

Autor:

Angel Cervera Paz

Escuela Superior de Ingeniería, Universidad de Cádiz

Dirección de contacto:

Escuela Superior de Ingeniería

C/ Sacramento 82

11003, Cádiz

e-mail: [angel.cervera@uca.es](mailto:angel.cervera@uca.es)

Título:

Análisis de la rivalidad en el sector de las grandes superficies comerciales

Formato:

Archivo Microsoft Word

## **Abstract.**

En el presente trabajo se pretende, por una parte, conocer el entorno sectorial en el que desarrollan sus estrategias las grandes superficies comerciales (se empleará indistintamente el vocablo hipermercado), y por otra realizar un análisis basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Para ello se aplicará este último modelo al subsector constituido por las grandes superficies comerciales, que se encuentra a su vez ubicado dentro del Sector de la Distribución.

El objetivo planteado es ilustrar que dicho subsector presenta como características un gran dinamismo y una fuerte rivalidad interna. Para comprobar la primera se puede pensar que tanto el entorno genérico (sociedad, marco legal, otras empresas ajenas al sector...), como el propio entorno del sector de la distribución están mucho más agitados que en la década de los ochenta o principios de los noventa, a lo que han colaborado factores como la incorporación plena de España a la Unión Europea, la nueva Ley del comercio... y las propias demandas de los clientes que con el tiempo se vuelven más exigentes.

## **1. Introducción:**

El estudio realizado se ha basado además de en la búsqueda de información documental, en entrevistas semiestructuradas con clientes, y directivos de empresas proveedoras y del propio sector objeto de análisis. En su desarrollo se ha planteado previamente la delimitación del sector objeto de estudio, para centrarnos posteriormente en su entorno competitivo, estudiándose las componentes de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente se presentan conjuntamente las conclusiones y la representación del modelo.

## **2. El Sector.**

El Sector de la Distribución Comercial está formado por varios subsectores y las grandes superficies comerciales<sup>1</sup> forman uno de ellos. Dentro de este subsector se identifican dos grandes grupos estratégicos<sup>2</sup>: uno formado por las empresas que enfocan la competencia en el precio y otro por las que lo hacen en servicios (calidad de servicios<sup>3</sup>). A su vez dentro del primer grupo se encuentran varios subgrupos más: *Cash & Carry*, tiendas de superdescuento o *Hard Discounts*, supermercados,... Por tanto se puede afirmar que dentro del Sector de la Distribución Comercial existe una cierta heterogeneidad entre sus componentes que les permite diferenciarse entre ellas y encontrar sus propias ventajas competitivas.

La finalidad del análisis de la competitividad es tratar de comprender la realidad que se estudia para decidir actuaciones que la mejoren. En el caso que nos ocupa, la heterogeneidad del sector unida a las simplificaciones que se hacen para comprenderla, nos obliga a realizar un análisis más detallado del Sector de la Distribución Comercial para obtener una imagen más cierta y próxima él. Del conocimiento detallado de cada uno de los segmentos homogéneos podrán reconocerse mejor los movimientos estratégicos seguidos en cada segmento. La segmentación y el análisis serán útiles para:

- Aquellas empresas que quieren entrar en el sector, y pretendan conocer cual es el potencial de beneficio del segmento de su interés.
- Para los propios competidores del sector, ya que les ayuda:
  - a) A identificar el segmento en el que actúan y conocer así dónde están realmente compitiendo dentro del sector global.
  - b) A decidir en qué otros segmentos podrían entrar.
  - c) Para conocer de que segmento del sector les interesa en un momento determinado salir.

---

<sup>1</sup> Se va a considerar que pueden consistir tanto en un hipermercado, como en un hipermercado y una pequeña galería de ventas, o un centro comercial, o sea un hipermercado integrado en un gran centro de tiendas, y empresas dedicadas a actividades de ocio y restauración, si bien lo que se presenta en el artículo está referido más que nada a las propias cadenas que poseen los hipermercados en cualquiera de las modalidades aclaradas.

<sup>2</sup> Un Grupo Estratégico, es un conjunto de empresas que compiten siguiendo estrategias semejantes.

