente en los hipermercados, y constituyen un comportamiento anticipado para poder competir con los supermercados, de cara al gran crecimiento experimentado por este formato durante los años noventa, según los datos recogidos en la Tabla 3. La incorporación de las ventajas propias de los servicios, la selección y la atmósfera, que permiten compensar los beneficios derivados de la proximidad de los supermercados, estaría justificada de acuerdo con el principio de maximizar la satisfacción del cliente antes que su utilidad. Este comportamiento competitivo se vería justificado de acuerdo con la teoría del comercio minorista.

Se aprecia la existencia de un comportamiento de homogeneización de las estrategias comerciales en el punto de venta entre formatos. La superficie dedicada a la alimentación en el supermercado se está viendo reducida de manera progresiva, al tiempo que se está ampliando significativamente el espacio dedicado a los productos no alimentarios, mientras que el hipermercado tiende a disminuirlo. Los supermercados han realizado una inversión enorme durante estos cinco años, duplicando prácticamente su número de establecimientos. Sin embargo, esta inversión no ha sido suficiente para evitar el acceso al liderazgo del hipermercado. Éstos han crecido menos en número pero más en superficie de venta que los supermercados, lo que refuerza el poder de atracción de la gran superficie y la diferencia entre el valor "financiero" del tiempo del consumidor y el coste del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ailawadi, K.L. (2001), "The Retail Power-Performance Conundrum: What have we Learned?", *Journal of Marketing*, vol. 77, nº 3, p. 299-318.
- Ansoff, H.I.(1965): *La Estrategia de la Empresa*, Pamplona: EUNSA.
- Berné, C. y Múgica, J.M. (1995), "El Análisis de la Productividad en el Sector Minorista", *Información Comercial Española*, nº 739, Marzo, p. 47-58.
- Carrasco, A. (1999): "Implicaciones Competenciales de la Regulación del Comercio Minorista", *Distribución y Consumo*, nº 47, Agosto-Septiembre, p.44-50.
- Casares, J. y Rebollo, A. (1996): *Distribución Comercial*, Madrid: Cívitas.
- Casares, J., Martín, V.J. y Aranda, E. (2000), "Vértigo en la Distribución Comercial", *Distribución y Consumo*, nº 49, Diciembre/Enero, pp. 5-25.
- Cool, K. Y Dierickx, I. (1993), "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, 14, p. 47-59.
- Cruz, I. (1996), "Evaluación de los Problemas del Comercio", *Distribución y Consumo*, nº 31, Diciembre-Enero, p. 7-15.
- Cruz, I. (1996): "Evaluación de los Problemas del Comercio", *Distribución y Consumo*, nº 31, diciembre-enero, p. 7-15.
- Cruz, I. (1997): "La Venta a Pérdida en las Relaciones Fabricante-Distribuidor", *Distribución y Consumo*, nº 33, Abril-Mayo, p. 102-110.
- Cruz, I. (coord.) (1999): *Los Canales de Distribución de Productos de gran Consumo*, Madrid: Pirámide.
- Dawson, J. y Burt, S. (1998-99): "Evolución del Comercio Minorista en Europa", *Distribución y Consumo*, nº 43, Diciembre/Enero, p.25-45.
- Ghosh, A. y McLafferty, S. L. (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Massachusetts: Lexington. Citado en González y González (2000), p. 141.
- Glémet, F. y Mira, R. (1994): "El Dilema del Fabricante d Marcas Líderes", *Distribución Actualidad*, nº 219, Septiembre, p. 37-42.
- Gómez Suárez, M. (1998): "Comercio Electrónico. Estrategias de Marketing e Internet", *Distribución y Consumo*, nº 41, Agosto-Septiembre, p. 16-27.
- González, O. y González, J. (2000), "Estrategia de Cobertura Espacial del Mercado Español de las Cadenas Líderes de Hipermercados", *Información Comercial Española*, nº 789, Diciembre-Enero, p. 139-151.
- González, O.; Muñoz, P. A. y Carrasco, D. R. (1999): "Interacción Competitiva de las Fórmulas Comerciales. Fidelidad al Formato Comercial de los Consumidores", *Distribución y Consumo*, nº 47, Agosto-Septiembre, p. 52-65.
- Hernández, M., Munuera, J.L. y Ruiz de Maya, S. (1995): "La Estrategia de Diferenciación en el Comercio Minorista", *Información Comercial Española*, nº 739, Marzo, p. 27-45.
- Hollander, S. C. (1960), "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, vol. 24, Julio, p. 37-42.
- McGoldrick, P. J.; Betts, E. J.; Mitchell, V.-W. y Lennard, D. (1999), "Value for Time in Consumers' Supermarket Search costs: Half Measures in Quantity Deliberations", 10th International Conference on Research in the Distributive Trades, Stirling.

