



Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados

■ MARÍA LUISA GIMÉNEZ TORRES

■ JOSÉ ANTONIO PÉREZ TORRES

■ MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ

Departamento de Dirección y Gestión de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Almería

El sector de la distribución comercial en España ha experimentado profundos cambios a lo largo de los últimos 20 años. Podemos decir que esta evolución ha ido dirigida por un lado a la intensidad de la competencia a través de estrategias más agresivas y, por otro lado, hacia el desarrollo de la competencia intertipo e intratipo que ha producido aumentos en la eficiencia del canal desembocando en el desarrollo de nuevas formas comerciales.

El escenario de la venta minorista en España, con una participación del 19,4% en el PIB y del 10,5% en el empleo (1,5 millones de empleados) y con 780.246 puntos de venta al por menor en 2000, continúa siendo dominada por las tendencias internacionales que afectan al sector minorista (evolución de las condiciones económicas, sociales y culturales, progreso tecnológico incorporado a su actividad y globalización de la competencia). El comercio minorista está muy in-

fluído en la infraestructura local por la alta consolidación y concentración ejercida por las principales cadenas minoristas. Por ejemplo, hoy, el sector de los hipermercados está completamente controlado por la poderosa compañía francesa Carrefour, resultado de la fusión de Carrefour (Pryca) y Promodès (Continente) que ha creado un incuestionable líder con una competencia no muy importante.

Las transformaciones anteriormente expuestas afectan a la configuración espacial de las estructuras minoristas. Este comercio absorbe la mayor parte del gasto de los consumidores europeos. De este modo, el incremento del consumo de la población, asociado a mayores niveles de vida en toda Europa, genera un volumen de las ventas al por menor y, no menos importante, genera una mayor diversidad dentro del sector de distribución minorista. Esta mayor diversidad se percibe no sólo en cuanto a los bienes y servicios que se ofrecen a los consumi-

res, sino también en cuanto a los tipos de operación de venta, ya sean o no a través de un establecimiento comercial. Por lo tanto, no sólo nos encontramos ante un nivel de desarrollo de nuevos productos mayor que nunca, sino que la innovación, con tiendas que permiten la autoliquidación sin presencia de cajas, kioscos multimedia, lugares innovadores como ubicación para el comercio y tiendas virtuales en Internet, está contribuyendo a ampliar la ya extensa variedad de sistemas de venta minorista, con y sin establecimiento físico (Dawson y Burt, 1998).

La situación actual es el resultado de la confluencia de diversos factores: la intensificación de la internacionalización, la concentración y los problemas en la relaciones entre fabricantes y distribuidores, la homogeneización de los patrones de compra a nivel europeo, los cambios en la gestión del punto de venta o la incorporación las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En este

CUADRO Nº 1

VENTAS DEL COMERCIO MINORISTA DE ALIMENTACIÓN POR FORMA COMERCIAL
MILLONES DE EUROS

FORMATOS/AÑOS		1996			1997		
		VENTAS	%	CREC.	VENTAS	%	CREC.
SUPERMERCADOS		11.539	26,8	100	12.001	27,6	104,0
HIPERMERCADOS		11.155	25,9	100	11.575	26,6	103,8
COOPERATIVAS		403	0,9	100	397	0,9	98,5
T. DESCUENTO		2.939	6,8	100	3.071	7,1	104,5
T. CONVENIENCIA		245	0,6	100	257	0,6	105,0
T. COMESTIBLES INDEP.		6.163	14,3	100	5.636	12,9	91,4
ESPECIALISTAS EN ALIMENTACIÓN	PANADERÍAS	2.392	5,6	100	2.427	5,6	101,5
	CARNICERÍAS	3.637	8,4	100	3.509	8,1	96,5
	PESCADERÍAS	1.831	4,2	100	1.873	4,3	102,3
	FRUTERÍAS	1.882	4,4	100	1.927	4,4	102,4
	OTROS	240	0,6	100	252	0,6	105,0
COMERCIO AMBULANTE		646	1,5	100	614	1,4	95,0
TOTAL		43.072	100,0	100	43.540	100,0	101,1

FUENTE: Euromonitor (2001).

contexto, el presente trabajo pretende poner de manifiesto la situación competitiva que existe entre los formatos hipermercado y supermercado.

EVOLUCIÓN DE LOS FORMATOS COMERCIALES EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ALIMENTARIA

En los canales de comercialización se generan diversos tipos de competencia: horizontal o intratipo (entre enseñas de la misma forma), intertipo (diferentes formas comerciales), vertical (diferentes niveles del canal) o la propia competencia entre sistemas de comercialización.

El desarrollo de diferentes formatos comerciales promueve la intensificación de la competencia. Esta proliferación provoca el aumento de la compra cruzada entre los diversos formatos (Morganosky, 1997). Los comportamientos competitivos adecuados en cada situación competitiva intratipo difieren de aquéllos que podrían ser característicos de situaciones competitivas intertipo (Stoel y Stern-



quist, 1999).

