
ESTRATEGIAS DETALLISTAS EN LA DISTRIBUCION ALIMENTARIA

■ CARLOS FLAVIAN BLANCO (1)



El concepto de grupo estratégico fue planteado y desarrollado a través de diversas investigaciones llevadas a cabo paralelamente en las universidades de Harvard y Purdue a principios de los años 70. Porter (1979) sugirió que el análisis de la industria podría realizarse clasificando las empresas en grupos diferentes, de tal forma que a cada grupo fuesen asignadas las empresas que adoptasen una estrategia similar en relación a los aspectos estratégicos clave.

A estas agrupaciones se las denominó grupos estratégicos. Los autores de la Universidad de Harvard desarrollaron sus trabajos desde la perspectiva de la Economía Industrial y utilizaron el concepto para profundizar en el estudio de la estructura de la industria y perfeccionar el análisis de la rivalidad empresarial.

Por otra parte, los autores de la Universidad de Purdue desarrollaron sus trabajos desde los planteamientos de la Dirección Estratégica y utilizaron los grupos estratégicos para analizar las características de los comportamientos

estratégicos observados en cada industria y para estudiar las diferentes implicaciones que sobre los resultados de la empresa podría tener este tipo de agrupaciones.

Con posterioridad a estos trabajos iniciales el concepto de grupo estratégico se ha convertido en un área de investigación con un futuro muy prometedor en marketing (Más, 1996). En particular, cabría destacar el surgimiento de nuevas líneas de investigación en torno a los grupos estratégicos que guardan una estrecha relación con la disciplina de marketing, como el desarrollo de definiciones alternativas de grupo a partir del concepto de nicho o segmento de mercado (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987); el estudio de las diferencias de resultados dentro de una industria a partir de la heterogeneidad de los consumidores atendidos (Hallagan y Hoerding, 1983); la aportación de dimensiones teóricas de estrategia para la identificación de los grupos relacionadas con los conceptos de producto-mercado, necesidades de la clientela, comportamiento de compra,

etc. (Frazier y Howell, 1983) o la identificación de barreras a la movilidad basadas en aspectos de la demanda o el mercado (McGee y Thomas, 1986).

En este trabajo se destaca la notable utilidad de los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la heterogeneidad empresarial existente en el ámbito de la distribución comercial. Adicionalmente, se comentan brevemente las principales características de algunos trabajos previos aplicados al sector de la distribución así como algunas de las conclusiones obtenidas.

Por último y con finalidad ilustrativa se exponen los resultados obtenidos en un estudio de grupos estratégicos desarrollado a partir de las principales empresas detallistas de alimentación que compiten en el territorio español.

APLICACIONES DEL ANALISIS DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DETALLISTAS

A lo largo de la literatura diversos autores han planteado diferentes aplicaciones que el análisis de grupos estratégicos puede tener en el estudio de una industria. Si bien el objetivo de este trabajo no es el estudio en profundidad de tales ventajas, sí resulta conveniente indicarlas brevemente (2). En particular, al estudiar la estrategia desarrollada por las empresas que compiten en el comercio detallista, el análisis de grupos estratégicos podría proporcionarnos las siguientes ventajas:

- *Simplifica la heterogeneidad existente entre detallistas.* Al clasificar a los diferentes detallistas en un reducido número de grupos resulta más sencillo conocer cuáles son las estrategias desarrolladas por los distintos competidores. En general, se hace más manejable el



análisis de la heterogeneidad empresarial permitiendo obtener una idea global del mercado que de otra forma sería difícil conseguir, dado el gran número de empresas que integran el sector.

- *Preserva las claves de la diversidad estratégica.* Pone de relieve la esencia de los distintos comportamientos competitivos existentes en el mercado, ya que cada grupo refleja con precisión determinados aspectos característicos de algunas empresas que en un análisis global a nivel de sector aparecerían encubiertos por el empleo de datos agregados como las medias o desviaciones típicas (Hatten y Hatten, 1987). Por tanto, la simplificación de la diversidad estratégica se realiza conservando las características básicas que motiva que determinados detallistas sean especialmente parecidos entre sí y claramente distintos al resto.

- *Facilita el estudio de la rivalidad existente en un mercado.* Cada grupo engloba las empresas que pueden mantener una rivalidad más intensa entre sí, es decir, los detallistas que ofrecen similares productos a los mismos segmentos de mercado en ámbitos geográficos de dimensiones parecidas y asumiendo un compromiso de recursos similar (Cool y Schendel, 1987).

Con esta información los directivos de cada empresa podrían centrar la atención en los competidores de su grupo, estableciendo un orden de prioridades y en definitiva simplificando el estudio de la rivalidad.

- *Facilita la identificación y análisis de fortalezas y debilidades.* Para el desarrollo de toda estrategia algunos recursos son especialmente importantes. Si comparamos las dotaciones de recursos relativas de los detallistas integrados en el mismo grupo (competidores potenciales de mayor intensidad) será posible averiguar en cuáles de estos recursos críticos destaca una empresa concreta por sus elevados niveles (fortalezas) y en qué otros recursos sus niveles son especialmente bajos (debilidades).

- *Facilita la identificación y análisis de amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.* Si consideramos que la



distancia estratégica que separa dos grupos es un indicador de la intensidad de las barreras a la movilidad que aíslan dichos grupos (Harrigan, 1985).

