

Treinta años de hipermercados en España

¿Saturación o renovación?

■ PEDRO CUESTA VALIÑO

Departamento de Marketing
Universidad Pontificia Comillas de Madrid. pcuesta@cee.upco.es



En este artículo se presenta una panorámica de la evolución, tendencia actual y perspectiva de futuro del sector de hipermercados en España en el momento en el que este formato ha cumplido treinta años. El punto de partida para empezar a examinar a esta fórmula comercial de gran éxito en España es estudiar las fases de la evolución de su ciclo de vida, desde que aparece el primer hipermercado en 1973 hasta la actualidad. Posteriormente se analizarán las posibles estrategias de futuro en un momento en el que la saturación del sector es un hecho.

El hipermercado es un formato comercial conocido por todos. Aún así, en muchas ocasiones, es difícil diferenciar entre el formato hipermercado y el supermercado de grandes dimensiones. Los autores, aunque coinciden en las características básicas que debe cumplir un establecimiento para que sea considerado hipermercado, no coinciden del todo en las definiciones.

Según Casares y Rebollo (2000), el hipermercado es un establecimiento de

venta detallista de más de 2.500 metros cuadrados en régimen de autoservicio y pago de una sola vez en las cajas de salida, que dispone de un gran aparcamiento gratuito a disposición de sus clientes.

Para Santesmases (1999), es un formato de comercio minorista en régimen de autoservicio de más de 2.500 metros cuadrados, con aparcamiento propio para más de 1.000 vehículos situado en las afueras de las ciudades, aunque la tendencia actual es a localizarlo más céntrico, que ofrece una gran variedad de productos (mínimo 20.000 referencias) a precios bajos debido a su gran volumen de ventas, su alta rotación y el reducido servicio prestado.

Según Stern y otros (1999), el hipermercado es una gran tienda de alimentación y generales de grandes dimensiones (en torno a los 10.000 metros cuadrados) donde la proporción entre las ventas de artículos de alimentación y generales suele ser de 60/40.

Para Vela y Bocigas (1992), el hipermercado es una tienda en autoservicio con más de 2.500 metros cuadrados ubi-

cados a las afueras de las ciudades que ofrece un surtido basado en alimentación, textil y bazar, y cuyo éxito se debe a la estrategia de “precios gancho” y a las fuertes campañas de publicidad.

Por su parte, Vázquez y Trespalacios (1997) mejoran el concepto diciendo que el hipermercado es un establecimiento de venta minorista en régimen de libre servicio que se localiza en la periferia de las ciudades, con una superficie de venta mínima de 2.500 metros cuadrados (habitualmente entre 7.000 y 10.000 metros cuadrados), con aparcamiento gratuito, en el que se ofrece un surtido amplio y profundo de productos de alimentación y de no alimentación a precios y márgenes reducidos en alimentación con el objetivo de atraer al consumidor al establecimiento para que compre estos productos y que adquiera, además, productos de no alimentación, donde los márgenes y precios son más elevados, utilizando además importantes campañas en medios de comunicación de masas o mediante correo y la utilización de técnicas de merchandising.

Finalmente, para Cuesta (1998), el hipermercado es un establecimiento comercial de venta detallista en régimen de autoservicio con un horario prolongado y un servicio prestado a los clientes reducido, con una superficie de venta igual o superior a los 2.500 metros cuadrados donde se ofrecen una gran variedad de productos de alimentación (incluyendo perecederos), productos del hogar y bazar, y artículos de vestido y calzado, soliendo situar en la periferia de las grandes ciudades cerca de las vías de gran tránsito circulatorio, estando provistos de un gran aparcamiento gratuito para los clientes, y cuya política de ventas se basa en la técnica del descuento con precios y márgenes reducidos, en la alta rotación de sus existencias y en la utilización continua de promociones y ofertas apoyadas en sofisticadas técnicas de merchandising.

Todas estas aportaciones pueden concluir que el hipermercado se puede definir en función a la estrategia seguida. En este sentido, siguiendo el cuadro nº 1, el hipermercado se caracterizaría por los diez puntos siguientes:

1. *Tipo de comercio.* El hipermercado es un comercio minorista que se dedica a la venta de productos al consumidor final, aunque puede vender a todo tipo de públicos.

2. *Sistema de venta.* El sistema de venta es en autoservicio o libre servicio, es decir, el consumidor entra en el establecimiento y libremente recorre las diferentes secciones seleccionando los productos que desea sin necesidad de empleados. Finalmente el consumidor se dirigirá a las cajas de salida para pagar los productos adquiridos.

3. *Superficie de venta.* La superficie de venta del hipermercado es superior a los 2.500 metros cuadrados. La realidad es que en España la media de la superficie de venta es muy superior, alcanzando los 8.000 metros cuadrados.