<sup>3</sup> Por calidad ha de entenderse en las empresas de servicios dar satisfacción del cliente. Dada la diferencia de gustos y de exigencias de los clientes, existirán numerosos segmentos de mercado a los que satisfacer con diferentes servicios complementarios de los productos. Así, para un consumidor será calidad el comprar al precio más bajo sin importarle tanto la variedad, ni los servicios extras, ni el tiempo (compra en un discount); para otros

En el subsector formado por las grandes superficies comerciales se puede hablar de dos formas de competir:

1. Directamente entre las empresas de un mismo subsector. En nuestro caso sería la lucha que mantienen entre sí Pryca, Continente, Eroski, Alcampo, Hipercor,...
2. Indirectamente: entre empresas de los diferentes subsectores, de otros grupos estratégicos, e incluso con las de fuera del sector. En el caso analizado esta forma de competencia es importante pues, por ejemplo en alimentación, los superdescuentos y los supermercados, y para el resto de artículos (imagen y sonido, ferretería, automóvil,...) los *category Killers*<sup>4</sup> (Leroy Merlin, Ikea, etc.) suponen una amenaza cada vez más seria y real en la cuota de mercado de las grandes superficies comerciales. De hecho se puede comprobar mediante una atenta observación de la realidad que tanto los *discounts* como los *category killers* tienden a ubicarse alrededor de las grandes superficies para aprovechar el atractivo de éstas y “robarles” clientes.

### **3. El entorno: macroentorno y microentorno.**

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia sobre los resultados de la empresa y sobre los de sus competidores. El entorno del subsector de las grandes superficies comerciales lo forman todos los factores que directa o indirectamente influyen en el comportamiento de la misma, y por tanto en sus resultados y ventaja competitiva. Es una fuente de amenazas y oportunidades, a la que hay que dedicarle la atención adecuada, tratando de conocer con precisión sus rasgos más destacados y tendencias futuras.

En este caso el entorno es dinámico y complejo<sup>5</sup>, lo que hace que presente un nivel de incertidumbre relativamente alto ante el cual dichas empresas han de aprender a adaptarse con éxito. La supervivencia y la capacidad de desarrollo futuro dependerán de la capacidad de adaptación al mismo.

Dentro del entorno podemos distinguir dos niveles de análisis (figura 1):

1. Macroentorno o entorno genérico, donde se engloban los elementos que comparten todas las organizaciones ubicadas en un tiempo y espacio determinados.

---

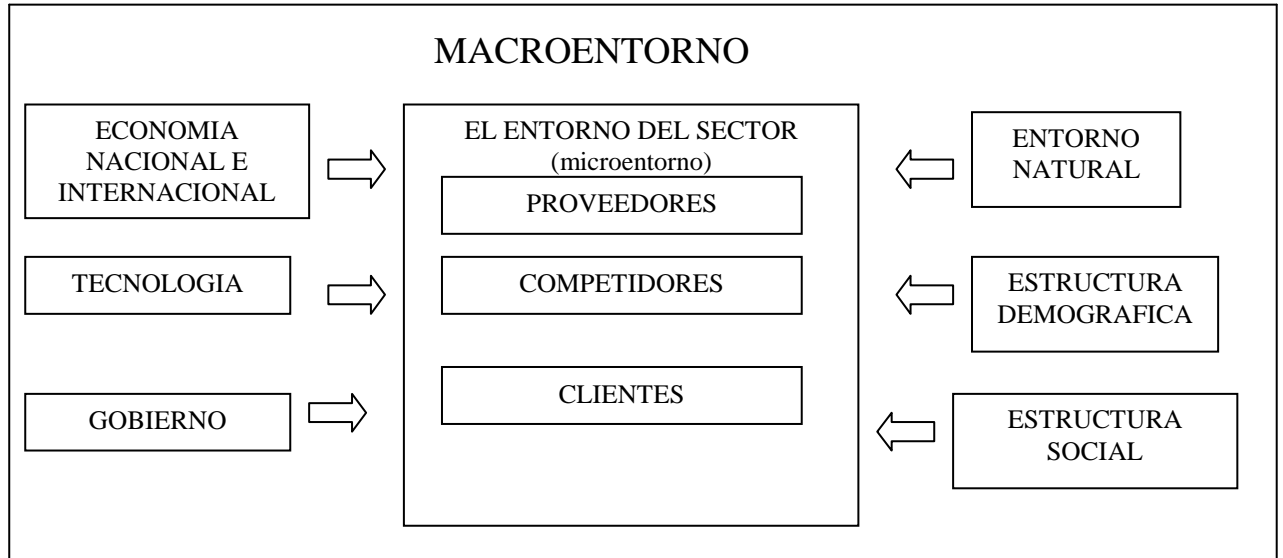
lo será él comprarlo con variedad y servicios extras, atención personal y mayor rapidez (compra en una gran superficie comercial) aunque le cueste un poco más caro; etc.

<sup>4</sup> Se les denomina también asesinos de categorías y consisten en grandes superficies especializadas en familias completas de electrodomésticos, *bricolaje* y ferretería, automóvil, etc.