Evaluando, por un lado, la distancia estratégica de cada grupo en relación al resto de la industria y, por otro, el diferencial de beneficios existente, podría cuantificarse con mayor precisión el riesgo de entrada de nuevos competidores a dicho grupo.

Aunque, lógicamente, la identificación de amenazas y oportunidades es un proceso relativo, ya que lo que para unas empresas podría constituir una oportunidad, para otras constituirá una amenaza.

- *Permite justificar las diferencias de resultados existentes entre detallistas.* Las diferencias de resultados entre detallistas pertenecientes a diferentes

grupos es previsible que se presenten debido a la adopción de comportamientos estratégicos distintos (Porter, 1979) apoyados en recursos específicos. Además, la especial relación existente entre los recursos disponibles y la estrategia desarrollada, junto con los problemas asociados a la adquisición de dichos recursos, es el argumento que permite explicar por qué las empresas no pueden cambiar de estrategia con facilidad y modificar el nivel de resultados obtenido.

- *Simplifica el análisis de la evolución de las diferentes estrategias detallistas.* A través de un estudio dinámico de grupos estratégicos podrá analizarse si el posicionamiento relativo de los grupos permanece estable o bien va variando (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987). En caso de observarse variaciones significativas, sería interesante conocer si con el paso del tiempo los grupos adoptan posturas cada vez más convergentes o bien más divergentes (Aaker, 1988).

- *Simplifica la evaluación del atractivo de cada estrategia.* Al reunirse en un mismo grupo diversos detallistas que siguen una estrategia similar y conocerse los resultados obtenidos a lo largo del tiempo, puede estimarse con mayor fiabilidad el nivel de resultados al que es posible que conduzca cada estrategia y corregirlo por el nivel de riesgo correspondiente al que se encuentre sometida dicha estrategia (Hatten y Hatten, 1987).

- *Permite valorar la conveniencia del cambio de la estrategia desarrollada.* Esta valoración podría realizarse a través de la comparación del beneficio asociado a la estrategia que actualmente desarrolla una empresa junto con los recursos (activos y habilidades) que son necesarios para su puesta en práctica, frente al beneficio potencial al que suele conducir otra estrategia alternativa y el nivel de recursos necesario para su desarrollo.

Todas estas ventajas o aplicaciones potenciales del análisis de grupos estratégicos, permiten justificar el gran número de trabajos desarrollados en torno a este concepto, y de igual forma,



pueden permitirnos argumentar el interés que tiene el desarrollo de trabajos de este tipo para el estudio del sector de la distribución comercial.

ESTUDIOS DE GRUPOS ESTRATEGICOS CENTRADOS EN EMPRESAS DETALLISTAS

A lo largo de la literatura pueden encontrarse numerosos estudios de grupos estratégicos centrados en el análisis de estrategias desarrolladas por empresas detallistas, en actividades tan dispares como la venta de artículos textiles, el sistema financiero, la venta de seguros, etc. En el cuadro nº 1 aparecen reflejados algunos de estos trabajos. Entre las aplicaciones de grupos estratégicos a la actividad comercial, cabría hacer referencia a las interesantes perspectivas de análisis adoptadas por autores como Fombrun y Zajac (1987); Porac, Thomas y Emme (1987); Porac y Thomas (1990) y Reger y Huff (1993). Estos autores identifican los grupos estratégicos a través de la denominada metodología cognitiva, la cual utiliza como punto de partida las percepciones de los directivos sobre el posicionamiento estratégico de las empresas que compiten en el mercado.

Esta metodología se basa en que el proceso de aprendizaje de las personas tiende a simplificar la realidad para facilitar su asimilación, de esta forma los directivos al diseñar la estrategia de su empresa agrupan a los restantes competidores en función de la estrategia que desarrollan. Al constatar la existencia de estas agrupaciones en la mente de los decisores se pone de manifiesto la notable relevancia e interés de este tipo de estudios.

Centrándonos en los estudios de grupos estratégicos desarrollados sobre una muestra de empresas que compiten en el negocio de la distribución comercial alimentaria podríamos encontrar trabajos como los reflejados en el cuadro nº 2. En este cuadro se indica la muestra de empresas considerada, las dimensiones estratégicas utilizadas y otros aspectos metodológicos destacables como la técnica empleada para la identificación de los grupos, la perspec-

CUADRO Nº 1

ESTUDIOS ESTRATEGICOS DESARROLLADOS A PARTIR DE EMPRESAS DETALLISTAS

AUTOR-AÑO	SECTOR ESTUDIADO
FOMBRUN Y ZAJAC (1987); REGER Y HUFF (1993)	SISTEMA FINANCIERO DE ESTADOS UNIDOS
PORAC, THOMAS Y EMME (1987); PORAC Y THOMAS (1990)	FABRICANTES Y DETALLISTAS DE ARTICULOS DE PUNTO EN ESCOCIA
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990; 1993)	EMPRESAS ASEGURADORAS DE ESTADOS UNIDOS
MARTINEZ (1992); MAS (1996)	SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL
ELLIS Y CALANTONE (1994)	DETTALLISTAS FARMACEUTICOS DE ESTADOS UNIDOS
GARCIA Y RODRIGUEZ (1996)	DETTALLISTAS DE TEXTILES EN CANARIAS

FUENTE: Elaboración propia.

tiva temporal adoptada (bien sea estática o dinámica) y el periodo estudiado.

