



La teoría del helicóptero

✦ Javier Casares Ripol

Universidad Complutense de Madrid

✦ Víctor J. Martín Cerdeño

Universidad Complutense de Madrid

Resumen: La reciente crisis sanitaria ha supuesto un punto de inflexión en la economía que alcanza a los sistemas de distribución. En este artículo se afronta la interpretación teórica del nuevo escenario con la *teoría del helicóptero de soluciones*, es decir, respuestas de las formas comerciales para adaptarse inmediatamente a los cambios de oferta, demanda e instituciones. Este trabajo considera las respuestas ofrecidas, tanto por los formatos con establecimiento como por las formas sin establecimiento, en cuanto a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, la innovación, los precios o la localización de establecimientos.

Palabras clave: adaptación competitiva, andamiaje teórico, ciclo de vida, crisis sanitaria, convergencia de formatos, helicóptero de soluciones, madurez sostenida, polimorfismo, reviviscencias.

La crisis sanitaria constituye la puerta de entrada de enormes cambios en los sistemas económicos de todos los países. La distribución comercial se ve zarandeada por el temporal de elementos atmosféricos que aceleran los cambios en el sector y que demuestran su carácter estratégico.

En este contexto parece conveniente revisar el andamiaje teórico de la evolución de las formas comerciales, sección segunda de este artículo y contemplar sus principales modificaciones. Estos cambios se analizan en las formas comerciales con establecimiento, sección tercera y sin establecimiento, sección cuarta.

En la sociedad del comercio, las formas de abastecimiento de la población son complejas y se encuentran inmersas en la zarabanda de cambios administrativos, normativos y sanitarios que requieren una continua adaptación. En este artículo se intenta reflexionar sobre algunas de las cuestiones en disputa en esta materia.

EL ANDAMIAJE TEÓRICO. LA TEORÍA DEL HELICÓPTERO DE LAS SOLUCIONES CONTINUAS

En el marco de las teorías del giro de la rueda (McNair, 1958), del acordeón (Hollander, 1966) del entor-

no (Blizzard, 1976), del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass, 1976), de la adaptación generacional (Casares y Rebollo, 1996) se deslizan, de forma subálvea, las continuas innovaciones en la actividad comercial. Las formas comerciales se crean, modifican y adaptan e incluso desaparecen en función de los avatares del mercado condicionado por la demanda de los consumidores, los cambios en la oferta de productos y fabricantes; y los embates normativos impulsados por cuestiones sanitarias, las metapreferencias (con la consiguiente incidencia de los valores), las orientaciones políticas y sociales, ...

Después del minifundismo, el dualismo, el polimorfismo y la teoría de la convergencia de formatos (Casares, Aranda, Martín y Casares, 2013) parece interesante alumbrar una nueva teoría explicativa de los cambios en las formas comerciales que tenga en cuenta el aluvión de nuevas ideas que alumbró el análisis del sector distributivo.

La nueva teoría presentada se basa en las ideas de la adaptación competitiva completadas con un nuevo enfoque que señala que las diversas formas comerciales deben tener dispuesto un helicóptero de soluciones para hacer frente a los continuos cambios en la oferta, la demanda y las decisiones de los poderes públicos. La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones

CUADRO 1 Interpretaciones teóricas sobre la evolución de las formas comerciales

TEORÍA DEL GIRO DE LA RUEDA	<ul style="list-style-type: none"> - Las nuevas formas comerciales se orientan hacia costes y precios más reducidos; la nueva idea obtiene ventajas competitivas hasta que otro formato las asimila y supera (enfoque intertipos) - Completada por otros autores con argumentos de competencia intratipos
TEORÍA DEL CICLO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas comerciales tienen diversas etapas en su desarrollo que van desde el lanzamiento hasta el declive y desaparición por agotamiento y falta de adaptación
TEORÍA DEL ACORDEÓN	<ul style="list-style-type: none"> - La transformación gradual de las formas comerciales a partir de un movimiento cíclico que oscila entre la generalidad al inicio de la actividad y la especialización con el paso del tiempo
TEORÍA DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculada con los cambios en el entorno y la consiguiente respuesta-adaptación de las formas comerciales: - Falta de adaptación: estancamiento sin realizar los cambios necesarios - Mala interpretación: errores en las previsiones - Valoración insuficiente de los cambios: respuesta mal orientada por subestimar o magnificar los cambios - Interpretación errónea del entorno: políticas comerciales equivocadas con resquebrajamiento empresarial
TEORÍA DE PODER Y CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas comerciales están condicionadas por las decisiones estratégicas del resto de participantes en el canal y, en ocasiones, se derivan variaciones notables en sus funciones
TEORÍA DE LA ADAPTACIÓN GENERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Los cambios no sólo se basan en la aparición de nuevas formas comerciales puesto que en ocasiones se produce una reacomodación y transformación tecnológica y organizativa de las existentes (competencia intratipos)

generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales.

Todos los formatos comerciales, con establecimiento y sin establecimiento, procuran ajustar su oferta de actividad comercial teniendo en cuenta las siguientes variables fundamentales: tipo de compra, nivel de servicios prestados, organización económica y jurídica de las empresas, tecnología de venta, factores exógenos (por ejemplo, las metapreferencias).

Cuando hablamos del tipo de compra se puede distinguir entre compra cotidiana, ocasional y esporádica. El nivel de servicios prestados se vincula con el surtido (de mayor o menor amplitud y profundidad), el grado de atención al cliente, las formas de pago, la atención posterior a la venta, los horarios comerciales, la disponibilidad de aparcamiento... La organización jurídica y económica de las empresas se refiere a los niveles de independencia, asociación e integración de las mismas. La tecnología de venta incluye la utilización del autoservicio y la autoselección, la inteligencia artificial y el big data, los sistemas de almacenamiento y transporte, las técnicas de presentación de los productos etcétera.

Las metapreferencias suponen la desembocadura de los valores en el proceso de compra y se vinculan con factores emocionales, sociales, políticos, publicitarios, ecológicos... que permiten la subordinación de las compras a elementos alejados de las tradicionales concepciones de la relación calidad-servicio-precio. Los productos de comercio justo, ecológicos, saludables... son paradigmáticos al respecto.

De esta manera cada establecimiento ofrece una colección de características que le permite competir en los diferentes canales o, incluso, desarrollar una estrategia de omnicanalidad.

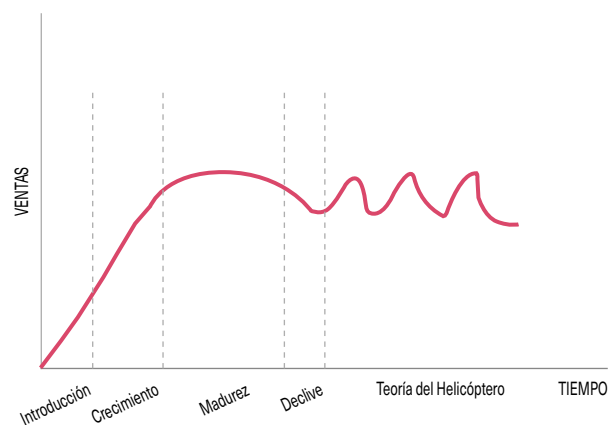
En el gráfico1 se presenta una nueva visión gráfica de la teoría de la adaptación competitiva continua, utilizando el helicóptero de soluciones.