Desde la perspectiva del consumidor y la capacidad de atracción de clientes del establecimiento minorista, las formas comerciales constituyen perfiles generales de posicionamiento, a modelo de un continuo, sobre los cuales tiene lugar la elección del consumidor (González et al., 1999).

La dinámica competitiva de la distribución comercial minorista de alimentación se ve afectada, principalmente, a un doble nivel: intratipo e intertipo. La competencia intratipo se está viendo configurada por sucesivos procesos de integración

y alianzas ante la búsqueda de mayores economías, el aumento del poder de negociación y el desembarco de grandes grupos multinacionales. Por otro lado, la competencia entre formatos comerciales se encuentra en un nuevo episodio. Si los años ochenta marcaron el declive y gran disminución del comercio tradicional con el aumento del libre servicio, los años noventa han supuesto el dominio de la gran superficie.

Sin embargo, el crecimiento de las cadenas de supermercados está siendo muy intenso. Comienza a detectarse en el mercado que los supermercados y medianas superficies están haciendo valer al consumidor sus ventajas, produciéndose una agresiva competencia con los hipermercados.

Atendiendo a los datos de evolución del sector de la distribución minorista se observa el elevado crecimiento en ventas que han tenido supermercados e hipermercados, que en términos absolutos suponen más de la mitad de todo el sector (ver cuadro nº 1). Aunque los formatos

1998			1999			2000		
VENTAS	%	CREC.	VENTAS	%	CREC.	VENTAS	%	CREC.
12.536	28,5	108,6	13.032	29,2	112,9	13.510	29,4	117,1
12.076	27,4	108,3	12.678	28,4	113,7	14.441	31,4	129,5
391	0,9	97	380	0,9	94,5	361	0,8	89,6
3.271	7,4	111,3	3.521	7,9	119,8	4.048	8,8	137,7
272	0,6	111,2	298	0,7	121,8	330	0,7	135,1
5.192	11,8	84,2	4.694	10,5	76,2	4.013	8,7	65,1
2.474	5,6	103,4	2.507	5,6	104,8	2.411	5,2	100,8
3.172	7,2	87,2	2.771	6,2	76,2	2.369	5,1	65,1
1.906	4,3	104,2	1.929	4,3	105,4	1.965	4,3	107,4
1.939	4,4	103	1.986	4,5	105,5	1.842	4,0	97,8
246	0,6	102,5	243	0,5	101,3	220	0,5	91,5
578	1,3	89,5	552	1,2	85,4	510	1,1	79,0
44.052	100,0	102,3	44.591	100,0	103,5	46.018	100,0	106,8

descuento y tiendas de conveniencia han experimentado un crecimiento relativo mayor, su cuota de mercado total no llega al 10%; son los dos anteriores los que lideran la situación del sector minorista alimentario.

Este protagonismo se hace aún más patente cuando se observa la evolución del número de puntos de venta (ver cuadro nº 2). Si bien en el conjunto del comercio minorista de alimentación el número de establecimientos ha descendido, la realidad de supermercados e hipermercados es bien distinta. Junto a descuento y conveniencia, su crecimiento ha sido imparable, especialmente para supermercados.

Ambas formas comerciales han estado creciendo luchando por la cuota de mercado de otras formas comerciales (tiendas de comestibles tradicionales y especialistas en alimentación, esencialmente). Sin embargo, la madurez de esta competencia intertipo está dando paso a una mayor intensidad en la competencia intertipo entre supermercados e hiper-



mercados, además de la intratipo.

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

El fenómeno de la existencia de mayor intensidad competitiva entre formas comerciales que entre las diferentes enseñanzas de una forma tiene un soporte conceptual en los estudios de grupos competitivos (Cool y Dierickx, 1993; Peteraf, 1993).

La decisión de compra de los consumidores se fundamenta en aquellos productos que mejor responden a sus necesidades. Estas características pueden ser in-

trínsecas de los productos o integradas por servicios añadidos que mejoren la utilidad de los bienes (surtido, garantía, envasado,...) o que faciliten el acto de compra (localización, conveniencia, publicidad, servicio a domicilio,...) o adicionales (aparcamiento, forma de pago,...). El conjunto de servicios ofrecidos es el que sirve para caracterizar las diferentes organizaciones de venta minorista existente, sus estrategias de segmentación y posicionamiento y, en consecuencia, su forma de competir en el mercado (Yagüe, 1995).