El análisis de grupos estratégicos fue utilizado por Hawes y Crittenden (1984) para estudiar las diferentes estrategias adoptadas por las grandes cadenas de supermercados de Estados Unidos en la comercialización de productos con marca del distribuidor. En este estudio fueron identificados cuatro grupos. Uno de ellos no ofrecía este tipo de productos mientras que los tres restantes adoptaban estrategias claramente distintas en su comercialización.

El grupo de "pioneros agresivos" recogía a las empresas que solían introducir este tipo de productos en sus mercados respectivos apoyadas con grandes campañas promocionales, los "conservadores" actuaban como seguidores del grupo anterior ofreciendo un surtido intermedio, mientras que los "sumisos" únicamente comercializaban este tipo de productos cuando su éxito ya había sido probado por otras empresas del mercado.

La hipótesis que subyace en este trabajo es que conociendo la estrategia de marketing seguida por cada empresa en la comercialización de estos productos, podría extrapolarse su comportamiento estratégico global. No obstante, los mismos autores reconocen la conveniencia de ampliar la definición de estrategia considerada en el análisis.

Del estudio de Harrigan (1985) cabría destacar las interesantes aportaciones realizadas a la teoría de grupos estratégicos y a la metodología a seguir para desarrollar estas investigaciones. Este autor centró la atención de forma prioritaria en el estudio de la rivalidad empresarial establecida entre las empresas detallistas.

Los resultados de su análisis sugieren que en el ámbito de la distribución comercial, las barreras a la movilidad asociadas a la gestión de personal son especialmente intensas, mientras que las relativas a la inversión publicitaria resultarían menos importantes y las asociadas a la estrategia de producto ocuparían un lugar intermedio.

El análisis de la relación existente entre la estrategia desarrollada por los diferentes grupos de detallistas y los niveles de resultados alcanzados fue estudiado por Lewis y Thomas (1990; 1994) y Carroll, Lewis y Thomas (1992). Desde una perspectiva teórica es previsible que entre los diferentes grupos de detallistas existan barreras asimétricas que permitan justificar la permanencia en el tiempo de la diversidad de posicionamientos estratégicos y de resultados obtenidos. La asimetría de estas barreras implica que la dificultad asociada al cambio de grupo depende tanto del grupo de procedencia de la empresa como del de destino.



Estrategias detallistas en la distribución alimentaria

CUADRO Nº 2

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS ESTUDIOS DE GRUPOS ESTRATEGICOS DESARROLLADOS CON EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL

AUTOR-AÑO	MUESTRA	DIMENSIONES ESTRATEGICAS	METODOLOGIA
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	384 CADENAS DE SUPERMERCADOS EN ESTADOS UNIDOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ POLITICA DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR: <ul style="list-style-type: none"> • MERCADO OBJETIVO • POLITICA DE PROMOCION • RELACION DE PROVEEDORES • POLITICA DE PRODUCTO • POLITICA DE PRECIOS • P. MERCHANDISING 	CLUSTER JERARQUICO ● ESTATICA (1980)
HARRIGAN (1985)	92 DETALLISTAS DE DIVERSAS FORMULAS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTIVIDAD • DIFERENCIACION DE PRODUCTO • GESTION DE STOCKS • OFERTA COMERCIAL 	CLUSTER JERARQUICO ● ESTATICA
LEWIS Y THOMAS (1990, 1994); CARROLL, LEWIS Y THOMAS (1992)	16 CADENAS DETALLISTAS BRITANICAS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA: <ul style="list-style-type: none"> • NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS • IMPORTANCIA DE VENTAS DE ALIMENTACION • NUMERO LINEAS DE ALIMENTACION • PROPORCION DE MARCAS PROPIAS DE ALIMENTACION • IMPORTANCIA DE VENTAS EN SUPER SOBRE EL TOTAL ■ COMPROMISO DE RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • TAMAÑO MEDIO DEL ESTABLECIMIENTO • GASTOS EN PUBLICIDAD SOBRE VENTAS 	ANALISIS FACTORIAL CLUSTER JERARQUICO DISCRIMINANTE ● ESTATICA (1982-1986)
IGLESIAS (1994)	14 CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • TAMAÑO • NUMERO DE REFERENCIAS • CAJAS POR SUPERFICIE • LOCALIZACION (ESCALA SUBJETIVA) • ASOCIACIONISMO • SERVICIO OFRECIDO • NUEVAS TECNOLOGIAS 	CLUSTER JERARQUICO Y NO JERARQUICO ANALISIS FACTORIAL ● ESTATICA (1993)
MUÑIZ (1995)	25 DISTRIBUIDORES EUROPEOS ● 18 DISTRIBUIDORES ESPAÑOLES 	<ul style="list-style-type: none"> ■ RESULTADOS: <ul style="list-style-type: none"> • VENTAS • NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS • BRUTO NETO SOBRE VENTAS • PRODUCTIVIDAD ■ DIVERSIFICACION: <ul style="list-style-type: none"> • PORCENTAJE DE VENTAS DE ALIMENTACION • PARTICIPACION EN SECTORES NO COMERCIALES • NUMERO DE FORMATOS COMERCIALES ■ INTERNACIONALIZACION: <ul style="list-style-type: none"> • VENTAS EN PAISES EXTRANJEROS (%) ■ CONTROL DE MARCA: <ul style="list-style-type: none"> • PORCENTAJE DE MARCAS PROPIAS 	CLUSTER JERARQUICO ● DINAMICA (1980-1994) ESTATICA (1993)

FUENTE: Elaboración propia.