4. *Localización.* Los hipermercados se encuentran ubicados en la periferia de las grandes ciudades, próximos a vías de gran tránsito circulatorio. En la actua-

CUADRO Nº 1

CONCEPTO DE HIPERMERCADO SEGÚN LA ESTRATEGIA SEGUIDA

1. TIPO DE COMERCIO:	MINORISTA
2. SISTEMA DE VENTA:	AUTOSERVICIO
3. SUPERFICIE DE VENTA:	SUPERIOR A 2.500 M ²
4. LOCALIZACIÓN:	PERIFERIA DE GRANDES CIUDADES
5. SURTIDO:	AMPLITUD GRANDE Y PROFUNDIDAD MEDIA
6. NIVEL DE SERVICIOS:	MEDIO-BAJO
7. NIVEL DE PRECIOS:	"BAJO" ("PRECIOS GANCHO")
8. MARGEN COMERCIAL:	MEDIO-BAJO (18%)
9. ROTACIÓN:	ALTA
10. NIVEL DE PROMOCIONES:	ELEVADA IMPORTANCIA DEL MERCHANDISING BUZONEO DE PROMOCIONES

FUENTE: Elaboración propia.

lidad, se están acercando cada vez más a la ciudad. Por otro lado, la mayoría de los hipermercados que han abierto sus puertas en los últimos años se ubican dentro de un centro comercial, donde el hipermercado suele ser el motor de dicho centro comercial.

5. *Surtido.* El hipermercado ofrece a sus clientes un surtido con una amplitud grande y una profundidad media de productos de alimentación y no alimentación con más de 60.000 referencias distintas. Dentro de la alimentación tiene tanto productos frescos (carnes, pescados, frutas, embutidos...) como envasados (sólidos y líquidos) y dentro de la sección de no alimentación, las líneas son muy numerosas (droguería, perfumería, textil, bazar...). El porcentaje de productos de alimentación suele ser un 60% y el de productos de no alimentación de un 40%. La tendencia es a aumentar el porcentaje de productos de no alimentación hasta el 50%. También es de resaltar cómo en los últimos años, dentro del surtido que ofrecen los hipermercados, están tomando una importancia cada vez más elevada las marcas del distribuidor. Los productos que más se venden y que más dinero dejan en las cajas son la coca-cola, la cerveza y la leche.

6. *Nivel de servicios.* El nivel de servicios de los hipermercados es bajo de forma general, debido fundamentalmente a que no existe atención al cliente dentro de la tienda, aunque el hipermercado tenga un gran parking gratuito para sus clientes y el horario sea prolongado (normalmente de doce horas ininterrumpidas, incluidos los sábados y algunos festivos). En la actualidad, debido fundamentalmente al aumento de la competencia, tanto de otros hipermercados como de otros formatos comerciales, los hipermercados amplían sus servicios mínimos a sus clientes introduciendo otros nuevos: posibilidad de pago con tarjeta, tarjeta de fidelización, cajas rápidas, envío a domicilio, carritos para minusválidos, gasolineras con precios reducidos, posibilidad de custodia de niños, etc.

7. *Nivel de precios.* Aunque el consumidor, de forma popular, piensa que el hipermercado tiene unos precios bajos, la realidad es que la estrategia que sigue es la de "precios gancho". Esta estrategia consiste en poner un precio sensiblemente inferior a los habituales en el sector en un reducido conjunto de productos cuyo precio suele ser conocido por el consumidor (leche, cerveza, etc.), mientras que el precio del resto de los productos es similar a los que marca el sec-

tor. El consumidor, al comparar los precios de los productos de los que tiene alguna referencia, percibe que es inferior y puede creer que el precio del resto de productos es similar. De esta manera, los hipermercados atraen al consumidor para que compre estos productos y que adquiera, además, otros productos con precios más elevados.

8. *Margen comercial.* El margen comercial de hipermercado, es decir, la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, es medio, rondando el 18%. Este margen suele ser más reducido en productos de alimentación que en productos de no alimentación. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las empresas de hipermercados eliminan a los intermediarios comprando directamente a los fabricantes o realizando la gestión de las compras a través de sus propias centrales de compra.

9. *Rotación.* La rotación de productos en los hipermercados es alta, siendo ésta otra de las características peculiares de los hipermercados.

10. *Nivel de promociones.* Desde el punto de vista de la variable promoción, los hipermercados desarrollan fuertes campañas de promoción a través del buzono de catálogos de productos en ofertas para atraer al consumidor al establecimiento. Dentro la tienda, desarrolla sofisticadas técnicas de merchandising para provocar que el consumidor compre, además de los productos planificados, otros muchos.