La gestión de las formas comerciales debería estar articulada, pues, 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 sus costes de tiempo, ya que durante el tiempo de compra el consumidor puede explorar nuevos productos, socializar o disfrutar de realizar una buena compra. Ello es así porque el

CUADRO Nº 2

PUNTOS DE VENTA DE ALIMENTACIÓN POR FORMAS COMERCIALES

FORMATOS/AÑOS	1996			1997			
	NÚMERO	%	CREC.	NÚMERO	%	CREC.	
SUPERMERCADOS	3.630	1,2	100	3.974	1,4	109,5	
HIPERMERCADOS	236	0,1	100	256	0,1	108,5	
COOPERATIVAS	277	0,1	100	273	0,1	98,6	
T. DESCUENTO	2.125	0,7	100	2.270	0,8	106,8	
T. CONVENIENCIA	2.740	0,9	100	2.850	1,0	104,0	
T. COMESTIBLES INDEP.	56.178	19,1	100	52.266	18,0	93,0	
ESPECIALISTAS EN ALIMENTACIÓN	PANADERÍAS	47.000	15,9	100	46.980	16,2	100,0
	CARNICERÍAS	50.235	17,0	100	49.945	17,2	99,4
	PESCADERÍAS	48.980	16,6	100	48.500	16,7	99,0
	FRUTERÍAS	49.865	16,9	100	49.987	17,3	100,2
	OTROS	8.000	2,7	100	7.450	2,6	93,1
COMERCIO AMBULANTE	25.450	8,6	100	24.900	8,6	97,8	
TOTAL	294.716	100,0	100	289.651	100,0	98,3	

FUENTE: Euromonitor (2001).

comportamiento del consumidor se orienta más a maximizar su satisfacción que su utilidad (McGoldrick et al., 1999).

Aspectos característicos en relación con el grado de competencia de los mercados minoristas (Cruz et al., 1999; Yagüe, 1995):

- **La estructura del sector.** Teniendo en cuenta que el producto ofrecido por las empresas es un conjunto de servicios diferenciados ofertados a un segmento de consumidores explícito aparece un doble ámbito de competencia: el de competencia entre los mercados con productos diferenciados, y que suele aproximarse a los modelos de competencia monopolística (competencia intertipo) y el de competencia en mercados con productos homogéneos o cuasihomogéneos (competencia intratipo). Este doble componente de la competencia horizontal obliga a estudiar el grado de concentración del mercado minorista entre formatos de establecimiento con productos diferenciados y dentro de los establecimientos que presentan productos homogéneos.

- **El surtido como componente del servi-**



cio global ofrecido por los comercios minoristas. Al analizar los productos de una cesta de compra habitual habrá que tener en cuenta que la estructura de competencia horizontal y vertical es diferente y que los minoristas trabajan con tres tipologías de marcas en su surtido: marcas líderes, marcas no líderes y marcas propias de los distribuidores, lo que hace que la competencia de cada tipo y entre tipos de marcas sea diferente. El aumento de la concentración de las ventas en hipermercados y grandes cadenas de supermercados o tiendas de descuento favorece el aumento de la cuota de marcas de distribuidor.

- **Los servicios de localización, acceso y conveniencia.** Estos servicios que facilitan el acto de la compra e intervienen en la creación del producto de la empresa minorista, fuerzan a introducir el ámbito geográfico en el análisis de la competencia del sector.

De un lado las empresas minoristas compiten horizontalmente en los mercados de consumo final (unidad de análisis: el establecimiento comercial y su localización bien sea una ciudad, un barrio o incluso la calle), y por otro lado, la competencia vertical exige considerar mercado relevante al nacional, europeo o global (unidad de análisis: las empresas en las que se encuentren asociados los establecimientos y el tipo de mercado en el que compite bien en el nacional o en el internacional).

La intensidad competitiva es tal que ha llegado a la aplicación por los comerciantes de estrategias de venta a pérdida, normalmente articuladas sobre venta cruzada (Cruz 1997).

El nivel de competencia depende de una serie de factores que pueden acen-

1998			1999			2000		
NÚMERO	%	CREC.	NÚMERO	%	CREC.	NÚMERO	%	CREC.
4.159	1,5	114,6	4.310	1,6	118,7	4.737	1,7	130,5
273	0,1	115,7	279	0,1	118,2	288	0,1	122,0
269	0,1	97,1	262	0,1	94,6	259	0,1	93,5
2.489	0,9	117,1	2.728	1,0	128,4	3.006	1,1	141,4
3.119	1,1	113,8	3.443	1,2	125,6	4.305	1,6	157,1
46.607	16,5	83,0	42.374	15,3	75,4	38.997	14,3	69,4
46.875	16,6	99,7	46.745	16,9	99,5	46.670	17,1	99,3
48.900	17,4	97,3	48.790	17,6	97,1	46.980	17,2	93,5
48.000	17,0	98,0	47.600	17,2	97,2	47.400	17,4	96,8
49.345	17,5	99,0	48.900	17,7	98,1	48.740	17,9	97,7
7.200	2,6	90,0	7.250	2,6	90,6	7.345	2,7	91,8
24.501	8,7	96,3	24.318	8,8	95,6	24.100	8,8	94,7
281.737	100,0	95,6	276.999	100,0	94	272.826	100,0	92,6

tuar o amortiguar sus repercusiones sobre el mercado. Casares et al. (1999) señalan los siguientes:

- **Barreras de entrada.** Los grandes grupos de distribución vienen desarrollando actuaciones que invalidan las presupuestas barreras de entrada en el comercio minorista (a excepción de algunos sectores fuertemente regulados). Pretenden defender o conseguir situaciones de dominio y disuadir de la entrada de nuevos competidores con actuaciones como: incremento de inversiones en capacidad en determinadas áreas geográficas sin tener en cuenta el requisito de la eficiencia; utilización de precios predatorios a través de la práctica prohibida de venta a pérdida (LOCM 7/1996); aplazamientos de pago a proveedores excesivos; y adquisición de redes de establecimientos ya existentes para ganar participación.

- **Economías de escala y economías de alcance.** Estas economías proporcionan ventajas a las grandes empresas de distribución minoristas ya que les proporcionan varios beneficios. En primer lugar, permiten reducir los costes fijos (trans-



porte, almacenamiento, etc.) al incrementar su tamaño y disminuir los costes de adquisición de productos conforme incrementan el volumen de compra. También, optan por la especialización en ciertos segmentos o la localización en determinadas zonas geográficas aunque no consigan la máxima eficiencia interna. Además, obtener y acceder a un alto volumen de información del mercado debido a su mayor implantación territorial. Asimismo, pueden conseguir una mayor efectividad de las campañas publicitarias y utilizar medios de alto impacto; y, aprovechar estas economías en la obtención de capitales y en la disminución del ries-

go asociado al diversificar sus operaciones financieras. Asimismo, les proporcionan desventajas como son: las dificultades de control, gestión e incentivación debido a una mayor complejidad de la estructura organizativa; las economías asociadas al tamaño no se desarrollan ilimitadamente y la relación entre dimensión y poder de mercado no es unívoca.

- **Implantación de nuevas tecnologías.** Las grandes empresas de distribución cuentan con mayores posibilidades para desarrollar nuevas tecnologías ya que tienen: más facilidad para explotar las innovaciones sin peligro de imitación; un mayor incentivo a la innovación para mantener su situación en el mercado; y, cuentan con mayores posibilidades de financiación y asignación de recursos. Innovaciones tecnológicas como: sistemas de identificación automática (EDI y lectura óptica); técnicas de tratamiento automatizado de existencias, productos expuestos, rotación de bienes y espacio en los lineales de los distribuidores.

- **Marcas de distribuidor.** Las marcas de distribuidor constituyen un fenómeno

CUADRO Nº 3

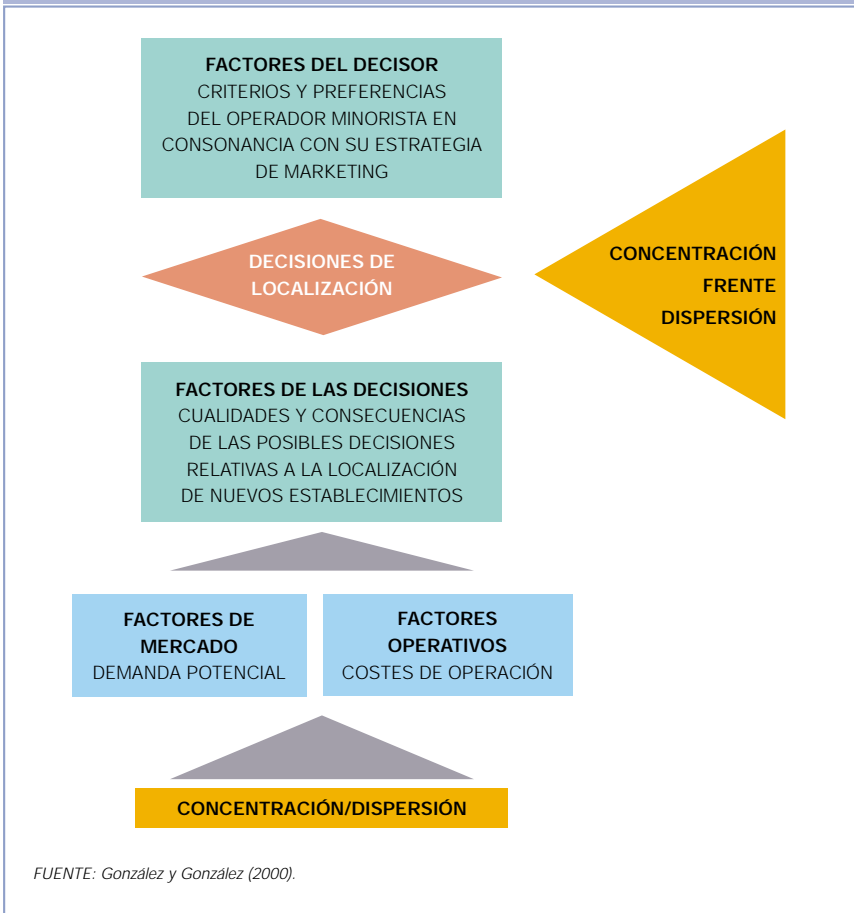
MATRIZ DE CRECIMIENTO POR FORMAS COMERCIALES

FORMATO MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	INTENSIFICACIÓN DE LA COBERTURA DEL MERCADO	DESARROLLO DEL FORMATO
NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS ALTERNATIVOS	DIVERSIFICACIÓN