No obstante, estos autores no encontraron diferencias de resultados en todos los indicadores considerados y llegaron a la conclusión de que la pertenencia a un mismo grupo, no garantiza similares niveles de rentabilidad, ya que la estrategia de una empresa no

puede ser replicada perfectamente por otra (siempre habrá pequeños matices que motiven variaciones de resultado).

Sin embargo, en un estudio posterior desarrollado sobre la misma muestra, Carroll, Pandian y Thomas (1994) profundizaron en el análisis de la rela-

ción entre la estrategia de cada grupo y los resultados logrados, constatando las ventajas asociadas a los establecimientos de grandes dimensiones. Los establecimientos de mayor superficie obtenían un mayor volumen de ventas por metro cuadrado y, en general, las



El Secreto del Chef.



Para que los platos sepan a lo que tienen que saber, nada mejor que el aceite de soja. Los alimentos conservan todo su sabor natural y no pierden ninguna de sus propiedades nutritivas. Un aceite vegetal 100% natural que garantiza una dieta saludable a un precio altamente competitivo.



Todo un acierto.

Para cualquier información,
llame al 91 / 555 22 78





empresas que realizaban una oferta menos centrada en alimentación, conseguían mayor participación de sus marcas propias y tenían establecimientos más grandes, eran las que obtenían mayores márgenes.

En el trabajo pionero en la identificación de grupos estratégicos entre las empresas de distribución españolas (Muñoz, 1988), se plantea el empleo de los grupos estratégicos como herramienta de análisis prescindiendo de la aplicación de complejas metodologías multivariantes y agrupando las empresas según el tipo de establecimiento utilizado, el ámbito geográfico de actuación y el grado de integración vertical. Esto permite ampliar el horizonte temporal considerado enriqueciendo la utilidad que de su empleo pueda derivarse para el análisis, diagnóstico y desarrollo de la estrategia empresarial.

El estudio de Iglesias (1994) se centra en los diferentes tipos de variables que pueden ser utilizados para la identificación de grupos estratégicos y las distintas metodologías susceptibles de aplicación. A lo largo del estudio, se argumenta que el hecho de que las distintas metodologías de cálculo conduzcan a los mismos resultados demuestra la robustez de las agrupaciones obtenidas. Por otra parte, los grupos estratégicos identificados en este trabajo resultan coherentes con los obtenidos por Vázquez (1992) quien agrupó a las empresas basándose en la imagen percibida por los consumidores sobre los establecimientos de las distintas cadenas detallistas.

A través de este trabajo, Vázquez (1992) estableció un importante nexo de unión entre la teoría de grupos estratégicos y la literatura de imagen y posicionamiento empresarial, abriendo un

nuevo campo de estudio con amplias posibilidades de desarrollo desde una perspectiva de Marketing.

El estudio de Muñoz (1995) aborda la identificación de los grupos estratégicos existentes en la gran distribución comercial europea, centrando la atención en las estrategias de diversificación e internacionalización adoptadas. A lo largo de este estudio se constatan las notables diferencias existentes en la estrategia competitiva adoptada por las empresas detallistas de cada país.

Del análisis conjunto de todos estos trabajos cabría destacar la existencia de una estructura global homogénea. En términos generales, se parte de un conjunto de variables que reflejan aquellos aspectos de la estrategia que se pretende analizar y se aplica la metodología del análisis cluster para obtener los conglomerados.

De igual forma, se contrasta hasta qué punto el desarrollo de estrategias diferentes por las empresas integradas en cada grupo conduce a resultados distintos. No obstante, también presentan ciertas diferencias que podrían sintetizarse en los puntos siguientes:

- El ámbito de estudio es distinto, con lo cual la muestra presenta importantes diferencias en relación al número y diversidad de empresas incluidas, al igual que las variables que representan las dimensiones estratégicas clave.

- La amplitud y profundidad con la que se aborda el concepto de estrategia es bastante heterogénea, lo cual influye decisivamente sobre el número y tipo de variables a utilizar para la identificación de los grupos y las fuentes de información utilizadas.

- Los objetivos planteados e hipótesis a contrastar son diferentes, lo cual condiciona la metodología utilizada, las variables y la procedencia de la información.

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LOS DETALLISTAS ESPAÑOLES

En este apartado vamos a centrarnos en el análisis de los principales resultados obtenidos en un estudio de grupos estratégicos desarrollado sobre las principales empresas de distribución



comercial que compiten en el mercado español. El estudio ha sido realizado sobre una muestra de 71 empresas que utilizan principalmente la fórmula comercial del supermercado e hipermercado. Cada una de estas empresas tienen una facturación anual media superior a 4.000 millones de pesetas y globalmente representan la mayor parte del volumen de negocio de la distribución comercial alimentaria española. El periodo considerado en esta investigación es el comprendido entre los años 1989 y 1993. Las empresas fueron seleccionadas a partir de los datos del "Informe Anual Alimarket" y los datos utilizados para el desarrollo del trabajo empírico, proceden de esta publicación, del "Anuario Financiero de la Distribución" y de la revista "Distribución Actualidad".

