

EVOLUCION DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN ESPAÑA: ¿DE DONDE VENIMOS? ¿ADONDE VAMOS?

Pedro Cuesta Valiño
Azucena Penelas Leguía
María del Mar Sarro Álvarez
Pablo Gutiérrez Rodríguez

RESUMEN

La distribución comercial en España se ha movido en las últimas décadas en un contexto cambiante y de alto dinamismo y ha sufrido un proceso bastante importante basado en la modernización del sector a través de la entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros, la salida de competidores debido a la rivalidad creada en el sector, la progresiva concentración debido al proceso continuo de fusiones y absorciones, el cambio en la participación relativa de las distintas fórmulas comerciales, así como la introducción de nuevas tecnologías. Los cambios se han producido tanto del lado de la demanda como de la oferta. Pero lo realmente importante es que gracias al conocimiento de esta evolución se podrá determinar cuál será el futuro de la distribución comercial

PALABRAS CLAVES: Distribución comercial, evolución, futuro, España.

ABSTRACT

In last decades, Commercial Distribution in Spain has experimented a movement in a changing and very dynamic context and it has experienced a very important process based on sector modernization due to introduction of new national and international competitors, competitors have gone leaving out because we are in a sector rivalry and in a progressive concentration due to the gradual process of the mergers and takeovers, furthermore we can find a change of the relative participation in the several commercial formules, as well as the introduction of new tecnologies. Changes have taken place in demand as much as in the offer side. But we speak about real important, we have to be grateful for knowing evolution because we will be able to determine the future in commercial distribution.

KEY WORDS: Commercial Distribution, evolution, future, Spain.

1. EVOLUCIÓN GENERAL DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

La evolución general de la distribución comercial en España en el siglo XX puede dividirse en dos grandes periodos bien diferenciados (Casares y Rebollo, 1996): *período de comercio tradicional* (1900-1959) y *período de distribución masiva* (1960-actualidad).

Los factores que pueden explicar los cambios generacionales de la distribución comercial en las últimas décadas pueden articularse en torno a dos ejes básicos: por una parte, factores de demanda, es decir, los cambios que han afectado al consumidor y a su comportamiento de compra (los cambios en los estilos de vida, el crecimiento del

mercado de deseos, la mejora en los niveles de formación e información del consumidor y desarrollo de su poder compensador y el desarrollo de la tecnología de compra); y por otra parte, los factores de oferta, es decir, los cambios experimentados por las empresas (la introducción y rápida expansión del autoservicio, la progresiva concentración y asociacionismo, los cambios experimentados en la relación fabricante-distribuidor, la creciente internacionalización y las innovaciones tecnológicas).

1.1. PERÍODO DE COMERCIO TRADICIONAL (1900-1959)

El *período de comercio tradicional* puede ser dividido en tres etapas: período “cuasigremialista”, período afectado por la guerra civil y la posguerra y período de consolidación del comercio tradicional monovalente.

En el *período “cuasigremialista”* (1900-1936) el problema esencial es el abastecimiento de productos alimentarios básicos, ya que se pasa de una economía de autoconsumo a una economía de mercado. El comercio suele ser tradicional y aislado. Más del 50 por ciento de la población es rural, lo que propicia el autoabastecimiento, por lo que el comercio tradicional se caracterizaba por ofrecer un surtido reducido que satisfacía las necesidades básicas. En las grandes ciudades el comercio se basa, en primer lugar, en el predominio del canal tradicional mayorista-minorista con una configuración “cuasigremial” de comercios mayoristas y minoristas de algunos productos alimentarios (café, dulces y pasteles...), en segundo lugar, en la participación básica de productos alimentarios de primera necesidad y en la existencia de mercados mayoristas de productos perecederos, y finalmente, en que el comercio minorista de alimentación se basa en establecimientos monovalentes tales como panaderías, carnicerías, lecherías y fruterías, y en que el comercio minorista no alimentario empieza a desarrollar, a finales del período, algunos bazares populares de precios únicos. En este período, las intervenciones del Estado son muy escasas, salvo raras excepciones.

En el *período afectado por la guerra civil* (1936-1939) y la *posguerra* (1939-1949) aumentan los problemas de abastecimiento, por lo que se efectúa un fuerte control por parte del Estado a través de políticas de racionamiento, lo que conllevó la aparición de un importante mercado negro. El racionamiento se estableció en toda España a los cuarenta y cuatro días de finalizada la guerra civil con la colaboración tanto de los mayoristas como de los minoristas. Esta situación de racionamiento estuvo vigente hasta 1952. En este contexto no existieron prácticamente novedades en las formas comerciales, predominando los comercios tradicionales, los “camiones-tienda” y la venta ambulante.