- Mendez, J. L. y Yagüe, M.J. (1999): "El Efecto de la Estructura Competitiva del Sector Minorista en los Resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994)", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, Marzo, p. 105-130.
- Morganosky, M. A. (1997), "Retail Market Structure Change: Implications for Retailers and Consumers", *International Journal of Retail, Distribution & Distribution Management*, vol. 25 (8), p. 269-274.
- Música, J. M. (1998-99): "Cambios en los Canales de Distribución en Europa. Tecnología de la Información, Sistemas Integrados y Cadenas de Suministro", *Distribución y Consumo*, nº 43, Diciembre/Enero, p. 48-56.
- Muñiz, N.; Placer, J. L. y Cervantes, M. (1997), "Diversificación e Internacionalización de las Empresas de Distribución Comercial que Operan en España", *Distribución y Consumo*, nº 37, Diciembre-Enero, p. 58-67.
- Pellegrini, L. (1994), "Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing", *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, nº 4, Abril, p. 121-148.
- Peteraf, M. A. (1993), "Intra-Industry Structure and the Response Towards Rivals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, nº 6, p. 519-528.
- Petitbó, A. (1999): "Competencia y Distribución Comercial", *Distribución y Consumo*, nº 47, Agosto-Septiembre, p. 5-27.
- Pla Barber, J. (1997): "La Expansión Internacional de las Empresas Europeas de Distribución", *Información Comercial Española*, nº 761 Marzo/Abril, p. 67-79.
- Puelles, J. A. (1995), "Análisis del Fenómeno de las Marcas de Distribuidor en España y de su Tratamiento Estratégico", *Información Comercial Española*, nº 739, Marzo, p. 117-129.
- Rebollo, A. (1994): "Gestión Empresarial: Estrategias de Consumo Minorista", *Distribución y Consumo*, nº 15, Abril-Mayo, p. 10-24.
- Rebollo, A. (1999): "Concentración en el Sector de Distribución Comercial en España", *Distribución y Consumo*, nº 47, Agosto/Septiembre, p. 29-43.
- Rebollo, A. (2001): *La estructura del Consumo en España*, 2ª ed., Madrid: Instituto Nacional del Consumo.
- Redondo, J. (1997): "Dime Dónde Compras y Te Diré Quién Eres: Elección de Establecimientos y Perfil del Comprador", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 1, Septiembre, p. 127-145.
- Resa, S. (2001): "Tiendas de Conveniencia", *Distribución y Consumo*, nº 58, Junio/Julio, p. 88-95.
- Rodríguez, I. y Herrero, A. (2000): "Comercio en la Red: ¿Oportunidad Comercial o Espejismo Empresarial?", *Distribución y Consumo*, nº 55, Diciembre/Enero, p. 11-23.
- Román, M. V. (1996): "Plazos de Pago: Relaciones entre la Industria y la Distribución", *Colección Estudios de Comercio Interior*, Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo.
- Stoel, L. D. y Sternquist, B. (1999), "Effects of Intertype versus Intratype Competition on Members of Hardware Retail Cooperatives", 10th International Conference on Research in the Distributive Trades, Stirling.
- Yagüe, M. J. (1995): "Relación entre Concentración y Precios en el Comercio Minorista", *Información Comercial Española*, nº 739, Marzo, p. 59-70.