La selección de las variables a través de las cuales se va a plasmar el concepto de estrategia en una investigación de grupos estratégicos es una tarea delicada que exige un análisis en profundidad y un cierto nivel de conocimiento del sector que se va a estudiar. La experiencia demuestra que la determinación de las dimensiones clave presenta algunas dificultades, motivo por el cual diversos autores han ofrecido distintas recomendaciones para guiar su elección y entre las cuales podríamos destacar las siguientes: (a) las dimensiones estratégicas deben reflejar el alcance de las actividades de la empresa y el compromiso de recursos asumido; (b) la definición de estrategia debe ser lo suficientemente amplia como para que puedan recogerse todos los aspectos estratégicamente relevantes; (c) entre las dimensiones clave no deberían incluirse variables de resultados, puesto que entre los objeti-



CUADRO N° 3

DIMENSIONES ESTRATEGICAS UTILIZADAS PARA LA IDENTIFICACION DE LOS GRUPOS

ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES

- TAMAÑO EMPRESARIAL
- AMPLITUD DEL SURTIDO
- PARTICIPACION EN EL NEGOCIO MAYORISTA
- DISPERSION GEOGRAFICA

COMPROMISO DE RECURSOS ASUMIDO

- DIMENSION DE LOS ESTABLECIMIENTOS
- INTENSIDAD DEL GASTO EN PERSONAL
- INVERSION EN INFRAESTRUCTURAS
- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
- PODER SOBRE PROVEEDORES

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 4

ASPECTOS ESTRATEGICOS MAS DESTACABLES DE LOS GRUPOS IDENTIFICADOS

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7
ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES							
TAMAÑO EMPRESARIAL		-	++			+	--
AMPLITUD DEL SURTIDO	--	-	++		+		++
INTENSIDAD DEL NEGOCIO MAYORISTA	+	+	--	++			--
DISPERSION GEOGRAFICA	+	--	++			+	--
COMPROMISO DE RECURSOS							
DIMENSION DE LOS ESTABLECIMIENTOS	--	--	++		+		++
INTENSIDAD DEL GASTO EN PERSONAL	-			--	-	++	
INVERSION EN INFRAESTRUCTURAS		-	++	--		++	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			+		++	--	-
PODER SOBRE PROVEEDORES		--	++	--		++	

NOTA: ++ indica que el grupo estratégico señalado destaca por tomar valores especialmente altos en dicha variable en relación al resto de la industria, mientras que -- indica exactamente lo contrario.

FUENTE: Elaboración propia.

vos de estos estudios, suele figurar la explicación de las diferencias de resultados observadas entre empresas. Teniendo presente estas recomendaciones y la información pública disponible, se seleccionaron las dimensiones estratégicas recogidas en el cuadro n° 3 y su estimación se realizó a través de indicadores de carácter indirecto.

En el estudio se adoptó una perspectiva de análisis dinámico a través de la cual pudo constatar la existencia de una estructura estable de grupos estratégicos en el comercio detallista español. En concreto, a través de la aplicación del análisis cluster se identificaron siete grupos estratégicos claramente distintos cuyos integrantes mostraban una gran estabilidad a lo largo del período estudiado (3). En el cuadro n° 4 aparecen reflejadas las principales características de los grupos estratégicos identificados y en el cuadro n° 5 sus principales integrantes. En particular, los grupos de empresas identificados en el análisis fueron los siguientes:

- *Supermercados de ámbito regional (Gr. 1):* Las empresas incluidas en este grupo explotan la fórmula comer-

cial del supermercado de pequeño tamaño, lo cual condiciona de forma importante la amplitud del surtido ofrecido al público que, en este caso, es el más limitado del mercado. Si bien la presencia del grupo en el comercio mayorista en general es relativamente escasa, algunas empresas mantienen participaciones algo más significativas.

- *Pequeñas cadenas de supermercados de ámbito local (Gr. 2):* En esta agrupación se encuentran reunidas un conjunto de empresas de tamaño medio algo inferior al grupo anterior y que explotan la fórmula del supermercado en un ámbito local. Sin embargo el tamaño medio de sus establecimientos es relativamente superior, al igual que la amplitud de la oferta comercial realizada al público.

Sus inversiones relativas en infraestructuras son de las más bajas de la industria habiendo descendido de forma continuada con el paso del tiempo. Adicionalmente cabría destacar su escaso poder frente a proveedores.

- *Grandes cadenas de hipermercados (Gr. 3):* Este grupo estratégico se encuentra integrado por cuatro grandes

empresas de hipermercados que actúan a nivel nacional y tienen el mayor tamaño empresarial medio de todos los grupos (en 1994 controlaban el 75% de la superficie de ventas y el 90% de las ventas a través de hipermercados). Su oferta comercial es la más amplia del mercado lo cual es coherente con la gran dimensión de sus establecimientos comerciales. Las grandes inversiones realizadas en infraestructura y tecnología y su importante estrategia expansiva hacen que el activo circulante represente uno de los menores valores en relación al volumen de activo total y todo ello pese a tener la oferta comercial más amplia.