Colocando en el eje de abscisas el tiempo y en el eje de ordenadas el nivel de ventas se observa como los formatos comerciales pasan por las fases de introducción, lanzamiento y desarrollo y madurez. Al llegar al declive los formatos se mantienen en madurez sostenida o bien experimentan oscilaciones cíclicas vinculadas con su capacidad de adaptación y de utilización del citado helicóptero. Los mercados municipales, supermercados, tiendas especializadas, des-

La aceleración de los cambios impide la posición contemplativa y no basta con las adaptaciones generacionales en torno al ciclo de vida de los formatos comerciales. La convergencia de formatos se ve acompañada de procesos de divergencia inevitables para hacer frente al desenvolvimiento sísmico de las modificaciones en los canales comerciales

cuentos... pueden sufrir declinaciones leves que dan paso a reviviscencias generadas por la adaptación competitiva.

FIGURA 1 La adaptación competitiva continua con el helicóptero de soluciones



Fuente: Elaboración propia.

LOS FORMATOS CON ESTABLECIMIENTO. CONVERGENCIA Y ATISBOS DE DIVERGENCIA

La crisis sanitaria ha creado un nuevo entorno para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudadizas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comercia-

La crisis sanitaria ha creado un nuevo entorno para las actividades de distribución. Las formas comerciales son esencialmente mudadizas. La necesidad de adaptación a los cambios del mercado y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comerciales o la modificación de las formas establecidas

les o la modificación de las formas establecidas tal y como se apuntaba en el epígrafe anterior.

La utilización de establecimientos comerciales constituye la base vertebradora de los intercambios realizados entre minoristas y consumidores. La venta en establecimiento dispone de un espacio físico estable y puede ser tradicional (se utiliza como forma de venta el mostrador y la atención al cliente por vendedores), realizarse mediante preselección (es el comprador quien selecciona el producto directamente, pero existen vendedores que prestan su asistencia si son requeridos) o desarrollarse a través de libre servicio (el comprador selecciona los productos y compone su pedido sin ayuda del vendedor, realizando el pago en las cajas de salida). La venta bajo el régimen de autoservicio constituye una de las transformaciones más importantes de la distribución comercial. El cliente escoge, toma la mercancía de los expositores, compone su pedido y acude a las cajas de salida para abonar el importe total de su compra (Casares y otros, 2013).

La clasificación de los formatos comerciales se apoya en distintos criterios que resaltan su posicionamiento en cuanto a distintas variables (por ejemplo, precios, surtido, marcas, promociones, localización...).

A pesar de las características tipológicas de los formatos comerciales, se observa como en los últimos años se venía produciendo una *convergencia* en torno a la adaptación continua. La idea es que los formatos comerciales van evolucionando hacia posicionamientos híbridos que toman como referencia las características de otros formatos comerciales. Como resultado, cada vez existen menos diferencias y se comparten características tipológicas.

Los supermercados se aproximan a los establecimientos de descuento duro, aumentando el peso específico de las marcas de distribuidor y multiplicando las ofertas; los descuentos aumentan las marcas del fabricante y se deslizan por el mundo de los productos frescos intentando vincularse con los factores de



éxito del supermercado. Ambas formas comerciales desarrollan planteamientos homogéneos en materia de localización, política de precios siempre bajos e, incluso, aproximación en el tamaño de los establecimientos.

Los centros comerciales intentan imitar los elementos fundamentales de los mercados municipales erigiéndose en modernas plazas públicas. Adicionalmente hay que indicar que incluso algunos supermercados e hipermercados orientan sus estrategias competitivas en esta misma dirección.

En definitiva, los distintos formatos pugnan en un mercado competitivo, pero con aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, técnicas de venta en autoservicio o asistida...

Sin embargo, la crisis sanitaria ha supuesto un punto de inflexión en este planteamiento. La complejidad actual de los mercados y las formas distributivas obliga a un replanteamiento del análisis teórico de las formas comerciales, tal y como se analizaba en el epígrafe anterior de este artículo. Algunas de las soluciones para estos cambios responden a las cuotas de mercado, las marcas del distribuidor, el posicionamiento en precios, la interpretación de la inversión en innovación o los procesos de localización.