## ANEXO

**Tabla 1: Número de puntos de venta de alimentación y no alimentación por formato: Índice de crecimiento 1996-2000**

Distribución	1996			1997			1998			1999			2000		
	Número	%	Por cada 1000 h.	Número	%	Por cada 1000 h.	Número	%	Por cada 1000 h.	Número	%	Por cada 1000 h.	Número	%	Por cada 1000 h.
Alimentación	294.716	36,6	7,5	289.651	36,3	7,4	281.737	35,8	7,2	276.999	35,2	7,0	272.826	35,0	6,9
No alimentación	510.335	63,4	13,0	508.742	63,7	12,9	504.526	64,2	12,8	509.977	64,8	12,9	507.420	65,0	12,9
Total	805.051	100,0	20,5	798.393	100,0	20,3	789.263	100,0	20,0	786.976	100,0	20,0	780.246	100,0	19,8

Fuente: Euromonitor, 2001

**Tabla 2: Ventas minoristas de alimentación por formato: Índice de crecimiento 1996-2000 (mill. de euros)**

Formatos	1996			1997			1998			1999			2000			
	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	
Supermercados	11.539	26,8	100	12.001	27,6	104	12.536	28,5	108,6	13.032	29,2	112,9	13.510	29,4	117,1	
Hipermercados	11.155	25,9	100	11.575	26,6	103,8	12.076	27,4	108,3	12.678	28,4	113,7	14.441	31,4	129,5	
Cooperativas	403	0,9	100	397	0,9	98,5	391	0,9	97	380	0,9	94,5	361	0,8	89,6	
T. de descuento	2.939	6,8	100	3071	7,1	104,5	3.271	7,4	111,3	3.521	7,9	119,8	4.048	8,8	137,7	
T. de conveniencia	245	0,6	100	257	0,6	105	272	0,6	111,2	298	0,7	121,8	0.330	0,7	135,1	
Establec. independientes	6.163	14,3	100	5.636	12,9	91,4	5.192	11,8	84,2	4.694	10,5	76,2	4.013	8,7	65,1	
Especialistas en alimentación	Panaderías	2.392	5,6	100	2.427	5,6	101,5	2.474	5,6	103,4	2.507	5,6	104,8	2.411	5,2	100,8
	Carnicerías	3.637	8,4	100	3.509	8,1	96,5	3.172	7,2	87,2	2.771	6,2	76,2	2.369	5,1	65,1
	Pescaderías	1.831	4,2	100	1.873	4,3	102,3	1.906	4,3	104,2	1.929	4,3	105,4	1.965	4,3	107,4
	Fruterías	1.882	4,4	100	1.927	4,4	102,4	1.939	4,4	103	1.986	4,5	105,5	1.842	4	97,8
	Otros	240	0,6	100	252	0,6	105	246	0,6	102,5	243	0,5	101,3	220	0,5	91,5
Comercio ambulante	646	1,5	100	614	1,4	95	578	1,3	89,5	552	1,2	85,4	510	1,1	79	
<b>TOTAL</b>	<b>43.072</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>43.540</b>	<b>100</b>	<b>101,1</b>	<b>44.052</b>	<b>100</b>	<b>102,3</b>	<b>44.591</b>	<b>100</b>	<b>103,5</b>	<b>46.018</b>	<b>100</b>	<b>106,8</b>	