<sup>5</sup> Cuando se dice que el entorno es dinámico, se hace referencia al grado de variación que tienen los elementos que lo componen, o mejor dicho al grado en que no es posible anticipar y prevenir el comportamiento futuro de los mismos. Asimismo, la complejidad del entorno dependerá del número y variedad de componentes ambientales (individuos, grupos, organizaciones diversas), así como de las relaciones que se mantengan entre los mismos.

2. Microentorno o entorno específico, formado por los factores que afectan a una o varias empresas de forma peculiar.

Figura 1:



Fuente: Grant, R.M., Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones.

### **3.1 El macroentorno.**

Está formado por los factores que inciden sobre todas las empresas del conjunto económico. Estos factores pueden ser económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos.

#### a) Factores Económicos

Por un lado está el problema del desempleo que frena el consumo y hace que los consumidores se vuelvan más conservadores y prudentes en sus comportamientos de compra. Sin embargo, por otra parte está aumentando la liquidez de las economías domésticas gracias a la mayor disponibilidad de efectivo resultante de la contención de la inflación y de las medidas político-fiscales encaminadas a disminuir las retenciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. También existe una coyuntura favorable por la positiva evolución de los precios nacional-internacional, así como la fortaleza que supondrá la moneda única europea. Finalmente la constante bajada de los tipos de interés, hasta alcanzar el entorno del 3% repercute (y repercutirá) desde el mismo instante en que las entidades financieras los trasladen hasta el público.

#### b) Factores Político-Legales

Después de recorrer un largo camino se aprobó a Ley del Comercio (21 de diciembre de 1995), quedando regulado un sector que estaba casi al completo desprotegido por la legislación. Con ello se impusieron unas reglas de juego para participar en él y que todas las empresas participantes habrían de aceptar. Dada la importancia de esta Ley se van a resumir en cinco apartados sus principales aspectos.

1. La Ley Establece que hasta el 2001 corresponderá a las Comunidades Autónomas la regulación de los horarios comerciales. Estas serán las que decidan en cada caso el número de Domingos que el comercio puede abrir cada año. Hasta el 2001 les corresponde a ellas la regulación de los horarios comerciales. El horario global en el que los comercios podrán desarrollar su actividad será como máximo de 72 horas a la semana. Los domingos y festivos en los que los comercios podrán permanecer abiertos serán como máximo de ocho días al año, y vendrán determinados por las Comunidades Autónomas. Los Establecimientos con libertad horaria son panaderías, pastelerías, kioscos, gasolineras, floristerías, las llamadas tiendas de conveniencia, las instaladas en fronteras, estaciones y medios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, y las ubicadas en zonas de gran afluencia turística.
2. En el artículo 14 queda prohibida la venta a pérdida, o sea ofrecer un producto por debajo del precio pagado al proveedor. Esta práctica queda prohibida por tratarse de un recurso comercial que confunde a los consumidores.
3. Se regulan por vez primera los plazos de pago a los proveedores, estableciéndose que cuando excedan de los 60 días será necesario instrumentarlos mediante documento cambiario descontable en una entidad financiera y emitirlo en los 30 días desde la fecha de recepción de la mercancía. Este controvertido aspecto sobre el que hasta ese momento no existía en España ninguna legislación específica suponía que en la práctica se aplazaban los pagos hasta llegar incluso a los 112 días. En el caso de aplazamientos de pago superiores a 120 días el proveedor puede exigir que quede garantizado mediante aval bancario o seguro de crédito o caución. Cada día de retraso en el plazo pactado para el pago se penalizará con el devengo de intereses.
4. La Ley contempla la necesidad de la segunda licencia que se convierte en imprescindible para la nueva apertura de grandes superficies comerciales. Con esta medida los Ayuntamientos tienen la potestad de concederla y se detalla también cuando se tendrá que pedir permiso al Gobierno de cada Comunidad Autónoma que deberá evaluar si concede el permiso o no en función de los servicios existentes en el lugar y su repercusión en cuanto a puestos de trabajo en dicha zona, etc.
5. Registro Mercantil Obligatorio. La Ley también establece la obligación de estar inscrito en el Registro Mercantil a las entidades de cualquier naturaleza jurídica que se dediquen al comercio mayorista o minorista, a la realización de adquisiciones y que presten servicios de intermediación para negociar las mismas, por cuenta o encargo de los comerciantes al por menor cuando, en el ejercicio anterior las adquisiciones realizadas o intermediadas o sus ventas hayan superado los cien millones de pesetas. Estas obligaciones no se aplicarán a los comerciantes que sean personas físicas.