El *período de consolidación del comercio tradicional monovalente* se produce durante la década de los cincuenta gracias al proceso de emigración rural y concentración urbana. En las zonas rurales el autoabastecimiento sigue teniendo notable importancia, sobre todo en los productos de alimentación, siendo el resto de la escasa demanda correspondida mediante mercados ambulantes y tiendas generalistas. En la ciudad, el comercio minorista de alimentación se basa en establecimientos tradicionales monovalentes de productos perecederos (carnicerías, fruterías, pescaderías, lecherías...) y en clásicas tiendas de ultramarinos donde se ofrecen productos de alimentación no perecedera. De igual manera, en este período se crean los mercados de barrio divididos en puestos de pequeño tamaño y monovalentes. También, en el centro de las ciudades, para la distribución minorista de productos no alimentarios, empiezan a aparecer en los últimos años de este período algunos grandes almacenes, almacenes populares y tiendas especializadas. En este sentido, el conocido Corte Inglés, creado por Ramón Areces, abre su primer establecimiento como gran almacén en 1962 en Barcelona (Miquel Peris *et alia*, 2000) y el también conocido almacén popular Simago, fundado por el cubano José Manuel Mayorga, lo hace en 1960 (Sainz de Vicuña, 1996).

1.2. PERÍODO DE DISTRIBUCIÓN MASIVA (1960-ACTUALIDAD)

A partir de 1960, el período de comercio tradicional da paso a la construcción de los pilares de la distribución masiva como consecuencia de los movimientos migratorios, el crecimiento de la renta y el desarrollo del turismo, aunque será a partir de 1970 cuando realmente se inicie el período de distribución masiva. Los principales indicadores de este nuevo período se podían concretar en los siguientes (Casares y Rebollo 1996):

- La potenciación del asociacionismo de los comerciantes a través de cooperativas de detallistas, de cadenas voluntarias y de centrales de compra.
- La implantación de la tecnología del autoservicio.
- El crecimiento sostenido de las grandes superficies.
- Las innovaciones tecnológicas en materia de equipamiento comercial (sistemas de frío, logística y transporte, cajas registradoras...).
- El desarrollo y modernización de los mercados mayoristas de productos de alimentación perecedera desde la creación de la red Mercasa en 1966.

En estos años, los ejes de la distribución masiva van a ser el crecimiento de la renta y el proceso de urbanización que provoca el nacimiento de un nuevo pero sobresaliente segmento de consumidores más informados y que disponen de una gran variedad de elementos tecnológicos a su servicio. Se produce, por tanto, una situación en la que la renta disponible de los individuos incrementa considerablemente, por lo que prácticamente la totalidad de la población se incorpora al mercado y, además, cada individuo utiliza éste para satisfacer sus necesidades y deseos, lo que ha supuesto la desaparición casi por completo del autoconsumo.

Este crecimiento espectacular de la demanda es aprovechado en la década de los ochenta por las grandes empresas de distribución comercial, sobre todo por empresas de hipermercados y supermercados, para llevar a cabo sus agresivas estrategias de crecimiento y concentración, y para obtener los primeros puestos en el ranking de la distribución comercial española, y poseyendo un poder de negociación frente a fabricantes muy importante (aplazamiento de los plazos de pago, reducción de precios de compra, ayudas para la promoción de los productos en el establecimiento minorista, marcas del distribuidor...). Además, siguen apareciendo nuevos formatos comerciales que intentan dar respuesta a un mercado cada vez más segmentado. En esta situación, el comercio tradicional, que había estado sobreviviendo gracias al incremento de la demanda, ve en esta década, ante la gran competencia creada por estas grandes superficies, como se va debilitando, teniendo que cerrar bastantes establecimientos. Además, los que quedan abiertos pierden una considerable cuota de mercado.

En la década de los noventa la situación vivida en la década anterior, iniciada en los años setenta y asentados los pilares en los sesenta, se potencia notablemente produciéndose movimientos de concentración, diversificación e internacionalización muy importantes que se incrementan en los primeros años del siglo XXI. La situación de competencia aumenta considerablemente, tanto la intertipo (entre diferentes formatos) como la intratipo (entre formatos similares). También se produce de manera muy notable la competencia entre sistemas verticales de distribución y la competencia entre grandes grupos empresariales. Además, las nuevas tecnologías acercan aún más a los consumidores al mercado (compra por televisión, compra por ordenador...). El comercio tradicional, en esta situación se siente claramente ahogado, por lo que el número de cierres de establecimientos tradicionales sigue aumentando, así como la pérdida de su cuota de mercado.