EVOLUCIÓN DE LOS HIPERMERCADOS

El hipermercado es una fórmula comercial que surge en 1963 en Francia. Los creadores de la fórmula fueron los franceses Marcel Fournier y Denis Defforey, que imitaron la venta con descuento en grandes superficies de Estados Unidos llevándola a Europa con el nombre de "hipermarché" (hipermercado). Aunque en la década de los setenta las principales empresas de hipermercados francesas tenían en su país de origen un mercado con una capacidad de crecimiento

sostenido, vieron en España muy buenas oportunidades para asentar sus actividades. De esta manera, el primer hipermercado que se abre en España es en la localidad barcelonesa de Prat de Llobregat, el 5 de diciembre de 1973, con una superficie de venta cercana a los 11.000 metros cuadrados con el nombre de "Hiper", con capital mayoritariamente francés (grupo Carrefour). Este fue el comienzo que produjo que en años sucesivos y hasta nuestros días la apertura de hipermercados fuera creciendo hasta llegar a un número superior a los trescientos hipermercados, algo impensable en sus comienzos. Realmente no existe un consenso sobre el número de hipermercados existentes en España, debido a la disparidad de criterios para determinar qué es un hipermercado. Lo que sí es claro es que el número de hipermercados ha superado sobradamente la cifra de trescientas unidades en la actualidad, de tal forma que las previsiones más halagüeñas realizadas a principios de los años noventa han sido terriblemente desbordadas, ya que no estimaban un número tan elevado de este tipo de establecimientos en nuestro país.

Existen distintos grupos de teorías

que explican la evolución de las formas comerciales. Tratar de explicar la evolución de las formas comerciales a través de estas teorías y modelos puede reducir la amplitud del análisis, pero puede servir como elemento de reflexión y de aportación de ideas para el planteamiento estratégico de las diversas organizaciones de distribución (Gil y Mollá Descalls, 1993). El conjunto de las principales teorías que intentan explicar la evolución de las formas comerciales a lo largo del tiempo, así como la aparición de nuevas formas comerciales, ha sido clasificado por Ballina (1993) en tres grandes grupos –teorías cíclicas, teorías del entorno y teorías del conflicto– y en otro grupo formado por la combinación de las anteriores teorías (combinación ciclo-entorno, combinación ciclo-conflicto y combinación entorno-conflicto). Las teorías más significativas de cada uno de estos grupos quedan recogidas en el cuadro nº 2.

De todas estas teorías, la evolución del hipermercado en España desde que se introdujo en España hasta la actualidad puede ser explicada a través de la Teoría del Ciclo de Vida del Comercio Detallista propuesta por Davidson, Bates y

CUADRO Nº 2

TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES

1. TEORÍAS CÍCLICAS:

- TEORÍA DE LA RUEDA (MCNAIR 1958, HOLLANDER 1960)
- TEORÍA DEL CICLO DE VIDA (DAVIDSON, BATES Y BASS 1976)
- TEORÍA DEL ACORDEÓN (HOLLANDER 1966)

2. TEORÍAS DEL ENTORNO:

- PROCESO ECOLÓGICO (MARKIN Y DUNCAN 1981)
- OTRAS (BLIZZARD 1976, DRESSMAN 1968, STEVENS 1975, WANDINAMBIARATCHI 1972)

3. TEORÍAS DEL CONFLICTO:

- TEORÍA DIALÉCTICA (GIST 1968)

4. TEORÍAS COMBINADAS:

- COMBINACIONES CICLO-ENTORNO: TEORÍA DE LA RUEDA REVISADA (DEIDERICK Y DODGE)
- COMBINACIONES CICLO-CONFLICTO: PARADIGMA DE LAS TRES RUEDAS (IZRAELI 1973)
- COMBINACIONES ENTORNO-CONFLICTO: PROPUESTAS DE REAGEN (1964) Y GUILTINAM (1974)

FUENTE: Ballina (1993).

Bass en 1976. Según esta teoría, las distintas formas del comercio detallista se desarrollan a través de un ciclo de vida identificable. Este ciclo de vida consta de cuatro fases (Santesmases, 1999):

1. *Innovación*. La aparición de una nueva forma de comercio detallista es debida a alguna innovación, como la oferta de precios menores, mayor surtido, facilidad de compra, localización u otra ventaja competitiva. En esta fase se encuentra, por ejemplo, la compra por ordenador.

2. *Desarrollo acelerado*. Esta etapa se caracteriza por un crecimiento rápido de las ventas. Los beneficios son elevados, pero deben reinvertirse para poder llevar a cabo los planes de expansión previstos. Los supermercados, las tiendas de descuento y las de conveniencia son formas comerciales que se encuentran en esta situación (Casares y Rebollo, 2000). También lo están las franquicias y los centros comerciales.

3. *Madurez*. En esta fase se produce una estabilización de la participación de mercado. Empiezan a surgir problemas en la organización, por exceso de capacidad y elevación de costes. Simultáneamente, aparecen nuevas formas de comercio detallista que compiten con mayor ventaja. Los hipermercados ya se encuentran actualmente en esta situación, y en fase todavía más avanzada, ya casi en declive, los grandes almacenes.