GRÁFICO Nº 1

CONCENTRACIÓN VERSUS DISPERSIÓN EN LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN



característico de la distribución actual (Puelles 1995). El crecimiento de la cuota de marcas de distribuidor se ve favorecido por la concentración en ventas de las grandes empresas la distribución. El desarrollo de este tipo de marcas ha venido a introducir presión sobre los fabri-

cantes que han visto como van perdiendo la condición de innovador con capacidad para buscar nuevos mercados y espacio en los lineales de los distribuidores.

Los distribuidores organizan sus establecimientos donde compiten las dife-

rentes marcas en función de la contribución de éstas a su beneficio. Los intereses del distribuidor tenderán a favorecer la posición de sus marcas en los lineales (Cruz et al. 1999).

• **Asignación y distribución de recursos.**

La concentración en las actividades propias del comercio minorista puede suponer una incorrecta asignación y distribución de recursos. Las situaciones de escasa competencia introducirá discrecionalidad sobre los precios y los niveles de venta lo cual llevará a la obtención de mayores beneficios para las empresas con una posición de dominio en el mercado, como consecuencia, no emplearán los recursos ni producirán el grado de bienestar propio de una actividad con alta competencia.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN EL COMERCIO MINORISTA

El marco de estrategias operativas de crecimiento de Ansoff (1976) constituye un marco de interés utilizado para explicar las alternativas de crecimiento del minorista y ha sido adoptado por Pellegrini (1994) y utilizado al nivel espacial (González y González 2000; Muñoz 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 nº 3). Así, una estrategia de intensificación de la cobertura del mercado persigue aumentar la cuota de mercado en el mercado en el que se viene operando con el formato actual. Este sería el caso de la expansión realizada durante los años 90

CUADRO Nº 4

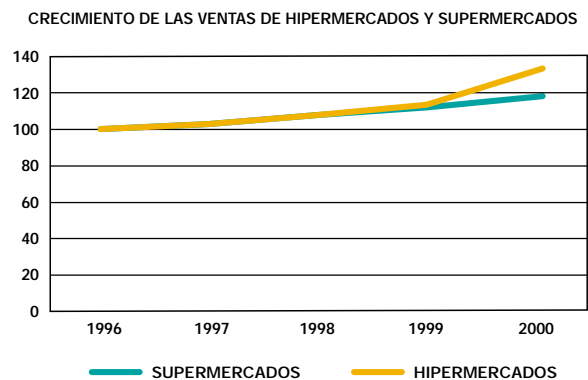
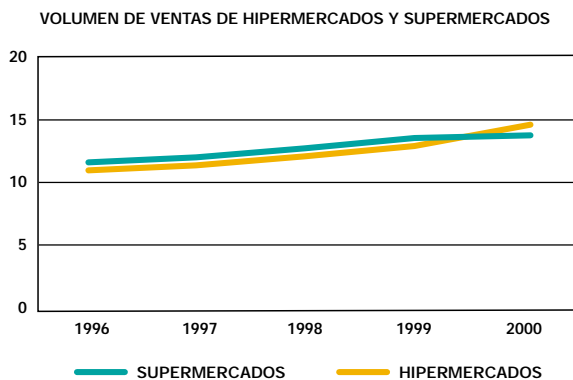
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EL COMERCIO MINORISTA

ESTABLECIMIENTOS ACTUALES		PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
NUEVOS ESTABLECIMIENTOS	ÁREAS DE MERCADO ACTUALES	PENETRACIÓN EN LA CATEGORÍA	EXTENSIÓN DE CATEGORÍAS
	NUEVAS ÁREAS DE MERCADO	PENETRACIÓN DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN
		EXPANSIÓN GEOGRÁFICA	DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN GEOGRÁFICA

FUENTE: Ghosh y McLafferty (1987).

GRÁFICO Nº 2

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS PARA EL PERÍODO 1996-2000
MILES DE MILLONES DE EUROS



FUENTE: Elaboración propia a partir de Euromonitor (2001).

por Supermercados El Arbol en diversas capitales españolas.

El desarrollo de mercados alternativos ha conducido a una expansión geográfica (p.e, Enaco a través de supermercados Amica).