CUADRO 2 Evolución de las cuotas de mercado de supermercados en alimentación perecedera, 2020-2008

Año	Cuota 2008 (%)	Cuota 2015 (%)	Cuota 2020 (%)	VARIACIÓN 2020-2008 (%)
TOTAL ALIMENTACIÓN	46,1	54,7	62,7	36,0
CARNE FRESCA	34,3	43,5	57,6	67,9
PESCADOS FRESCOS	35,9	45,5	53,5	49,0
PATATAS FRESCAS	30,2	36,1	39,9	32,1
HORTALIZAS FRESCAS	31,4	38,6	44,8	42,7
FRUTAS FRESCAS	30,6	37,9	46,0	50,3

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (varios años).

Los formatos comerciales han definido sus ventajas competitivas apoyándose en los elementos que encontraban una mayor aceptación por parte de los consumidores y, al mismo tiempo, que suponían una marcada diferenciación con respecto a sus competidores. Así pues, durante los últimos años viene produciéndose una reconfiguración de las cuotas de mercado en los productos de gran consumo. Los supermercados (incluyendo a los establecimientos de descuento) han conseguido un protagonismo notable en detrimento de otros formatos comerciales (básicamente, hipermercados y comercio especializado) tal y como recoge el cuadro 2.

A pesar de lo anterior, han ido apareciendo algunos atisbos de divergencia en los últimos meses motivados por la crisis sanitaria y el comportamiento de compra de los consumidores. La declaración del estado de alarma provocó cambios notables en la demanda de los hogares españoles para el aprovisionamiento de bienes básicos. Un primer efecto se asocia al incremento de compras de alimentos y bebidas con respecto a los mismos periodos del año anterior. En este contexto, los establecimientos comerciales se centraron en reforzar su estrategia a favor de los servicios para facilitar la realización del acto de compra (re-

posición y disponibilidad diaria de productos frescos, adaptación de horarios, apertura incluso en festivos, pago con tarjeta para no manejar dinero físico junto a otras medidas que garantizan la seguridad sanitaria).

Con carácter general, se ha observado un incremento de las ventas en todos los formatos de venta destacando, especialmente, el comportamiento alcista de los establecimientos de libreservicio (supermercados e hipermercados). Las tiendas de descuento incrementan notablemente sus ventas durante las primeras semanas de confinamiento pero, posteriormente, pierden relevancia en las preferencias de los consumidores. El comercio especializado también tiene un protagonismo notable elevando constantemente su volumen de venta de alimentos y bebidas. En este sentido, la cercanía o proximidad es el atributo que prima en las decisiones de compra. Ahí aparece el comercio especializado, los mercados municipales y los supermercados de proximidad, dónde se puede acudir andando, sin recurrir a transportes ni vehículos.

El cuadro 3 introduce algunos cambios relevantes en las cuotas de mercado que indican una variación en la tendencia que venía registrándose y, por tanto, un reajuste de la actividad:

CUADRO 3 Evolución de las cuotas de mercado de supermercados en alimentación perecedera, 2019-2020

	2019		2020		VARIACIÓN 2020-2019 (%)	
	Súper	Híper	Súper	Híper	Súper	Híper
Total alimentación	63,6	13,2	62,7	13,0	-1,4	-1,5
Carne fresca	57,7	9,7	57,6	9,5	-0,2	-2,1
Pescados frescos	54,8	10,5	53,5	10,8	-2,4	2,9
Patatas frescas	41,5	8,3	39,9	8,4	-3,9	1,2
Hortalizas frescas	44,2	7,7	44,8	7,8	1,4	1,3
Frutas frescas	46,6	8,5	46,0	8,7	-1,3	2,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (varios años).

- Los supermercados minoran su cuota de venta en total alimentación (-1,4%), en carne fresca (-0,2%), en pescados frescos (-2,4%), patatas frescas (-3,9%) y en frutas frescas (-1,3%).
- Por su parte, los hipermercados reducen su participación en el total alimentación (-1,5%) y carne fresca (-2,1%).