4. *Declive*. Es la etapa final: las ventas y los beneficios decaen y empiezan a desaparecer las empresas más débiles. Sin embargo, el comercio detallista puede evitar su desaparición si consigue adaptarse a los cambios del entorno, replantea su estrategia de distribución y se reconvierte en una nueva forma de comercio. Por ejemplo, la reconversión de un comercio tradicional en un auto-servicio o su integración en una cadena franquiciada. Los grandes almacenes se encuentran en la fase inicial del declive, los almacenes populares se encuentran en situación más próxima a la extinción, así como las tiendas tradicionales de alimentación (Casares y Rebollo, 2000).

CUADRO Nº 3

FASES DE LA EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

AÑO	Nº DE APERTURAS	Nº TOTAL DE HIPERMERCADOS	FASES
1973	1	1	FASE DE INTRODUCCIÓN
1974	2	3	
1975	4	7	
1976	6	13	
1977	6	19	
1978	1	20	
1979	4	24	
1980	5	29	
1981	5	34	
1982	8	42	
1983	2	44	
1984	3	47	
1985	12	59	FASE DE CRECIMIENTO
1986	10	69	
1987	10	79	
1988	7	86	
1989	15	97	
1990	13	110	
1991	20	130	
1992	27	157	
1993	28	185	
1994	19	204	
1995	19	223	
1996	15	236	
1997	20	256	
1998	17	273	
1999	8	281	FASE DE SATURACIÓN
2000	10	291	
2001	10	301	
2002	14	315	
2003*	9	324	

* El dato de 2003 es hasta el mes de octubre.

FUENTE: Distribución Actualidad nº 319 (octubre 2003).

Siguiendo el planteamiento de la Teoría del Ciclo de Vida del Comercio Detallista para explicar la evolución del hipermercado en España, se puede dividir esta evolución en las siguientes fases (ver cuadros nº 3 y 4):

1. 1973-1984: Fase de introducción (innovación).
2. 1985-1998: Fase de fuerte crecimiento (desarrollo acelerado).
3. 1999-2003: Fase de saturación (madurez).

CUADRO Nº 4

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HIPERMERCADOS Y DE LA CUOTA DE MERCADO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS 1997-2002

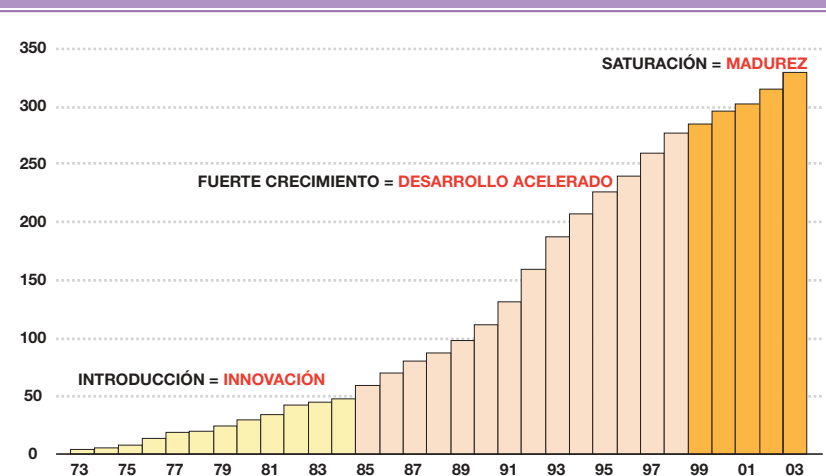
AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CUOTA MERCADO	32,3	31,6	29,9	29,0	28,2	25,7
Nº HIPERMERCADOS	285	298	306	318	332	343

FUENTE: Nielsen (Anuario de evolución, varios años).



GRÁFICO Nº 1

CONCEPTO DE HIPERMERCADO SEGÚN LA ESTRATEGIA SEGUIDA



FUENTE: Distribución Actualidad nº 319 (octubre 2003).

En el gráfico nº 1 y el cuadro nº 3 se puede apreciar la evolución del número de aperturas anuales de hipermercados desde 1973 hasta octubre de 2003, quedando excluidos aquellos establecimientos en régimen de autoservicio que tienen unas superficies tan grandes como los hipermercados pero que siguen políticas comerciales bien distintas en cuanto a surtido, precio o servicio. De igual manera, quedan excluidas aquellas superficies que para entrar en ellas es necesario algún grado de adhesión o asociación, como es el caso de Makro.