### c) Factores Socioculturales

Estos factores influyen en el nivel, estructura y tipos de consumo, así como en la oferta de determinados recursos como mano de obra (disponibilidad, nivel de cualificación, preocupación por el trabajo y nivel de sindicalización). Destacan los siguientes aspectos:

- El bajo crecimiento global de la población española, que contribuye al estancamiento de la demanda, prácticamente estabilizada desde principios de los años ochenta. La estabilidad demográfica unida al envejecimiento de la población tienen implicaciones negativas para todo el sector de la distribución, ya que éste dirige especialmente sus esfuerzos hacia consumidores más jóvenes dispuestos a probar nuevas fórmulas de compra, puesto que además son más propensos al consumo.
- El poder de la empresa ante la mano de obra, de la cual puede disponer como quiera y cuando quiera y con la cualificación que solicite, debido al aumento del nivel cultural experimentado por el país en los últimos años, y la alta tasa de desempleo.
- El nivel educativo de la sociedad española se considera alto con respecto al resto de Europa, siendo España uno de los países con más titulados universitarios
- La búsqueda de calidad de vida es otra de las características que define al español de los últimos años.

### d) Factores Tecnológicos.

La evolución de la tecnología supone continuas innovaciones en los campos de las telecomunicaciones, la ofimática, la transmisión y control de la información en las organizaciones, etc. lo que afecta tanto a la oferta como a la demanda. Estos cambios repercuten con diferente intensidad en las empresas en función de su tamaño, productos,... pero siempre proporcionan nuevas oportunidades para competir aunque también serias amenazas para los rezagados.

Así se ha ido evolucionando desde la primitiva codificación de los productos en familias empleada en las grandes superficies comerciales hasta el empleo generalizado de los *scanners* y la informática, con lo que se ha logrado un mejor control de la información y de la gestión de stocks. La próxima revolución será la incorporación de un *chip* al producto que permitirá evitar las falsificaciones, además de servir para acelerar el proceso de venta y cobro ya que los clientes no tendrán que vaciar sus carritos para conocerse el importe total de la compra y su descripción, pues simplemente bastará con pasar por unos arcos con el carro.

También hoy aparecen nuevas oportunidades para las empresas y clientes mediante la compra por ordenador, la venta por televisión,...Un ejemplo es la posibilidad de comprar a través de Internet, o la compra por Ibertex que ofrece El Corte Inglés. La realidad virtual y la explotación adecuada de la cadena de valor virtual<sup>6</sup>, ofrecerán en un futuro no muy lejano el que se pueda entrar virtualmente en la superficie de venta desde nuestro ordenador en casa y desde allí realicemos las compras siendo posteriormente enviadas a domicilio.

---

<sup>6</sup> Rayport, J.F. y Sviokla, J.J., Aprovechar la cadena de valor virtual, Harvard-Deusto Business Review nº 74, 1996.

### **3.2 El microentorno.**

El entorno específico o microentorno, comprende los elementos del medio transcendentales o relevantes para que la empresa logre sus objetivos. Sobre este nivel de análisis es en el que se va a fundamentar el resto del artículo, empleándose el Análisis de los Sectores Industriales de Porter aplicado a los servicios. Los elementos en los que se fundamenta el esquema de Porter son cinco:

1. Rivalidad entre competidores
2. Competidores potenciales
3. Poder de negociación de los clientes
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Amenaza de productos sustitutos

#### **3.2.1 Rivalidad entre Competidores.**

La mayor o menor rivalidad entre competidores, también denominada intensidad de la competencia, es lo que determina lo atractivo que puede ser un sector. Si la competencia es fuerte entre las empresas del sector, cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, se tenderá a una disminución de precios y en consecuencia de beneficios perdiendo atractivo el sector. Por contra, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y beneficios convirtiéndose en un sector que atraiga a los inversores.

La rivalidad del subsector de los hipermercados es bastante alta, como lo demuestra el hecho de que se producen continuas aperturas de establecimientos de las distintas empresas<sup>7</sup>, compitiendo por el incremento de sus cuotas de mercado, y además ésta última se reparte entre pocas empresas. Los factores que influyen en la rivalidad interna del subsector son los que siguen:

a) El grado de concentración: desde este punto de vista, la rivalidad será mayor conforme lo sea el grado de concentración en número y semejanza de tamaños. Así, resulta que:

- Por número de empresas el grado de concentración del subsector grandes superficies comerciales es alto y prácticamente se concentra todo él en cinco grandes grupos empresariales (Pryca, Continente, Eroski, Alcampo e Hipercor). Desde el punto de vista global del Sector de la Distribución, la concentración también es alta y son las empresas anteriores las que dominan el sector y con su expansión tienden a la concentración del mismo, como lo demuestra el dato de que a principios de 1998 contaban con 201 centros y una cuota de mercado del 22,98%<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Solamente en los seis últimos años se han abierto 107 grandes superficies, lo que supone el 53% de sala de venta creada. (Anuario de la Distribución 1998, pág. 42).