Por otra parte, el avance de la marca del distribuidor ha sido fundamental para la venta de productos de gran consumo conforme a la evolución del sector (protagonismo del libre servicio y concentración de la oferta, principalmente). Atrás quedó la marca blanca de escasa calidad que competía en precio con las marcas del fabricante puesto que ahora los productos alcanzan una calidad comparable, en muchos casos, a marcas del fabricante (de hecho, algunas marcas del distribuidor aparecen entre las más valoradas por los consumidores compartiendo este estatus con marcas de fabricantes consolidados durante décadas). El apoyo promocional, la publicidad o el merchandising han impulsado esta circunstancia y han hecho que prácticamente todos los hogares españoles incluyan en su cesta de productos de gran consumo algún artículo con marca de establecimientos de libre servicio.

Los cambios originados por la crisis sanitaria suponen un crecimiento de ventas de productos con marca del distribuidor que se intensifica desde que se decreta el estado de alarma a mediados del mes de marzo del 2020: el porcentaje de compradores que declara haber adquirido estos productos pasa del 23% al 33% durante ese punto de inflexión de la pandemia, según datos de AECOC. Las cifras de la Consultora IRI van en la misma línea puesto que durante el confinamiento la marca blanca creció en ventas por encima de la marca del fabricante semana tras semana.

Otra cuestión importante en la convergencia de formatos comerciales es la innovación. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las deman-

das de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global (el entorno competitivo obliga a las empresas a innovar más rápida y eficientemente) (Casares y Martín, 2011).

La participación en el proceso de innovación ha generado distintas interpretaciones, sobre todo, por la creciente cuota de los productos con marca del distribuidor frente a los productos de los fabricantes. Las innovaciones en gran consumo se asocian especialmente a marca del fabricante mientras que las marcas de distribuidor tienen una participación más reducida. En este contexto, las cifras de innovación de productos de gran consumo muestran un estancamiento durante los últimos ejercicios.

Durante la crisis sanitaria, ha quedado pospuesta la entrada de innovaciones al mercado, puesto que la prioridad era cubrir las necesidades de productos básicos para los consumidores. En consecuencia, la innovación de nuevos productos en el sector del gran consumo registra una reducción del -44% entre 2010 y 2020, año en el que se mantuvo reducida al mínimo, con un total de 88 innovaciones, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, según se desprende de los datos del informe Radar de la Innovación 2020, de la Consultora Kantar. Las marcas de fabricantes introducen el 98% de los productos innovadores, aunque su presencia en algunas cadenas de distribución sigue siendo muy baja (por ejemplo, un 7% en Mercadona o un 8% en Aldi frente al 67% de Carrefour o el 30% de El Corte Inglés).

Desde otra perspectiva, los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible por los efectos del coronavirus.

Los consumidores valoran especialmente la relación calidad/precio para elegir un establecimiento comercial. El crecimiento del porcentaje de consumidores españoles que identifica al precio como la variable fundamental a la hora de comprar (existe una doble tendencia de búsqueda, por un lado, de productos económicos y, por otro, de artículos en promoción) puede asociarse a la reducción de la renta disponible por los efectos del coronavirus

LO QUE BUSCAS ESTÁ EN MERCASALAMANCA

Referente de calidad

  [mercasalamanca.com](https://www.mercasalamanca.com)


MERCASALAMANCA



CUADRO 4 Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)

	PRIMER OPERADOR	SEGUNDO OPERADOR	TERCER OPERADOR	CR3
MADRID	MERCADONA – 18,2	DIA – 14,0	CARREFOUR – 13,2	45,4
BARCELONA	MERCADONA – 16,6	CONDIS – 12,9	EROSKI – 9,7	39,2
VALENCIA	CONSUM – 30,4	MERCADONA – 26,4	CARREFOUR – 7,7	64,5
SEVILLA	MERCADONA – 18,9	GRUPO MAS – 17,3	DIA – 12,4	48,6
ALICANTE	MERCADONA – 20,6	CONSUM – 12,8	CARREFOUR – 9,6	43,0
MALAGA	MERCADONA – 24,5	CARREFOUR – 11,6	DIA – 10,3	46,4
MURCIA	MERCADONA – 22,5	UPPER – 10,6	DIA – 10,6	43,7
CADIZ	MERCADONA – 19,8	CARREFOUR – 12,8	DIA – 11,1	43,7
BALEARES	EROSKI – 25,9	MERCADONA – 19,0	SPAR – 8,9	53,8
VIZCAYA	EROSKI – 39,8	UVESCO – 21,9	DIA – 7,5	69,2

Fuente: Elaboración propia con Alimarket (2021).