Estas fases se pueden asemejar a algunas fases que se dan en la Teoría del Ciclo de Vida del Comercio Detallista. Desde este punto de vista, la “fase de innovación” de la teoría sería la fase de in-

troducción del hipermercado (1973-1984), donde se produce la aparición en el mercado español de una nueva forma comercial debida a una innovación, que consistía en ofrecer en grandes superficies una gran variedad de productos con descuentos de precios y márgenes reducidos, apoyándose en la utilización continua de promociones y en una alta rotación de las existencias. La “fase de desarrollo acelerado” de la teoría coincidiría con la fase de fuerte crecimiento (1985-1998), donde el objetivo principal es el crecimiento rápido a través de la reinversión de los elevados beneficios conseguidos. La “fase de madurez” de la teoría coincidiría con la fase de saturación (1998-2003), donde se produce una estabilización de la participación del mer-

cado y donde empiezan a tener un poder creciente otras formas comerciales, como por ejemplo las tiendas descuento y los supermercados. Finalmente, la “fase de declive” de la teoría todavía no se ha dado en la evolución de los hipermercados en España, ya que, aunque el mercado está saturado, todavía siguen abriéndose nuevos hipermercados.

Las características concretas que han envuelto las distintas fases de la evolución de los hipermercados en España serían las que se explican en los puntos siguientes (Cuesta y Penelas, 2003).

FASE DE INTRODUCCIÓN (1973-1984)

En la fase de introducción (1973-1984), el número de aperturas anuales es bajo (3,9). Esto se debe a varias razones. Por una parte, pocas empresas tienen el poder financiero y el “saber hacer” necesarios para introducir al mercado una fórmula completamente nueva y de tales dimensiones, de tal manera que la mayoría de las empresas son de capital francés, ya que éstas han experimentado y consolidado en su país esta nueva fórmula comercial hace diez años. Por otra parte, los consumidores no conocen suficientemente este nuevo formato comercial, por lo que las empresas en un principio solamente buscarán las localizaciones con fuerte presencia turística y las zonas más dinámicas del país (grandes ciudades). Además, existen barreras de entrada, como pueden ser la cierta oposición de las autoridades locales hacia estas grandes superficies que suponen alimentar el consumismo, surgiendo además intereses contrapuestos con el

sector del pequeño comercio, que puede ver peligrar su futuro.

En esta situación, la primera apertura de un hipermercado en España se lleva a cabo en 1973 en El Prat de Llobregat (Barcelona) por la empresa controlada por la francesa Carrefour denominada entonces Promotora de Hipermercados (posteriormente Centros Comerciales Pryca). La introducción de este primer hipermercado fue a través de una *joint venture* al 50% entre la empresa Carrefour y el grupo Simago. Con la unión de Carrefour a Simago se produce una buena combinación, ya que la empresa francesa aporta su experiencia en la gestión y dirección de hipermercados y el grupo Simago pone su experiencia del mercado y del consumidor español. En 1986, el grupo Simago se retira del accionariado.

En esta primera gran superficie se vendía un elevado número de referencias de alimentación junto con otras de no alimentación, con precios muy reducidos. Su nombre comercial era Hiper a secas. Carrefour trae consigo la experiencia de su actividad en Francia, ya que diez años antes había iniciado la misma revolución en su país de origen.

FASE DE CRECIMIENTO ACELERADO (1985-1998)

La *fase de crecimiento acelerado (1985-1998)* se caracteriza porque se produce una reactivación económica, incrementándose rápidamente el consumo. Por otro lado, los consumidores ya están más predispuestos a comprar en los hipermercados debido a que conocen todas las ventajas que este tipo de establecimiento les aportan: elevado surtido, precios reducidos, horarios de apertura amplios, agilidad y comodidad en las compras, amplio aparcamiento gratuito, etc. Además, las autoridades locales ven en esta fase a los hipermercados como una muy buena fuente de ingresos, ya que se realizan mejoras en el equipamiento comercial del municipio donde se ubican, se retiene el gasto de los consumidores locales en la misma zona, y ade-



más se atrae el gasto de consumidores de otros municipios cercanos.

De esta manera, en los primeros años de esta fase de reactivación las empresas de hipermercados, para cumplir con sus ambiciosos planes de crecimiento, aprovechan el que las autoridades locales les ofrezcan suelo muy ventajoso para poder edificar allí sus establecimientos. Pero en los años siguientes esta situación dará una vuelta de 180 grados como consecuencia de que las mejores localizaciones para asentar un hipermercado están siendo ya ocupadas, quedando pocas que sean realmente atractivas, y siendo éstas disputadas por las empresas. Esta nueva situación de competencia por conseguir las mejores ubicaciones existentes es observada por los ayuntamientos de estos municipios con máximo interés, ya que ven en esta competencia una muy buena fuente de ingresos, debido a que ya no tienen necesidad de buscar una empresa que implante un hipermercado en sus terrenos locales, sino que, por el contrario, pueden sacar a licitación los permisos de apertura correspondientes entre las grandes empresas.