Cuadro 1: porcentaje de participación en sala de venta minorista de los 10 principales grupos:

Empresa	% nivel nacional	% acumulado	% acumulado hipermercados
Centros Comerciales Pryca	7.18	7.18	7.18
Grupo Erosky	7.09	14.27	14.27
DIA, S.A. Grupo	5.60	19.87	.....
Centros C. Continente S.A.	5.35	25.22	19.62
Alcampo S.A. Grupo	4.00	29.22	23.62
Mercadona-Gez. Serrano	4.39	33.61	.....
Hiperacor	2.06	35.67	25.68
El Corte Ingles	0.77	36.44	.....
Superdiplo Grupo S.A.	2.50	38.94	.....
Grupo Unigro S.A.	2.13	41.07	.....
Resto		58.93	74.32

Elaboración propia a partir de los datos del Anuario de la Distribución 1998.

Del cuadro anterior se desprenden las afirmaciones realizadas, al contrastarse como diez grupos abarcan el 41.07% de la cuota de mercado, y que cinco grupos especializados en grandes superficies<sup>9</sup> acaparan el 25.68% de la cuota de mercado.

- Existe semejanza entre los tamaños de los centros y las cuotas de mercado (de los líderes), por lo que bajo este punto de vista la rivalidad es alta.

Cuadro 2: las grandes cifras de la distribución en 1997<sup>10</sup>. Fuente: Anuario de la Distribución 1998.

	Puesto en el Ranking	Número tiendas	Ventas (millones Ptas)	Superficie sala ventas (m2).	Empleados	Inversión (millones Ptas)
Pryca	1	56	584.325	596.000	15.050	24.000
Continente	2	51	514.900	485.000	16.000	30.000
Alcampo	3	123	490.000	415.512	12568	15.000
Grupos Eroski	4	674	425.000	565.694	13.000	30.000
Hiperacor	7	17	260.000	200.000	7.064	21.560

b) La diferenciación de productos además de actuar como una posible barrera de entrada, es un factor que incide sobre la intensidad de la competencia existente entre las empresas de un sector o mercado. El mayor o menor grado de diferenciación de los productos que comercializan las grandes superficies comerciales dará lugar

<sup>8</sup> Anuario de la Distribución 1998. Pág. 44.

<sup>9</sup> Una excepción son los datos de Eroski pues abarcan a todo su grupo y no sólo a los hipermercados.

<sup>10</sup> Los puestos 5º y 6º del ranking los ocupan respectivamente Dia % (tiendas de descuento) y Mercadona (supermercados).

a una mayor o menor fidelidad de los consumidores hacia centros específicos, lo cual se traduce en una mayor o menor estabilidad de la demanda y, en suma, en una mayor o menor competencia.

Los productos que comercializan las grandes superficies de venta presentan un grado de diferenciación bastante bajo pues básicamente todas ofrecen los mismos productos (varían la profundidad de las líneas y la amplitud de las gamas). Por tanto, con respecto a los productos y a excepción de las marcas propias o marcas blancas, la diferenciación percibida por muchos clientes es prácticamente nula

Lo mismo ocurre respecto a los servicios ofrecidos por los centros, ya que los servicios complementarios como pago con tarjeta de la propia empresa o bancaria, financiación de determinados artículos, devolución del importe de la compra si el cliente no queda satisfecho, aparcamiento gratuito, etc. también son prestados por todas las cadenas.

Quizás destaque en cuanto a prestación de servicios Hipercor pues su política de diferenciación de productos se basa en ofrecer más servicios y de mejor calidad, lo que evidentemente repercute en unos precios mayores. Sus salas de venta se distinguen por más asistencia y atención personal a la venta, mejor trato, preocupación por buscarle al cliente el producto deseado,... Se desprende de lo anterior que como Hipercor se enfoca a un segmento de mercado dispuesto a pagar un sobreprecio por la calidad, la rivalidad será mayor (y enfocada más a la competencia en precios bajos) entre Pryca, Continente, Eroski y Alcampo.

Como conclusión se extrae que el grado de rivalidad desde el punto de vista de la diferenciación de productos es alto.

c) Las barreras de salida: son todos los elementos que hacen que una empresa no pueda abandonar sin grandes pérdidas y dificultades su sector. Desde el punto de vista de su origen pueden dividirse fundamentalmente en: costes de cierre de plantas (centros) elevados, activos fijos especializados y de larga duración, y compromisos de la dirección.