En cuanto a lo que podríamos considerar diversificación ésta ha sido limitada en España. El desarrollo del formato se centra en lanzar fórmulas comerciales que aportan ventajas sobre las alternativas, p. e., condisline.com (Condis Supermercats).

La estrategia de intensificación de la cobertura del mercado se vincula con las estrategias de localización y crecimiento y dispersión (González y González, 2000). En el gráfico nº 1 se resume la dicotomía

concentración versus dispersión en las decisiones de localización. Estas decisiones vienen establecidas por factores propios del decisor en función de su estrategia, y factores relativos a las características de la decisión (factores de mercado) o a sus consecuencias (factores operativos). Las consecuencias de este planteamiento en que el crecimiento se puede llevar a cabo mediante la intensificación de la cobertura espacial de un mercado (p.e., Supermercados El Arbol) o bien optar por mercados geográficos alternativos mediante la misma fórmula comercial (p.e., Mercadona en supermercados y Alcampo en hipermercados).

Concentración y dispersión espacial pueden entenderse como polos de un

continuo en el que la primera estrategia puede considerarse como un paso previo a la segunda. Dando un mayor énfasis en la dimensión y en la localización, Ghosh y McLafferty (1987) sugieren la clasificación de estrategias de crecimiento reproducida en el cuadro nº 4.

EVOLUCIÓN COMPETITIVA EN HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS

El análisis de la evolución de las formas comerciales se ha explicado desde varias teorías, como la del ciclo de vida, la de la rueda del comercio minorista (Hollander 1960) o la del entorno (Casares y Rebollo 1996). La teoría del ciclo de vida sitúa el hipermercado en una fase de madurez y al supermercado en avanzado desarrollo.

GRÁFICO Nº 3

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS PARA EL PERÍODO 1996-2000

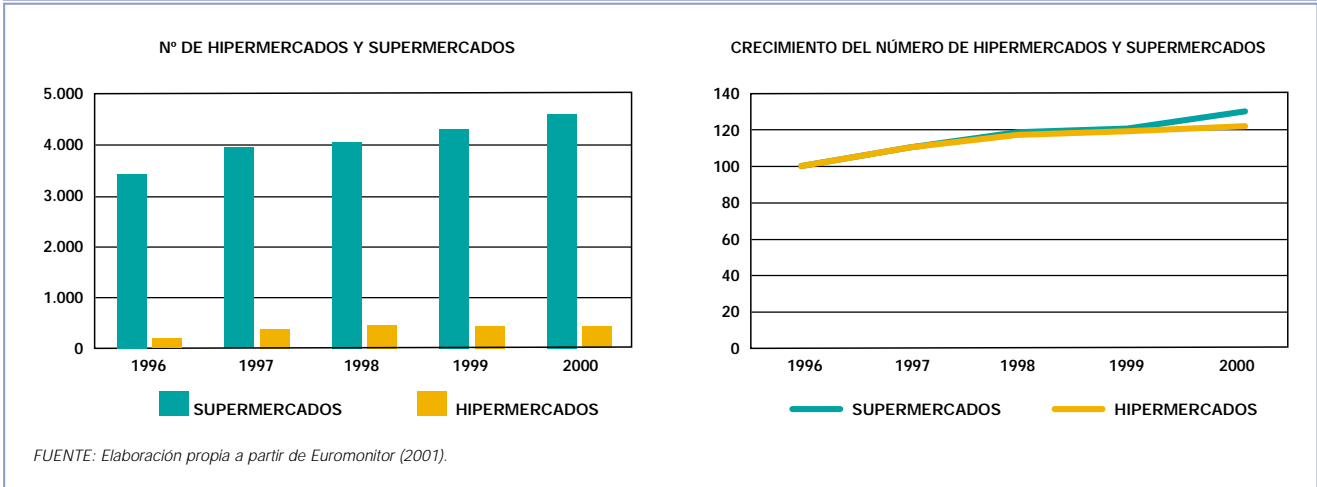
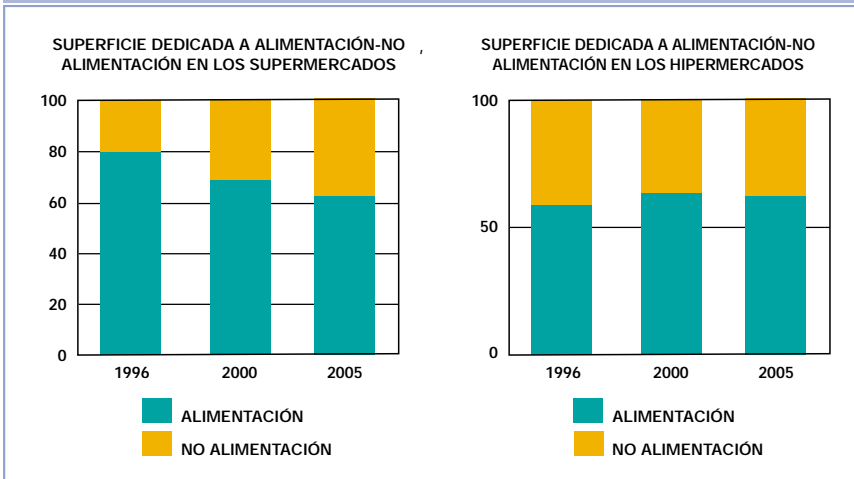