La pandemia de los últimos meses ha coincidido con una elevación considerable de los precios de algunos productos básicos y, además, con la desaparición de todo tipo de ofertas y promociones en muchos establecimientos.

Finalmente, los establecimientos comerciales también afrontan continuamente decisiones de localización dentro de una estrategia conjunta de actuaciones logísticas. La localización de los establecimientos y los emplazamientos logísticos conlleva que la oferta de servicios comerciales no se distribuya de manera homogénea a lo largo del territorio, puesto que tiende a adaptarse al tamaño y a las características de la demanda existente en cada mercado local.

En 2020, el parque de supermercados creció un 2,1% en número de tiendas y un 2,3% en superficie (Alimarket, 2021). Por el contrario, los hipermercados acusan los efectos de la crisis sanitaria con una tendencia descendente especialmente en los de pequeño tamaño (entre 2.500 y 4.999 m²) y en los de gran tamaño (mayores de 10.000 m²).

Relacionado con la implantación de establecimientos (y todos los cierres que hayan podido producirse durante el periodo de crisis sanitaria), aparece el fenómeno de la concentración. El debate sobre las cuotas de concentración y los efectos que las grandes empresas generan en el sector distributivo sigue aportando posturas contrapuestas en el mercado español. El cuadro 4 plantea la importancia de los establecimientos comerciales en el reparto de la superficie de venta en las diez principales provincias españolas; las cuotas de concentración de los tres primeros operadores (CR3) sirven para comprender el posicionamiento estratégico por enseñas y áreas

geográficas que tienen la necesidad de crecer y, por tanto, obtener rendimientos por la vía de las economías de escala y de alcance.

LOS FORMATOS SIN ESTABLECIMIENTOS. AVANCE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

La innovación es un factor clave en el crecimiento de la venta sin establecimiento. En esta modalidad de distribución, el vendedor comunica su oferta al consumidor a través de distintos medios (internet, catálogos, revistas, televisión, teléfono, ...) no existiendo relación presencial entre ellos en el momento de la compra. Las distintas formas de venta sin establecimiento se clasifican en función de los medios de comunicación empleados para contactar (Casares y otros, 2013).

Los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la ampliación de los canales de comunicación y la oferta de un amplio abanico de servicios



plantean nuevas posibilidades para la utilización de las tecnologías de la información en la venta sin establecimiento. Hasta hace unos años, el desenvolvimiento de la distribución comercial en el sector de la tecnología era muy ligero y se basaba fundamentalmente en la imitación de otros sectores. Pero el panorama se modifica radicalmente en las dos últimas décadas. Las invenciones se convierten en innovaciones y éstas se difunden en el ámbito del comercio. La tecnología intangible del autoservicio se extiende y va acompañada de nuevos diseños tecnológicos. Las tecnologías de la información y la comunicación han generado un nuevo escenario en las actividades distributivas.

A este respecto, es interesante destacar el creciente papel del comercio electrónico que modifica las concepciones tradicionales de la localización, los horarios comerciales o los servicios complementarios. Además, los adelantos tecnológicos en las aplicaciones de los ordenadores, móviles, tabletas, generan nuevas sinergias que permiten comprar sin desplazamiento físico a los establecimientos. Así pues, algunas empresas distribuidoras que cuentan con una consolidada relevancia en el mercado están presionadas para encontrar una forma de diversificación a través de internet. Los cambios en el comportamiento de compra y los avances tecnológicos vaticinan la necesidad de un posicionamiento on line aunque los resultados prácticos aún sean modestos.