La empresa que decide abandonar un sector y por tanto liquidar, se puede encontrar con unos costes muy elevados que pueden hacer inviable dicho objetivo, o bien lograr un valor de liquidación muy bajo. En el sector objeto de estudio figuran los costes siguientes:

- Costes de cancelación de contratos a largo plazo establecidos con proveedores
- Costes de cancelación de contratos de personal

En segundo lugar, cuando una empresa quiere abandonar su sector y posee activos fijos especializados habrá de venderlos a otras para los que sean idóneos, lo que casi con seguridad limitará a pocos el número de compradores y probablemente supondrá una disminución significativa del valor de la liquidación de los activos. En el caso que nos ocupa activos consisten en los establecimientos en sí, plataformas de distribución y recursos

informáticos muy especializados (cajas de cobro, sistema de control de almacén,...), todos ellos específicos del sector y que por tanto actúan como altas barreras de salida de él.

Un ejemplo de lo dicho está en la compra de todos los centros de Galerías Preciados por El Corte Inglés por 30.000 millones de pesetas en Noviembre de 1995, lo que le permitió a esta última llegar a ciudades en las que aún no tenía presencia, y desarrollar una mayor especialización en los lugares en los que ya operaba.

### **3.2.2 Competidores Potenciales: Barreras de Entrada.**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es casi impensable para empresas provenientes de fuera del sector de la distribución y por tanto se limita a los otros subsectores de dicho sector. Los principales motivos son:

- Elevada inversión necesaria para competir con eficiencia.
- Ventaja y experiencia de las grandes superficies comerciales existentes, respaldadas casi siempre por multinacionales que explotan una gran cantidad de centros en varios países a la vez y que están en constante crecimiento.
- Especificidad de determinados activos y *know-how* necesario.
- Gran rivalidad entre las empresas ya instaladas que, entre otras cosas, establecen estrategias basadas en precios bajos lo que quita atractivo al sector para los potenciales entrantes.
- Trabas gubernamentales (Ley de Comercio, Segunda Licencia,...) y sociales (impacto medioambiental, consumismo,...) al crecimiento de las grandes superficies comerciales.

### **3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.**

Una de las características de una estructura de mercado y por tanto de un sector es el número de clientes y su distribución. El poder de negociación de los clientes estará en función del grado de concentración de los mismos, de manera que a mayor concentración mayor poder. Como en la distribución minorista la concentración es baja por tratarse en la mayoría de los casos de consumidores finales (en la mayor parte economías domésticas), el poder de los clientes será nulo.

Del mismo modo, al ser los clientes consumidores finales, el peligro de integración vertical hacia atrás es inexistente.

En resumidas cuentas, los clientes del subsector de los hipermercados carecen en la práctica de poder de negociación.

### **3.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.**

El poder de los proveedores respecto a las grandes superficies comerciales también, por regla general, es bajo.

Respecto a la industria alimentaria como ésta se encuentra muy atomizada al enfrentarla con el enorme potencial de compra de un subsector concentrado (los propios hipermercados) se desequilibra la balanza del poder de negociación en contra de los proveedores, lo que permite ciertas prácticas a las grandes superficies:

- Precios de compra bajos.
- Amplio surtido con rotación del stock alta.
- Condiciones de pago (hasta la puesta en marcha de la Ley del Comercio) abusivas.

Es significativo el cuadro 3 para hacerse una idea del poder de los hipermercados con respecto a los grandes fabricantes y distribuidores de la industria de la alimentación en España.

Cuadro 3: Ranking de los diez primeros fabricantes y distribuidores por facturación en 1995 (millones ptas).

Nestlé	232122	Pryca	543374
Grupo Coca-Cola	160000	Continente	407013
Grupo Ebro	153704	Grupo Eroski	277889
Grupo Koipe	113147	Alcampo	263400
Grupo Pepsico	91500	Dia	225854
Grupo Danone	84447	Hiperacor	220000
Grupo Leche Pascual	80000	Mercadona	207588
Kraftt Jacobs Suchard	72993	Makro	103832
Grupo Agra (Unilever)	61661	Unide Soc. Cooperativa	89263
Mahou	60948	El Corte Inglés Supermercados	84000
Total	1,1 billón	Total	2,4 billones

Fuente: Villarino, P., Expansión, 9/12/1996

Respecto a la industria textil y bazar (ferretería, jardinería, electrodomésticos, juguetes, etc.) el poder lo siguen detentando los hipermercados aunque con matices. El motivo general es que existen más proveedores que distribuidores. Además en el caso de las primeras marcas y productos de alto valor añadido (televisores, equipos de alta fidelidad, cámaras de foto, etc.) la relación de poder puede en algunos casos pasar al fabricante que impondrá sus propias condiciones (espacio, precios, etc.) para que se vendan sus productos en los lineales de los hipermercados.