Con todas estas connotaciones, el número de aperturas anuales se incrementa vertiginosamente en esta fase llegando a una media superior a 16 aperturas anuales. El ritmo tan elevado de

aperturas se debe básicamente a que el mercado está en una situación cercana a la saturación, por lo que la mejor estrategia de crecimiento es hacerlo rápidamente para conseguir las mejores localizaciones. Además, este proceso se ve acelerado debido a la aparición en 1996 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, que puede limitar el número de aperturas de estas grandes superficies debido a que en su artículo 6 condiciona la apertura de grandes establecimientos comerciales a dos licencias comerciales: una otorgada por el municipio donde vaya a asentarse la gran superficie, y otra por las comunidades autónomas correspondientes, concediéndose o denegándose la licencia en función a "la existencia, o no, de un equipamiento comercial adecuado en la zona afectada por el nuevo emplazamiento y los efectos que éste pudiera ejercer sobre la estructura comercial de aquélla". Este artículo puede explicar por qué se han producido tantas aperturas en los últimos años de esta fase, ya que ahora no sólo se sufrirán retrasos en la concesión de las licencias, sino que además muchas no se otorgarán, por lo que podría pensarse que la mayoría de las empresas de hipermercados han acelerado todos sus planes de aperturas antes de la entrada de esta nueva ley.



CUADRO Nº 5

EMPRESAS LÍDERES DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

EMPRESA	Nº DE HIPERMERCADOS	%	SUP. TOTAL VENTA (M ²)	%	SUP. MEDIA VENTA (M ²)	AÑO DE INICIO	ORIGEN
CARREFOUR	120	38,1	1.099.000	43,1	9.158	1973	FRANCIA
ALCAMPO	43	13,7	430.100	16,4	10.002	1981	FRANCIA
HIPERCOR	31	9,8	345.000	13,1	11.129	1980	ESPAÑA
EROSKI	43	13,7	327.040	12,5	7.606	1981	ESPAÑA
E.LECLERC	6	1,9	36.900	1,4	6.150	1992	FRANCIA
RESTO	72	22,9	312.590	11,9	4.342	AÑOS 80	ESPAÑA
TOTAL	315	100,0	2.550.630	100,0	8.097		

FUENTE: Distribución Actualidad nº 319 (octubre 2003).

FASE DE SATURACIÓN (1999-2003)

La fase de saturación (1999-2003) se caracteriza porque el número de aperturas anuales se reduce de manera importante (10,2) y se producen estrategias de crecimiento basadas en costosas compras de otras empresas, alianzas empresariales e introducción en otros formatos comerciales en busca de una necesaria diversificación que ofrezca posibilidades nuevas y complementarias en el terreno del comercio de proximidad. Por otra parte, empiezan a tener fuerza determinadas formas comerciales que le hacen competencia en precios (las tiendas descuento), en localización y servicios (el supermercado), en horario (las tiendas de conveniencia), en surtido (las grandes superficies especializadas), etc. Todo esto provoca que, aunque el número de hipermercados sigue creciendo, la cuota de mercado se reduce de manera notable (ver cuadro nº 4).

SITUACIÓN ACTUAL Y ESTRATEGIAS DE FUTURO

El hipermercado ha cumplido en España 30 años de existencia. Desde los primeros años de la introducción de este nuevo formato hasta la actualidad, el sector de los hipermercados ha estado claramente dominado por un grupo muy reducido de empresas (ver cuadro nº 5): Carrefour, Alcampo, Eroski e Hipercor. Las

dos primeras son de origen francés y las dos últimas de capital español. Estas cuatro empresas dominan el 85% de la superficie de venta y el 75% del número de establecimientos. La siguiente empresa en importancia es la también francesa Leclerc, pero ya muy alejada de las empresas líderes (1,4% de la superficie de venta y 1,9% del número de establecimientos).

El cuadro nº 6 ofrece datos relativos a la productividad de las tres empresas de hipermercados más importantes: Carrefour, Alcampo e Hipercor. Se puede observar que, aunque el sector está en una fase de saturación, las empresas líderes siguen abriendo nuevos establecimientos haciendo aumentar el volumen de ventas. Pero aunque las ventas crecen, no lo hace la productividad, lo que indica de nuevo que la fase de saturación en el sector de los hipermercados es un hecho. En este sentido, la productividad, medida en ventas por metro cuadrado y en ventas por empleado, aumenta en Carrefour, se mantiene en Alcampo y se reduce de manera notable en Hipercor.

En esta situación de saturación del sector y de acusadas trabas administrativas y políticas surgidas tras la entrada en vigor en 1996 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, las empresas de hipermercados si desean no entrar en la fase de declive, deberán des-

arrollar estrategias de crecimiento diferentes a las actuales. Desde este punto de vista, se pueden distinguir cuatro estrategias básicas de crecimiento y expansión para una empresa de distribución comercial (Cuesta y Penelas, 2003): estrategia de penetración, estrategia de internacionalización, estrategia de integración vertical y estrategia de diversificación comercial.