Por último, destacar que este grupo se caracteriza por tener un gran poder de negociación frente a proveedores, lo que le permite disfrutar de los plazos de pago más largos de la industria.

- *Minoristas con notable participación mayorista (Gr. 4):* En este grupo se posicionan un conjunto de empresas cuya característica más destacable es su notable participación en el negocio mayorista. La venta minorista de estas empresas se realiza a través de peque-



CUADRO Nº 5

PRINCIPALES COMPETIDORES INTEGRANTES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS IDENTIFICADOS

SUPERMERCADOS DE AMBITO REGIONAL GRUPO 1; 17 EMPRESAS

ABETO
 AGRUPACION COMERCIAL
 AUTOSERVICIOS CAPRABO
 DAGESA (GRUPO)
 DISTRIBUCIONES FROIZ
 DISTRIBUIDORA URIBE
 HILARIO OSORO
 LUIS PIÑA
 PEÑAGRANDE
 SUPER CLAUDIO, ETCETERA

PEQUEÑAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DE AMBITO LOCAL GRUPO 2; 13 EMPRESAS

ADOLFO MARINETO
 ALMACENES CASAN
 BARCENILLA
 CONDAL ALIMENTACION
 DISTAC
 DISTOP
 PASCUAL HERMANOS
 SUPERFICIES DE ALIMENTACION
 SUPERMERCADOS DANI (DANISA)
 TREBOL CENTER, ETCETERA

GRANDES CADENAS DE HIPERMERCADOS GRUPO 3; 4 EMPRESAS

ALCAMPO
 CENTROS COMERCIALES CONTINENTE
 CENTROS COMERCIALES PRYCA
 HIPERCOR

MINORISTAS CON NOTABLE PARTICIPACION MAYORISTA GRUPO 4; 9 EMPRESAS

ALMACENES COLONIALES UNIDOS
 ALMACENES MAR Y MAR
 COALIMENTACION GRANOLLERS
 COLONIALES CRUZ
 COMERCIAL JESUMAN
 COMERCIAL PIEDRA TRUJILLO
 DISTRIBUIDORA DE ALIM. DEL SURESTE
 DISTRIBUIDORA DEL OESTE
 PRODUCTOS ALIMENTICIOS GAMAR

CADENAS DE GRANDES SUPERMERCADOS GRUPO 5; 11 EMPRESAS

COMERCIAL GUZMAN
 ECOAHORRO
 ECORE
 GALERIAS PRIMERO
 HIPER VALME
 SUPER CRUZ MAYOR
 SUPERMERCADOS ALCOSTO
 SUPERMERCADOS SABECO
 SUPERMERCADOS SEYCA
 TRAGOZ, ETCETERA

GRANDES MINORISTAS CENTRADOS EN SERVICIO GRUPO 6; 12 EMPRESAS

BON PREU
 CONSUM
 DISTRIBUCIONES GIMENEZ
 EROSKI
 ALFARO (1)
 EXPRESSO COMERCIAL
 J.M. BERUTCHI-EURONI
 MERCADONA
 SEBASTIAN DE LA FUENTE
 SIMAGO, ETCETERA

PEQUEÑAS CADENAS DE HIPERMERCADOS DE AMBITO LOCAL GRUPO 7; 5 EMPRESAS

ECOVOL
 HERDOSAN
 JUMBO COMERCIAL
 ORSUECO
 SOCIEDAD HISPANICA DE DESARROLLO

FUENTE: Elaboración propia. (1) Esta empresa ha sido adquirida posteriormente por Caprabo

ños supermercados cuya oferta comercial ha descendido notablemente. Su tamaño medio es relativamente discreto; sin embargo, estas sociedades crecieron a un ritmo importante en el año 1993. Su ámbito de actuación es sobre todo regional, aunque en ocasiones se encuentra restringido a una zona local. La intensidad de personal es la más escasa de la industria al igual que la importancia de sus inversiones en infraestructuras, aspectos que sin duda estarán condicionados por la distinta naturaleza de la actividad mayorista.

- *Cadenas de grandes supermercados (Gr. 5):* Este grupo está formado por empresas que explotan la fórmula del supermercado de grandes dimensiones a través del cual realizan una oferta comercial considerablemente amplia, pero cuyo volumen global ha ido descendiendo con el paso del tiempo. Su tamaño medio, el poder sobre proveedores y la importancia relativa de las infraestructuras han registrado crecimientos notables con el paso del tiempo. Finalmente habría que destacar que la intensidad del gasto en personal es

bastante ajustada en relación al resto de sector.

- *Grandes minoristas centrados en el servicio (Gr. 6):* A este grupo pertenecen un conjunto de grandes empresas minoristas que utilizan la fórmula comercial del supermercado. Las características esenciales de las empresas incluidas en este grupo son los notables gastos en personal y la menor relevancia de los activos líquidos, lo cual sugiere la existencia de importantes inversiones en infraestructuras. Probablemente uno de los aspectos funda-



Esta
es
la
nueva
imagen
del
bienestar.



En Puleva estrenamos una nueva imagen en toda nuestra comunicación. Una nueva imagen que es fiel a nuestra filosofía de trabajar por el bienestar de los consumidores. Hacerlo cada vez mejor para que ellos se sientan cada vez mejor. Un nuevo logotipo y una nueva manera de mostrar nuestros nuevos e innovadores productos.