Además también resulta difícil practicar la integración hacia delante por parte de los fabricantes, además de por razones ya citadas de estructura del sector, competencia, atractivo, etc., por las grandes diferencias existentes entre los sectores productivos y de servicios.

Por el contrario, para algunos pocos productos sí existe la posibilidad de integración de las grandes superficies comerciales hacia atrás (por ejemplo, un pequeño o mediano matadero podría ser fácilmente absorbido por una cadena de grandes superficies y convertirse en el proveedor exclusivo de carnes de los centros de esa cadena), pasando a ser “fabricante” de dichos productos, con lo que se incrementa la amenaza para los proveedores.

### **3.2.5 Posibilidad de Productos Sustitutos.**

Por productos sustitutos se entiende aquellos que satisfacen la misma necesidad y son diferentes. En el sector productor la diferencia hay que buscarla más en el carácter básico del producto que en la forma de percibir el cliente dicho producto. En cambio en la distribución es posible que algunos sustitutos provengan por la incorporación de más servicios en la venta que añadan valor, o en las nuevas formas de venta que también incrementen el valor añadido al cliente (venta por teléfono, por Internet, venta de productos congelados a domicilio, etc.), y no tanto en el producto físico en sí.

Esta fuerza no es apreciable en las empresas consolidadas del sector de la distribución, pues hasta el momento han sabido adaptarse a las nuevas formas de competir. Por ello la efectividad de la posibilidad de sustitución depende en este caso más del carácter subjetivo que para cada individuo tenga la nueva incorporación de servicios a los ya existentes.

No obstante, podríamos hablar de “empresas sustitutas” pertenecientes a otros subsectores de la distribución, pues ofrecen los mismos tipos de productos aunque con una estructura comercial y organizativa de la empresa diferente. Un ejemplo sería el de las tiendas de descuento, especializadas en productos de alimentación y de primera necesidad en el hogar, pero donde el surtido es menor y además se centran en marcas propias, lo que les permite competir agresivamente en precios en los productos de consumo más frecuentes. Estas empresas, y también los supermercados e incluso las centrales de compra (Euromadi, Ifa,...) podrían en un momento dado lanzarse a la competencia cuerpo a cuerpo con los hipermercados en su propio subsector. Sin embargo, puede contrastarse que en la realidad sucede lo contrario y que cada vez más los grandes grupos dedicados en exclusiva a las grandes superficies son los que están haciéndole el juego a los supermercados como se comprueba con el ingreso de varias de ellas: Continente compró Simago, Alcampo hizo lo mismo con Sabeco y Eroski se ha aliado con Unide y Syp.

#### **4. Conclusiones y representación del análisis de las cinco fuerzas competitivas.**

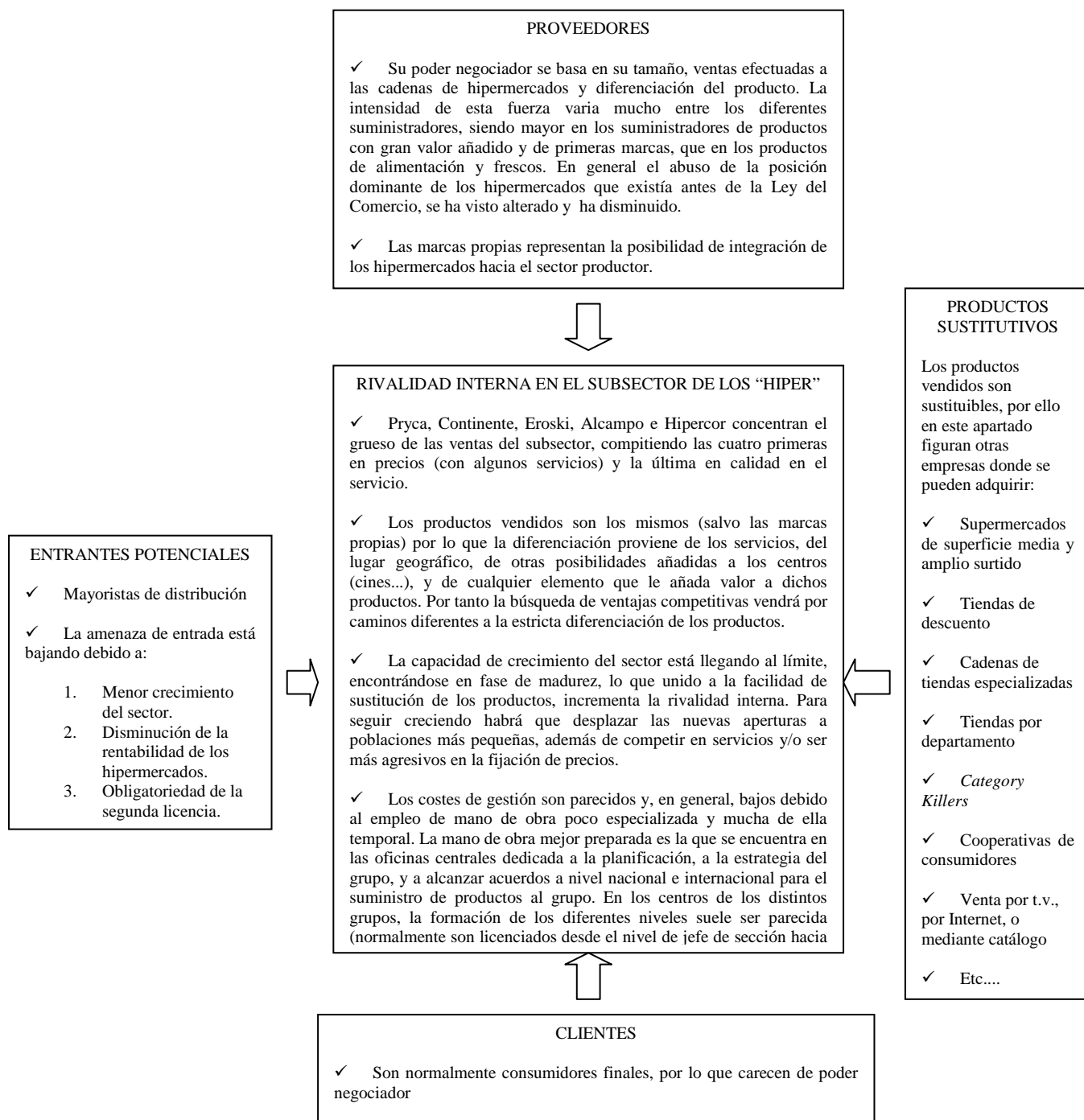
La rivalidad interna del subsector de las grandes superficies comerciales es bastante alta. Además los hipermercados son los que poseen mayor poder en el análisis de Porter, pues tanto los proveedores como los clientes tienen que ceder ante ellos. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es baja.