GRÁFICO Nº 4

SUPERFICIE DE ALIMENTACIÓN Y DE NO ALIMENTACIÓN EN SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DURANTE EL PERÍODO 1996-2000



La adaptación al entorno de las formas comerciales les permite mantenerse en las fases de desarrollo o madurez, evitando la entrada en declive.

A partir de los datos de evolución de ventas (cuadro nº 1), puede observarse que el supermercado ha mantenido su distancia respecto al hipermercado durante los primeros tres años de este período, con un crecimiento absoluto similar al del hipermercado. Pero en 1999 se produce una modificación de dicha ten-

dencia, situando al hipermercado como líder en ventas de las formas comerciales (gráfico nº 2). Para explicar este fenómeno conviene considerar que si bien el incremento absoluto en el número de supermercados ha superado al de hipermercados (ver gráfico nº 3), estos han crecido un 4% por encima de los supermercados en superficie de venta para el período considerado.

Desde la teoría de la rueda del comercio, la evolución lógica de los hipermerca-

dos hacia la mejora de la calidad y de los servicios puede explicar ese aumento sobre los supermercados. Así, la capacidad de atracción del hipermercado se ha visto aumentada gracias al desarrollo de una mayor gama de servicios y calidad global a precios competitivos, como es el incremento y mejora de los productos frescos. Además, se están produciendo mejoras en los factores de conveniencia.

Al nivel global, los hipermercados y supermercados aumentan su liderazgo en las ventas de alimentación en España. Estos formatos generan más de la mitad del total de las ventas al por menor de los comercios minoristas de alimentación, alcanzando el 60,8% en 2000.

Se constata que durante este período los supermercados han realizado una fuerte inversión en apertura de establecimientos que no se ha visto reflejada en un incremento de su cuota de mercado que permita mantener el liderazgo frente a los hipermercados, los cuáles, sin embargo, han logrado incrementar su cuota sin realizar importantes inversiones en abrir nuevos puntos de venta.

Respecto a la superficie dedicada a la alimentación y a la no alimentación en dichos formatos, los hipermercados reducen la superficie dedicada a la no alimentación mientras los supermercados au-

CUADRO Nº 5

REPARTO DE LA SUPERFICIE DEDICADA A ALIMENTACIÓN Y NO ALIMENTACIÓN EN SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS PARA EL PERÍODO 1996-2000 EN PORCENTAJE

FORMA	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).

CUADRO Nº 6

RANKING DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

SUPERMERCADO	GRUPO DE PERTENENCIA	VENTAS (MILL. DE EUROS)	Nº DE PUNTOS DE VENTA	SUPERFICIE MEDIA DE VENTAS (M ²)	CUOTA (%)
MERCADONA	MERCADONA	3.364,00	500	456,2	24,9
CAPABRO	CAPRABO	1.450,94	350	329,9	10,7
CHARTER/CONSUM	EROSKI SOCIEDAD COOPERATIVA	1.377,49	1.280	498,4	10,2
COBREROS/ECORE/ SUPERSOL	AHOLD SUPERMERCADOS	1.144,95	523	387,8	8,5
EL ÁRBOL	UNIGRO	918,11	850	431,6	6,8
CHAMPION	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	909,33	176	287,0	6,7
EXPRESSO/SABECO	ALCAMPO	782,35	105	125,2	5,8
AHORRAMÁS	AHORRAMÁS	546,40	153	76,6	4,0
CONDIS/DISTOP	CONDIS	467,44	310	116,5	3,5
CENTRO MARKET / INTERMARCHE	ITM IBÉRICA	309,34	100	109,2	2,3

FUENTE: Euromonitor (2001). Datos de 2000

mentan dicha superficie. Esta tendencia de homogenización en las estrategias de gestión del punto de ventas permite reducir las diferencias entre ambas formas comerciales, esperándose que estas distancias continúen disminuyendo hasta 2005 (cuadro nº 5). Como se destaca en el gráfico nº 4, el supermercado ha aumentado de forma importante la superficie relativa dedicada a no alimentación.

Finalmente, para ilustrar la situación actual de liderazgo de las enseñas en supermercados e hipermercados, en los cuadros nº 6 y 7 se recogen las principales cadenas de supermercados e hipermercados, respectivamente, indicando el volumen de ventas realizadas en 2000,

el número de puntos de venta, la superficie media de ventas y la cuota de mercado.