Por tu bienestar.



mentales en los que se asienta la estrategia de estas empresas es el ofrecimiento de unas localizaciones óptimas y, en general, unas cuidadas instalaciones con todo tipo de detalles. Por último, destacar que el poder de negociación frente a proveedores es significativamente importante entre las empresas del grupo.

- *Pequeñas cadenas de hipermercados de ámbito local (Gr. 7)*: Este último grupo está integrado por empresas que utilizan la fórmula comercial del hipermercado de pequeño tamaño, su ámbito de actuación es local y tienen un tamaño medio bastante pequeño. La amplitud de la oferta comercial es grande aunque inferior que la del grupo de los grandes hipermercados, lo cual es coherente con la superficie de sus establecimientos.

Como puede constatarse a través de un simple análisis del cuadro nº 4, el posicionamiento estratégico adoptado por los diferentes grupos presenta distintos niveles de heterogeneidad en relación al resto del mercado. De esta forma, podríamos destacar las notables diferencias existentes en la postura estratégica adoptada por el grupo de las grandes cadenas de hipermercados y el resto de competidores, ya que este grupo toma valores extremos en casi todas las variables consideradas.

También son especialmente características las posturas adoptadas por las grandes minoristas centrados en el servicio y por las pequeñas cadenas de hipermercados de ámbito local. Sin embargo, el posicionamiento adoptado por las cadenas de supermercados de ámbito regional y por las pequeñas cadenas de supermercados de ámbito local guarda una mayor similitud entre sí y con el resto del mercado.

En relación a la situación global de la industria cabría destacar el importante ritmo al cual está creciendo el tamaño empresarial, habiendo llegado casi a duplicarse la superficie total de ventas de las empresas incluidas en la muestra durante estos cinco años. Estas espectaculares tasas de crecimiento reflejan claramente el importante esfuerzo realizado por las empresas del sector por



lograr una mayor dimensión que les permitiese competir con mayores garantías de éxito a través del aprovechamiento de las economías de escala a nivel de empresa.

La importancia relativa de las inversiones en activos fijos también ha crecido de forma notable dando lugar a empresas más intensivas en capital. Por el contrario, la participación en el negocio mayorista se ha reducido sensiblemente, observándose una progresiva especialización empresarial en el negocio minorista. Sin embargo, otros aspectos como el tipo de establecimiento utilizado para la venta o la dispersión geográfica no han experimentado variaciones significativas.

De esta forma, las empresas que inicialmente optaron por la presencia a nivel nacional, han consolidado sus posiciones, mientras que pocas empresas que competían a nivel regional han sido capaces de dar el salto al ámbito nacional con éxito. No obstante, cabría destacar que los intentos de algunas empresas por entrar en nuevas regiones, en ocasiones no han podido consolidarse debido a la rotunda respuesta competitiva dada por las empresas ya asentadas en la zona.

En relación a los plazos de pago cabe destacar que se han mantenido en torno a niveles similares y que recientemente han sido objeto de atención por las autoridades administrativas, ya que algunas empresas podrían haber estado utilizando esta financiación para mejorar sus resultados globales a través de un incremento en ingresos financieros, mientras que algunas otras podrían haber utilizado estos fondos para financiar su estrategia expansiva.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo ha podido constatar como el análisis de grupos estratégicos constituye un sistema especialmente adecuado para el estudio y comprensión de la diversidad estratégica existente en una industria, en general, y entre las empresas de distribución comercial en particular.

Esta forma de agrupación empresarial presenta una mayor riqueza que los sistemas tradicionales de clasificación de empresas detallistas basados en el volumen de ventas de la empresa, el número de trabajadores, el tipo de establecimiento utilizado para la venta, etc., ya que no se centra en un aspecto concreto, sino que adopta una perspectiva más global recogiendo de forma simultánea múltiples cuestiones que son clave para la competencia establecida entre las empresas del sector.

Este estudio ha permitido simplificar la heterogeneidad existente entre las empresas detallistas que compiten a lo largo de la geografía española en siete grupos estratégicos distintos cuyos perfiles reflejan los aspectos claves de cada estrategia. Evidentemente todas las empresas presentan aspectos específicos que podrían permitirnos diferenciarlas del resto de competidores integrados en el mismo grupo.

De tal forma, dentro del grupo de grandes hipermercados, empresas como Pryca podrían diferenciarse del resto por su mayor tamaño; o Hipercor por sus inversiones en infraestructura. No obstante, esta heterogeneidad interna quedará reflejada en la desviación del posicionamiento medio del grupo en dichas variables, y desde una perspectiva global estas diferencias podrían considerarse aspectos secundarios por las grandes diferencias existentes entre este grupo y el resto del mercado.

A lo largo del estudio ha sido posible identificar a los competidores que podrían establecer una rivalidad más intensa entre sí, ya que las empresas incluidas en el mismo grupo se caracterizan por realizar una oferta similar, al mismo tipo de clientes y en un ámbito de dimensiones parecidas. No obstante, tampoco hay que olvidar lo dañina que



puede resultar la rivalidad con miembros de otros grupos, ya que la competencia intertipos entre detallistas también es importante. Por otra parte, las empresas incluidas en el mismo grupo podrían no estar compitiendo directamente entre sí, al estar localizadas en zonas geográficas diferentes, tal y como ocurre con el grupo de los pequeños hipermercados de ámbito local (estas empresas han sido asignadas al mismo grupo debido a la gran similitud existente en las estrategias que adoptan frente a terceros competidores).