La estrategia de penetración de mercado consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia (Kotler et al., 2000): en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia de penetración de mercado ha sido y es la más utilizada por las empresas de hipermercados debido a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo. Pero después de 30 años, esta estrategia ya no es tan válida, ya que el mercado está saturado. Por ello, es necesario renovarse y desarrollar estrategias nuevas y más arriesgadas, como pueden ser la integración vertical, la diversificación comercial y la internacionalización.



CUADRO Nº 6

DATOS DE LAS TRES EMPRESAS LÍDERES DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

DATOS	CARREFOUR			ALCAMPO			HIPERCOR			TOTAL SECTOR		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Nº DE HIPERMERCADOS	121	113	120	38	42	43	22	29	31	291	301	315
SUP. TOTAL DE VENTAS (M ²)	1.162.000	1.088.000	1.099.000	373.000	425.000	430.100	242.000	310.000	345.000	2.355.485	2.449.790	2.550.630
SUP. MEDIA DE VENTAS (M ²)	9.603	9.628	9.158	9.816	10.119	10.002	11.000	10.690	11.129	8.094	8.139	8.097
Nº DE EMPLEADOS	30.000	27.500	29.250	12.400	13.453	14.139	8.300	8.400	10.950	64.020	66.521	69.615
Nº MEDIO DE EMPLEADOS	248	243	244	326	320	329	377	290	353	220	221	221
VOL. DE VENTAS (MILL. EUROS)	6.160	6.078	6.618	2.322	2.477	2.687	2.408	2.726	2.956	13.102	13.715	14.560
VENTAS POR HIPER (MILL. EUROS)	51	54	55	61	59	62	109	94	95	45	46	46
VENTAS POR M ² (EUROS)	5.301	5.586	6.022	6.225	5.828	6.247	9.950	8.794	8.568	5.562	5.598	5.708
VENTAS POR EMPLEADO (EUROS)	205.333	221.018	226.256	187.258	184.123	190.042	290.120	324.524	269.954	204.655	206.175	209.150

FUENTE: Elaboración propia a través de datos de Distribución Actualidad.

La estrategia de integración vertical tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. La integración vertical es una estrategia adoptada más por empresas de distribución de otros sectores diferentes al de productos de gran consumo, como por ejemplo el textil. Aun así, en la actualidad, esta estrategia está siendo utilizada por las principales empresas de hipermercados a través de la creación de centrales de compra independiente y a través de la introducción cada vez más notable de marcas propias dentro de las estanterías de los establecimientos.

La estrategia de diversificación comercial es, en teoría, la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos. Por ello, el desarrollo de esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive (Lam-

bin, 1995). La estrategia de diversificación comercial ha sido una alternativa de crecimiento por la que han optado los principales grupos de empresas de hipermercados, introduciéndose en el sector de los supermercados, de las tiendas de descuento, de las agencias de viajes, de las gasolineras, de las grandes superficies especializadas, en el sector financiero e incluso inmobiliario.

La estrategia de internacionalización consiste en la introducción en otros mercados geográficos con el mismo formato comercial. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen en cuanto a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. Esta estrategia de internacionalización se puede llevar a cabo por tres caminos: realización de una inversión directa (creación de establecimientos propios o compra de una empresa de distribución comercial local), realización de una *joint-venture* (creación de una nueva empresa con la asociación de una empresa local que aporte el conocimiento del mercado) y exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia. La estrategia de internacionalización ha sido desarrollada por las

empresas de hipermercados francesas (Carrefour, Alcampo y Leclerc), pero no por las españolas.

Finalmente, estas cuatro estrategias de crecimiento se pueden desarrollar a través de dos alternativas: crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo. El crecimiento interno u orgánico consiste en llevar a cabo la estrategia de crecimiento a través de la creación de nuevos establecimientos de la misma empresa, controlando perfectamente la expansión y asegurándose de que toda la entidad cumple los objetivos, siendo ésta la alternativa más natural para una cadena de distribución comercial (Miquel Peris et al., 2000). También puede desarrollarse esta estrategia mediante la creación de una fórmula comercial nueva a través de una filial con la misma o nuevas enseñas. Por su parte, el crecimiento externo se basa fundamentalmente en la compra de otras empresas o en adquirir participaciones financieras importantes de las mismas. En este sentido, al encontrarse el sector de los hipermercados en una fase de saturación, donde es difícil abrir nuevos establecimientos, el crecimiento interno, que es el más habitual, deja paso al crecimiento externo. Ejemplos sobresalientes del desarrollo de esta estrategia son los si-



guientes: en el año 1996, Alcampo compra el grupo francés Docks de France (Sabeco en España), así como la portuguesa Pao de Açúcar (con Jumbo y Expresso en España); en el año 1997, Continente compra los 61 supermercados Simago y las 52 tiendas de descuento Super Descuento, propiedad del grupo asiático Dairy Farm; en el año 1999, Carrefour (Pryca) y Promodès (Continente, Simago-Champion, Diasa y Supeco Maxor) se fusionan; en el año 2000, Ahold compra a Superdiplo; en el año 2002, Capra compra Enaco.