Fuente: Euromonitor, 2001

**Tabla 3: Número de puntos de venta minorista de alimentación por formato:  
Índice de crecimiento 1996-2000**

Formato	1996			1997			1998			1999			2000			
	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ	
Supermercados	3.630	1,2	100	3.974	1,4	109,5	4.159	1,5	114,6	4.310	1,6	118,7	4.737	1,7	130,5	
Hipermercados	236	0,1	100	256	0,1	108,5	273	0,1	115,7	279	0,1	118,2	288	0,1	122	
Cooperativas	277	0,1	100	273	0,1	98,6	269	0,1	97,1	262	0,1	94,6	259	0,1	93,5	
T. de descuento	2.125	0,7	100	2.270	0,8	106,8	2.489	0,9	117,1	2.728	1	128,4	3.006	1,1	141,4	
T. de conveniencia	2.740	0,9	100	2.850	1	104,0	3.119	1,1	113,8	3.443	1,2	125,6	4.305	1,6	157,1	
Establec. independientes	56.178	19,1	100	52.266	18	93,0	46.607	16,5	83	42.374	15,3	75,4	38.997	14,3	69,4	
Especialistas en alimentación	Panaderías	47.000	15,9	100	46.980	16,2	100	46.875	16,6	99,7	46.745	16,9	99,5	46.670	17,1	99,3
	Carnicerías	50.235	17,0	100	49.945	17,2	99,4	48.900	17,4	97,3	48.790	17,6	97,1	46.980	17,2	93,5
	Pescaderías	48.980	16,6	100	48.500	16,7	99	48.000	17,0	98	47.600	17,2	97,2	47.400	17,4	96,8
	Fruterías	49.865	16,9	100	49.987	17,3	100,2	49.345	17,5	99	48.900	17,7	98,1	48.740	17,9	97,7
	Otros	8.000	2,7	100	7.450	2,6	93,1	7.200	2,6	90	7.250	2,6	90,6	7.345	2,7	91,8
Comercio ambulante	25.450	8,6	100	24.900	8,6	97,8	24.501	8,7	96,3	24.318	8,8	95,6	24.100	8,8	94,7	
<b>TOTAL</b>	<b>294.716</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>289.651</b>	<b>100</b>	<b>98,3</b>	<b>281.737</b>	<b>100</b>	<b>95,6</b>	<b>276.999</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>272.826</b>	<b>100</b>	<b>92,6</b>	

Fuente: Euromonitor, 2001

**Tabla 4: Ventas minoristas de la no alimentación por formato: Índice de crecimiento 1996-2000 (mill. de euros)**

FORMATOS	1996			1997			1998			1999			2000		
	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ	Ventas	%	Δ
Grandes almacenes	4.132,56	7,6	100	4.642,82	8,2	112,3	5.216,79	9,0	126,2	5.795,56	9,5	140,2	6.430,83	10,2	155,6
Tiendas de variedades	79,93	0,1	100	87,75	0,2	109,8	90,15	0,2	112,8	94,36	0,2	118,0	98,57	0,2	123,3
T. de ropa /calzado / piel / accesorios	5.312,95	9,8	100	5.438,56	9,6	102,4	5.400,69	9,3	101,6	5.843,04	9,6	110,0	6.367,12	10,1	119,8
Farmacias	4.092,89	7,5	100	4.143,38	7,4	101,2	4.104,91	7,0	100,3	4.068,85	6,7	99,4	4.116,93	6,5	100,6
Librerías/Papelerías	2.435,90	4,5	100	2.575,34	4,6	105,7	2.660,08	4,6	109,2	2.731,00	4,5	112,1	2.804,32	4,4	115,1
T. de jardinería y hardware	3.187,17	5,9	100	3.231,04	5,7	101,4	3.242,46	5,6	101,7	3.257,49	5,3	102,2	3.218,42	5,1	101,0
T. de electricidad / electrónica / ordenadores	9.063,26	16,7	100	9.387,81	16,7	103,6	9.553,09	16,4	105,4	9.609,58	15,7	106,0	9.700,34	15,3	107,0
T. de muebles	11.329,08	20,8	100	11.388,58	20,2	100,5	11.531,02	19,8	101,8	12.097,77	19,8	106,8	11.848,95	18,7	104,6
T. de discos y videojuegos	5.006,43	9,2	100	5.471,01	9,7	109,3	6.071,42	10,4	121,3	6.730,73	11,0	134,4	7.218,16	11,4	144,2
T. de juguetes	683,35	1,3	100	723,02	1,3	105,8	744,65	1,3	109,0	775,31	1,3	113,5	810,16	1,3	118,6
T. de deporte	1.149,74	2,1	100	1.194,21	2,1	103,9	1.245,30	2,1	108,3	1.307,20	2,1	113,7	1.493,52	2,4	129,9
Joyerías	1.604,70	3,0	100	1.616,72	2,9	100,7	1.640,76	2,8	102,2	1.670,81	2,7	104,1	1.706,87	2,7	106,4
CTNs	5.541,33	10,2	100	5.721,64	10,2	103,3	5.944,01	10,2	107,3	6.203,05	10,2	111,9	6.502,95	10,3	117,4
Compra por correo	542,11	1,0	100	556,54	1,0	102,7	602,82	1,0	111,2	656,91	1,1	121,2	709,19	1,1	130,8
Otros	180,30	0,3	100	189,32	0,3	105,0	198,33	0,3	110,0	209,15	0,3	116,0	219,37	0,3	121,7
<b>TOTAL</b>	<b>54.342,31</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>56.367,72</b>	<b>100</b>	<b>103,7</b>	<b>58.246,49</b>	<b>100</b>	<b>107,2</b>	<b>61.050,81</b>	<b>100</b>	<b>112,3</b>	<b>63.245,71</b>	<b>100</b>	<b>116,4</b>