No obstante, la rivalidad también es fuerte y se acrecienta con respecto a otros grupos estratégicos del sector como son:

- Las grandes superficies especializadas, también denominadas *macro-discounts* o *category killers*, que compiten con las grandes superficies comerciales en productos de bazar con una oferta enorme y precios muy agresivos.
- Los *discounts* y los supermercados, que compiten con las grandes superficies comerciales en alimentación, ganando cada vez más cuota de mercado.

Para afianzar y reforzar su posición las grandes superficies habrá (han) de competir en calidad y servicios, y no solamente en precios y surtido como tradicionalmente venían haciendo. Ambas constituyen alternativas a las que tendrán que adaptarse para combatir las continuas novedades que van surgiendo en la distribución, entorno como se ha visto muy dinámico y donde ningún competidor podrá descuidar sus actuaciones ya que los clientes además de exigir cada vez más, encuentran nuevas empresas que les ofrecen los productos y servicios deseados.

Para finalizar se recoge gran parte de lo expuesto empleando un gráfico del modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas:



## Bibliografía

- Actualidad Económica, El Corte Inglés en Internet, Actualidad Económica, 27 de enero de 1997.
- Andrade, M. y Villarino, P., La nueva evolución de la distribución, Actualidad Económica, 2 de enero de 1996.
- Anuario de la Distribución 1998, Distribución S.L., Madrid, 1998.
- A.C. Nielsen.
- Cervera Paz, A. y Guil Marchante, C., El reto de los centros comerciales, MK Marketing y Ventas, julio-agosto de 1996.
- España, Ley del Comercio de 21 de diciembre de 1995.
- Villarino, P., La industria planta cara a la distribución por la presión que ejerce sobre sus márgenes, Expansión, 9 diciembre de 1996.
- García Vega, M.A., Simago rompe con su imagen de “segundón”, El País,
- Grant, R.M., Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, Civitas, Madrid, 1995.
- Mate, V., El “super” planta cara al “hiper”, El País, 20 de septiembre de 1998.
- McDonald, M.H.B., Cómo vender servicios, DEUSTO, Bilbao, 1991.
- Porter, M., Competitive Strategy, Free Press, Nueva York, 1980.
- Rayport, J.F. y Sviokla, J.J., Aprovechar la cadena de valor virtual, Harvard-Deusto Business Review nº 74, 1996.
- Rubio, C., Las grandes superficies despejan su estrategia, Actualidad Económica, 3 de noviembre de 1997.
- Serrano Gómez, F., Distribución Comercial; ESIC.
- Serrano Gómez, F., Temas de Introducción al Marketing, ESIC.