Una mención especial merece la respuesta del comercio electrónico a la crisis sanitaria. Hasta ese momento, la venta electrónica de alimentos y bebidas conseguía unos porcentajes reducidos, poco significativos, en el mercado español. No obstante, la situación que se produce con la pandemia durante los últimos meses ha supuesto una notable elevación en esta práctica de venta que, sin duda, ha sido de las más importantes. El canal online ha incorporado nuevos consumidores. Desde el inicio del confinamiento, los españoles están incrementando sus compras en las plataformas registrando, por ejemplo, en la tercera semana de cuarentena un aumento del 80%, frente al crecimiento del 73% de la semana anterior. Según datos de la Consultora Nielsen, miles de hogares han elegido este canal para realizar alguna de sus adquisiciones, de tal forma que, si antes del confinamiento un 2% de ellos realizaba alguna compra por internet durante el año, este porcentaje se ha duplicado (4%) en muchas semanas del año.

El cuadro 5 resume las cuotas de mercado de los productos que cuentan con un mayor grado de comercialización a través del canal del comercio electrónico (destaca, además, su vinculación con la esfera de alimentos y bebidas ecológicas).

CUADRO 5 Concentración de superficie de venta en operadores de libre servicio por provincias (%)

	CUOTA DE MERCADO (%)
Carne de caballo	33,1
Harinas y sémolas ecológicas	16,2
Leche en polvo	12,0
Café en capsulas	11,8
Aceite ecológico	10,9
Vinos ecológicos	9,1
Leche líquida ecológica	8,4
Arroz ecológico	8,3
Zumo/néctar ecológico	7,8
Descafeinado capsulas	7,6
Platos preparados ecológicos	7,4
Leche enriquecida con vitaminas	7,4
Pastas ecológicas	7,2
Fruta y hortaliza transformada ecológica	7,1
Legumbres ecológicas	6,3
Cafés/infusiones ecológicas	6,3
Frutos secos ecológicos	6,1
Bebidas vegetales ecológicas	6,0
Leche botella plástico	5,5
Zumos de hortalizas	5,3
Cola light sin cafeína	5,1

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021).

Por otra parte, distintos estudios de la actividad del comercio electrónico ilustran que esta vía de ventas es utilizada por las principales empresas que consiguen concentrar volúmenes importantes de sus ingresos a través de la red. La Consultora Deloitte Global recoge información sobre los distribuidores en red más relevantes y apunta que en el último ejercicio se incrementaron notablemente sus ventas; además, concluye que la mayoría de los distribuidores combina actividades en establecimientos físicos y a través de la red. Los clientes interactúan con las empresas utilizando diversos canales.

A medida que los consumidores compran más productos en la red, los operadores on line encuentran la necesidad de establecerse con tiendas físicas para consolidar las preferencias de los consumidores por sus productos. Por ejemplo, Amazon.com abrió en 2015 una librería en Seattle basada en el conocimiento de su experiencia en Amazon Books. Otro ejemplo, Bonobos.com (dedicada a la venta on line de ropa masculina) cuenta en Estados Unidos con tiendas de-

nominadas Guideshop para ofrecer respuesta a sus clientes que quieren conocer sus artículos (tamaño, color, forma, materiales) antes de comprarlos en la red.