Mercadona fue el supermercado líder en 2000, con 500 tiendas y con una cifra de ventas de 3.364 millones de euros representando alrededor del 25% del subsector. Está presente en 31 regiones y 11 comunidades autónomas. Basándose en una estrategia de bajos precios junto con estándares de calidad. Capabro fue el segundo supermercado con 350 tiendas y 12 gasolineras, y una cifra de ventas de 1.450,94 millones de euros. El Grupo Eroski ha sido el tercer supermercado y Adhol Supermercados, el cuarto. Estas cuatro cadenas de supermercados

suponen cerca del 55% del subsector.

El hipermercado Carrefour fue el líder en el año 2000, con 123 establecimientos y una cifra de ventas de 7.493,54 millones de euros, suponiendo casi el 52% de este formato. Sus hipermercados tiene una posición dominante en importantes ciudades españolas como Sevilla, Madrid y Barcelona.

Alcampo fue el segundo hipermercado en el 2000, con 38 establecimientos y una cifra de ventas de 2.546,20 millones de euros. Está desarrollando sus hipermercados en la mayoría de las provincias de la geografía española. El tercer hipermercado fue Hipercor y el cuarto fue Eroski. Estas cuatro cadenas de hiper-

CUADRO Nº 7

RANKING DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

HIPERMERCADO	GRUPO DE PERTENENCIA	VENTAS (MILL. DE EUROS)	Nº DE PUNTOS DE VENTA	SUPERFICIE MEDIA DE VENTAS (M ²)	CUOTA (%)
CARREFOUR	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	7.493,54	123	1.261,5	51,9
ALCAMPO	ALCAMPO	2.546,21	38	375,6	17,6
HIPERCOR	EL CORTE INGLÉS	2.228,00	21	204,7	15,4
EROSKI	EROSKI SOCIEDAD COOP. DE CONSUMO	1.370,74	31	245,7	9,5
LECLERC	E LECLERC, GRUPO	252,42	7	46,9	1,7
AMICA MAXI SUPER	ENACO DISTRIBUCIÓN	139,03	15	44,9	1,0
ALCOSTO	ALCOSTO	112,69	5	21,2	0,8
HIPER FROIZ	DISTRIBUCIÓN FROIZ	45,07	3	10,5	0,3
HIPERTRÉBOL	COMERCIAL JESUMAN	43,27	2	16,0	0,3
CALISOL	MANUEL BAREA	5,41	6	1,3	N.D.

FUENTE: Euromonitor (2001). Datos de 2000

mercados representan alrededor del 95% del subsector, provocando un elevado grado de concentración en torno a las mismas.

CONCLUSIONES

La revisión de las principales pautas de la competencia intertipo, su diferenciación respecto a la competencia intratipo, su justificación estratégica y los principales factores determinantes e influyentes en el panorama de la distribución minorista española arrojan como resultado la culminación de un período caracterizado por un mayoritario protagonismo de la competencia entre formas comerciales "nuevas" frente a las "tradicionales". El agotamiento de esta fuente de cuota de mercado, junto con el previsible bajo crecimiento global del sector, inducen a prever una intensificación competitiva entre supermercados e hipermercados. Ambas formas comerciales han crecido sobre el resto, pero con un desplazamiento del liderazgo desde el supermercado al hipermercado en el año 2000.

La evolución hacia la mejora de la calidad de servicio, el aumento del surtido y de los servicios o la potenciación de los productos frescos son estrategias en las



que vienen actuando ambas formas y que profundizan en el concepto multi-atributo del punto de venta. Incorporar ventajas de servicios, surtido y ambiente que permitan compensar las ventajas de proximidad de los supermercados, estarían justificadas de acuerdo con el principio de maximizar la satisfacción del cliente antes que su utilidad.

Existe un comportamiento de homogeneización en las estrategias comerciales en el punto de venta entre ambas formas. La actual superior superficie de alimentación en el supermercado se está viendo reducida progresivamente, ya que esta forma está aumentando la superficie de no alimentación mientras que el hipermercado tiene a disminuirla.

Los supermercados han realizado una enorme inversión en estos cinco años duplicando, prácticamente, el número de establecimientos. Sin embargo, esta inversión no ha sido suficiente para evitar el acceso al liderazgo del hipermercado. Estos 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 de su tiempo. ■

MARÍA LUISA GIMÉNEZ TORRES
JOSÉ ANTONIO PÉREZ TORRES
MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ

Departamento de Dirección
y Gestión de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales
Universidad de Almería

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1965): *La Estrategia de la Empresa*, Pamplona: EUNSA.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): *Distribución Comercial*, Madrid: Civitas.
- CASARES, J.; MARTÍN, V. J. y ARANDA, E. (1999): "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. (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: Perámide.
- DAWSON, J. y BURT, S. (1998): "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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