Finalmente, cabría destacar que los grupos estratégicos identificados en este estudio podrían constituir el punto de partida ideal para desarrollar un análisis individualizado de las fortalezas y debilidades que tiene cada competidor en relación a sus compañeros de grupo. De igual forma, también podría permitirnos analizar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta cada empresa; estudiar la posible existencia de diferencias de resultados en el sector tratando de explicar su origen; analizar la evolución global del mercado; evaluar el atractivo de las distintas estrategia puestas en práctica o también para valorar la conveniencia del cambio de la estrategia adoptada por una empresa. □

CARLOS FLAVIAN BLANCO
Universidad de Zaragoza

NOTAS

(1) El autor agradece la ayuda financiera recibida del Ministerio de Educación y Cultura (Ref: PF 96 0025149399) y de la CICYT (Ref: 96-0712).

(2) Un análisis más detallado de las aplicaciones potenciales del análisis de grupos estratégicos puede encontrarse en Flavián y Polo (1997).

(3) Los aspectos metodológicos del análisis relativos a la selección de las dimensiones estratégicas, el tratamiento concedido a la perspectiva temporal, la discusión de la técnica a utilizar para la identificación de los grupos, la determinación del número de grupos y el análisis del grado de heterogeneidad global existente entre los grupos pueden consultarse en Flavián (1995).

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.A., (1988). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons.
- CARROLL, C., P.M. LEWIS Y H. THOMAS, (1992). "Developing Compet. Strategies in Retailing", *Long Range Planing*, 5(2), 81-88.
- CARROLL, C., J.M. PANDIAN Y H. THOMAS, (1994). "Assessing the Height of Mobility Barriers: A Methodology and an Empirical Test in the UK Retail Grocery Industry", *British Journal of Management*, 5, pp. 1-18.
- COOL, K. Y D. SCHENDEL, (1987). "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33(9), pp. 1102-1124.
- ELLIS, B. Y R. CALANTONE, (1994). "Understanding Competitive Advantage Through a Strategic Retail Typology", *Journal of Applied Business Research*, 10, pp. 23-32.
- FIEGENBAUM, A. Y H. THOMAS, (1990). "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, 2, pp. 197-215.
- FIEGENBAUM, A. Y H. THOMAS, (1993). "Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984", *Journal of Management Studies*, pp. 69-105.
- FLAVIAN, C., (1995). *La metodología de grupos estratégicos como herramienta de gestión empresarial. Un análisis dinámico del sector de la distribución*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- FLAVIAN, C. Y Y. POLO, (1997). "Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español", *Esic Market*, 96 pp. 9-28.
- FOMBRUN, CH. J. Y E.J. ZAJAC, (1987). "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", *Academy of Management Journal*, 30(1), pp. 33-50.
- FRAZIER, G.L. Y R.D. HOWELL, (1983). "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, 47, pp. 59-67.
- GARCIA, J.M. Y M. RODRIGUEZ, (1996). "Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables de retailing-mix", *Información Comercial Española*, 750, pp. 133-152.
- HALLAGAN, W. Y W. JOERDING, (1983). "Polymorphic Equilibrium in Advertising", *Bell Journal of Econ.*, 14(1), pp. 191-201.
- HARRIGAN, K., (1985). "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 55-73.
- HATTEN, K.J. Y M.L. HATTEN, (1987). "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342.
- HAWES, J.M. Y W.F. CRITTENDEN, (1984). "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 275-287.
- IGLESIAS, V., (1994). "Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista", Documento de Trabajo, Universidad de Oviedo.
- LEWIS, P. Y H. THOMAS, (1990). "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 385-397.
- LEWIS, P. Y H. THOMAS, (1994). "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and performance in Two Contrasting U.K. Industries". En: Daems, H. y H. Thomas, (eds.) *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, pp. 261-278. Oxford: Elsevier Sc.
- MARTINEZ, R., (1992). *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*, Caja de Ahorros de Madrid, Madrid.
- MAS, F.J., (1996). *Competencia dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Secretaría de Publicaciones, Universidad de Alicante.
- MCGEE, J. Y H. THOMAS, (1986). "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic M. Journal*, 7, pp. 141-160.
- MUÑIZ, N., (1995). *Alternativas de diversificación e internacionalización, y evolución de los grupos estratégicos en el comercio minorista europeo y español*, Tesis Doctoral, Universidad de León.
- MUÑOZ, P.A., (1988). "Desarrollo de la competencia de la distribución europea. El caso español", *Información Comercial Española*, Junio, pp. 155-167.
- PORAC, J.F., H. THOMAS, Y B. EMME, (1987). "Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists", en G. Johnson (ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley, Nueva York, pp. 59-79.
- PORAC, J.F. Y H. THOMAS, (1990). "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", *Academy of Management Review*, 15(2), pp. 224-240.
- PORTER, M.E., (1979). "The Structure within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 6(1), pp. 214-227.
- REGER, R.K. Y A.S. HUFF, (1993). "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- VAZQUEZ, R., (1992). "El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: una aplicación empírica al caso de asturias", Documento de Trabajo N° 043/1992, Universidad de Oviedo.