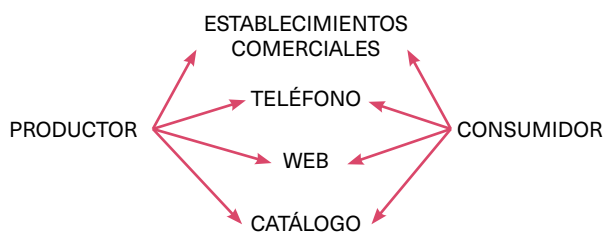
En este contexto de la crisis sanitaria del coronavirus, la estrategia de omnicanalidad gana protagonismo a la multicanalidad (gráfico 2). Esta interpretación enlaza con una gestión integrada y alineada de todos los canales con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de usuario homogénea en todos los casos (por ejemplo, permitiendo que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta a dónde lo comenzaron). Algunos ejemplos son compra on line/recogida en tienda, compra on line/devolución en tienda, inventario en tienda o reserva on line/pago y recogida en tienda. Un ejemplo claro está en los consumidores que emplean búsquedas en internet para establecer qué les interesa y posteriormente acuden al establecimiento a buscar el producto en la tienda y tomar la decisión final.

NOTAS FINALES

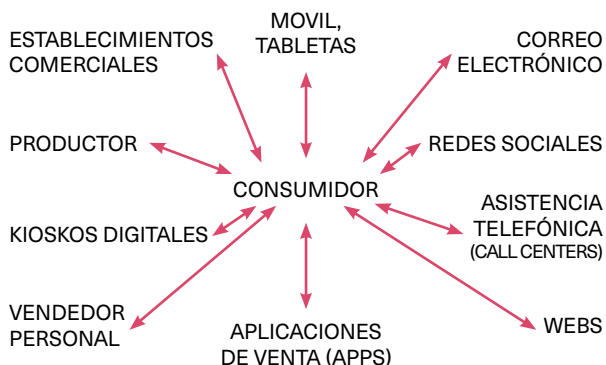
En este trabajo se ha pretendido dar un impulso a la interpretación teórica de los grandes cambios en las formas comerciales. Se ha realizado con entu-

FIGURA 2 La adaptación continua competitiva con el helicóptero de soluciones

MULTICANALIDAD



OMNICANALIDAD



Fuente: Elaboración propia.

siasmo y pretendiendo comprender lo que ocurre en la realidad. Como señala Akerlof (2020) existen grandes pecados de omisión en el desenvolvimiento de la investigación económica entre los que destaca el débil énfasis al aplicar la teoría al mundo real. Estos autores han intentado fugarse de este penoso pecado y han tenido como gran objetivo intelectual crear una teoría que ayude a entender que es lo que ocurre en el mudadizo mundo real de la distribución comercial. En la evolución del comercio pasa eadem sed aliter. Pasa siempre lo mismo, solo que un poco de otro modo. Eso es lo que hay que investigar. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIMARKET (2021): Informe 2021 del sector de los supermercados. Presión competitiva, tras un año excepcional, Consultado el 01/09/2021 en <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/330605/informe-2021-del-sector-de-supermercados>

AKERLOF, G. A. (2020): "Sins of Omission and the Practice of Economics", *Journal of Economic Literature*, 58 (2) pp. 405-418.

BLIZZARD, R.T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado, Boulder.

CASARES, J. (1999): *Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.

CASARES, J. y MARTÍN, VJ (2011): "Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, nº 115, pp 5-25

CASARES, J. y MARTÍN, V. J. (2015): "Convergencia de formatos comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 136, pp. 5-17.

CASARES, J., ARANDA, E., MARTÍN, V.J. Y CASARES, J. (2013): *Distribución comercial*, Civitas-Thompson Pamplona.

DAVIDSON, W. BATES, A. Y BASS, S.: "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, 54,6 , noviembre-diciembre, pp 89-96.

HOLLANDER, S.: "Notes on the Retailing Accordion", *Journal of Marketing*, volumen 42, verano , pp. 29-40 y 54

MAPA (2021): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MAPA (varios años): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MARTÍN, V.J. (2016): "Supermercados, descuentos e hipermercados. Bases del libreservicio en España", *Distribución y Consumo*, nº 144, en prensa.

MCNAIR (1958): "Significant Trends and Development in the postwar Period" en *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*. Albert D. Smith. Pittsburgh

MERCASA (varios años): *La alimentación en España. Producción, distribución y consumo*, Mercasa, Madrid.