CONCLUSIONES

El hipermercado es el formato comercial más relevante de España. Desde que se introdujo en España, en 1973, hasta la actualidad ha evolucionado pasando por una serie de etapas en los 30 años que tiene de vida. Esta evolución del hipermercado puede ser perfectamente explicada a través de una de las teorías más aceptadas sobre la evolución de los formatos comerciales: la Teoría del Ciclo de Vida del Comercio Detallista propuesta por Davidson, Bates y Bass en 1976. En la actualidad, el hipermercado se encuentra en la fase de saturación. Aunque se siguen abriendo hipermercados, el número de aperturas anuales es cada vez menor y la cuota de mercado ha empezado a descender (en 1998 tenían el 32% de cuota de mercado en alimentación envasada y en el año 2002 el 26%). Esto indica que la competencia es cada vez más fuerte, fundamentalmente provocada por el importante crecimiento de los supermercados y tiendas descuento en los últimos años.

Por ello, una vez cumplidos los 30 años las empresas de hipermercados, si no quieren entrar en la fase de declive, deben renovar sus estrategias. En primer lugar, deberán renovar sus estrategias de atracción de clientes a los hipermercados. Ya no valen las ofertas en precio. El consumidor demanda nuevos productos y mayor servicio. El hipermercado debe ser activo, debe sorprender al cliente ofreciéndole un surtido más am-



plio a un precio reducido y facilitándole la compra al máximo.

Finalmente, en breve espacio de tiempo no se podrán abrir más hipermercados debido a la saturación existente, por lo que las principales empresas de hipermercados si desean seguir creciendo, como lo han hecho en los últimos años, deberán desarrollar estrategias más

agresivas basadas en la compra de otras empresas, en la diversificación comercial, en la integración vertical y en la internacionalización. ■

PEDRO CUESTA VALIÑO

Departamento de Marketing
Universidad Pontificia Comillas de Madrid
pcuesta@cee.upco.es

BIBLIOGRAFÍA

- BALLINA BALLINA, F. JAVIER DE LA (1993): "Los Modelos de Evolución del Comercio Minorista: Análisis para la Síntesis", *Esic-Market*, nº 81, julio-septiembre, pp. 51-65.
- CASARES RIPOL, JAVIER y REBOLLO ARÉVALO, ALFONSO (2000): *Distribución Comercial*, 2ª edición, Editorial Cívitas, Madrid.
- CUESTA VALIÑO, PEDRO (1998): "Análisis de las Empresas Líderes del Sector de Hipermercados en España: Pryca, Continente, Alcampo, Hipercor y Eroski", *Distribución y Consumo* nº 37, diciembre 1997/enero 1998, pp. 15-55.
- CUESTA VALIÑO, PEDRO y PENELAS LEGUÍA, AZUCENA (2003): "Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo" en Barreiro Fernández, José Manuel y otros (coordinadores) (2003): *Gestión Científica Empresarial*, Editorial Netbiblo, A Coruña, págs. 231-244.
- DÁVARA, ALICIA (2003): "Dossier Hipermercados", *Distribución Actualidad*, nº 319, octubre, pp. 43-89.
- GIL, IRENE y MOLLÁ DESCALS, ALEJANDRO (1993): "Distribución Detallista en la CE. Evolución y Tendencias de Futuro", *Distribución y Consumo*, nº 10, junio, pp. 34-45.
- KOTLER, PHILIP; CÁMARA, DIONISIO; GRANDE, ILDEFONSO y CRUZ ROCHE, IGNACIO (2000): *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid.
- LAMBIN, JEAN-JACQUES (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª edición, McGraw-Hill, Madrid.
- MIQUEL PERIS, SALVADOR; PARRA GUERRERO, FRANCISCA; L'HERMIE, CHRISTIAN y MIQUEL ROMERO, Mª JOSÉ (2000): *Distribución Comercial*, ESIC Editorial, Madrid.
- SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (1999): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- STERN, LOUIS W.; EL-ALSARY, ADEL; COUGHLAN, T. ANNE y CRUZ ROCHE, IGNACIO (1998): *Canales de Comercialización*, 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- VÁZQUEZ CASIELLES, RODOLFO y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, JUAN ANTONIO (1997): *Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid.
- VELA, CARMELINA y BOCIGAS, OLGA (1992): *Fundamentos de Marketing*, Editorial Universidad Pontificia Comillas, Madrid.