Fuente: Euromonitor, 2001

**Tabla 5: Número de puntos de venta de la no alimentación por formato: Índice de crecimiento 1996-2000**

FORMATOS	1996			1997			1998			1999			2000		
	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ	Número	%	Δ
Grandes almacenes	55	-	100	57	-	103,6	60	-	109,1	63	-	114,5	64	-	116,4
Tiendas de variedades	8	-	100	10	-	125,0	10	-	125,0	11	-	137,5	11	-	137,5
T. de ropa /calzado / piel / accesorios	117.000	23,0	100	117.110	23	100,1	117.320	23,3	100,3	117.686	23,1	100,6	118.247	23,3	101,1
Farmacias	38.643	7,6	100	37.624	7,4	97,4	35.781	7,1	92,6	42.720	8,4	110,6	42.440	8,4	109,8
Librerías/Papelerías	42.568	8,3	100	41.980	8,3	98,6	41.560	8,2	97,6	41.213	8,1	96,8	41.150	8,1	96,7
T. de jardinería	30.148	5,9	100	29.350	5,8	97,4	28.431	5,6	94,3	27.569	5,4	91,4	26.340	5,2	87,4
T. de electricidad / electrónica / ordenadores	43.500	8,5	100	43.170	8,5	99,2	42.865	8,5	98,5	42.590	8,4	97,9	42.220	8,3	97,1
T. de muebles	90.997	18,0	100	92.663	18,2	101,8	94.251	18,7	103,6	96.445	18,9	106,0	97.425	19,2	107,1
T. de discos y videojuegos	41.965	8,2	100	41.631	8,2	99,2	40.956	8,1	97,6	40.125	7,9	95,6	39.360	7,8	93,8
T. de juguetes	23.570	4,6	100	22.756	4,5	96,5	21.124	4,2	89,6	19.780	3,9	83,9	18.540	3,7	78,7
T. de deporte	5.395	1,1	100	5.805	1,1	107,6	5.640	1,1	104,5	5.695	1,1	105,6	5.593	1,1	103,7
Joyerías	12.345	2,4	100	12.784	2,5	103,6	12.934	2,6	104,8	13.270	2,6	107,5	13.790	2,7	111,7
CTNs	59.565	12,0	100	59.379	11,7	99,7	59.359	11,8	99,7	58.752	11,5	98,6	58.350	11,5	98,0
Compra por correo	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	4.576	0,9	100	4.423	0,9	96,7	4.235	0,8	92,5	4.058	0,8	88,7	3.890	0,8	85,0
<b>TOTAL</b>	<b>510.335</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>508.742</b>	<b>100</b>	<b>99,7</b>	<b>504.526</b>	<b>100</b>	<b>98,9</b>	<b>509.977</b>	<b>100</b>	<b>99,9</b>	<b>507.420</b>	<b>100</b>	<b>99,4</b>

Fuente: Euromonitor, 2001