Por consiguiente, todo este período de distribución masiva se ha caracterizado por un dualismo en el sistema de distribución comercial: por una parte, nos encontramos con un sistema basado en un comercio tradicional, formado por numerosos pequeños establecimientos, con equipamientos comerciales anticuados e ineficientes,

que actúan de forma independiente, tienen bajo nivel de capacitación, estructura familiar del personal, dificultades financieras, etc., por lo que este sistema se encuentra en una situación de difícil pervivencia, que se traduce en el progresivo cierre de este tipo de establecimientos y una drástica pérdida cuota de mercado (Marrero, 1997); y por otra parte, un sistema basado en la introducción de nuevas formas comerciales que operan con el sistema de autoservicio formado por grandes organizaciones comerciales que poseen un gran poder de compra, que están cada vez más concentradas, que utilizan constantemente las innovaciones de las técnicas de venta y de gestión (Rebollo, 1993), y en general, que están preparadas para poder adaptarse a los cambios de las condiciones del entorno.

2. FACTORES DETERMINANTES DE LOS CAMBIOS GENERACIONALES EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

En las últimas décadas la distribución comercial en España de forma general, se ha movido en un contexto cambiante y de alto dinamismo y ha sufrido un proceso de cambio bastante importante basado en la modernización del sector. Este proceso se ha caracterizado principalmente por los siguientes elementos (Flavián y Polo, 1997): la entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros, la salida de competidores debido a la rivalidad creada en el sector, la progresiva concentración debido al proceso continuo de fusiones y absorciones, el cambio en la participación relativa de las distintas fórmulas comerciales, etc. Los factores que pueden explicar esta serie de cambios generacionales de la distribución comercial en las últimas décadas pueden articularse en torno a dos ejes básicos (Flavián y Polo, 1997):

- *Factores de demanda*, es decir, los cambios que han afectado al consumidor.
- *Factores de oferta*, es decir, los cambios experimentados por las empresas de distribución comercial.

2.1. FACTORES DE DEMANDA

Los cambios experimentados en los elementos determinantes de los hábitos de compra de los consumidores y los efectos sobre el comercio en las últimas décadas pueden concretarse en los aspectos siguientes: los cambios en los estilos de vida, el crecimiento del mercado de deseos, la mejora en los niveles de formación e información del consumidor y desarrollo de su poder compensador y el desarrollo de la tecnología de compra. Debido a estos cambios las diversas formas comerciales intentan adaptarse a los cambios que experimentan los consumidores, modificando el surtido, el tamaño del establecimiento, la ubicación, las promociones, los servicios ofrecidos, etc. A su vez, estas formas comerciales inducen a nuevos cambios en el consumidor para que oriente su compra hacia sus locales: compra lúdica en festivos, estrategias de fomento de la compra impulsiva, desarrollo de marcas del distribuidor, tarjetas de compra, etc. (Casares, 1995).

2.2. FACTORES DE OFERTA

Por su parte, los cambios más importantes experimentados en los últimos años por el lado de la oferta, es decir, los cambios sufridos por las empresas de distribución comercial han sido:

- La introducción y rápida expansión del autoservicio.
- La progresiva concentración y asociacionismo.
- Los cambios experimentados en la relación fabricante-distribuidor.
- La creciente internacionalización.
- Las innovaciones tecnológicas.

La *introducción y expansión del autoservicio* en sus distintas formas (autoservicio, superservicio, supermercado, hipermercado y establecimiento descuento) ha permitido a las empresas disminuir considerablemente los gastos de explotación debido a la eliminación del contacto entre empleado y comprador. El autoservicio, al haber suprimido esta relación humana, ha permitido a la vez internacionalizar el comercio, abaratar precios y costes e inducir de forma vertiginosa el cambio en las estructuras comerciales (García de Castro, 1993).

La *concentración y asociacionismo* que se está produciendo progresivamente en el comercio minorista de alimentación tiene como objetivo fundamental realizar una óptima combinación de las funciones de marketing y conseguir economías de escala, provocando este hecho un desplazamiento gradual de los canales convencionales hacia sistemas en los que existe una mayor coordinación de todas las funciones (Miquel Peris *et alia*, 2000). En este sentido, el 80 por ciento de la facturación total de la distribución alimentaria fue realizada por los cien primeros operadores (Dirección General de Comercio Interior, 1998). Esta situación tiene como consecuencia el aumento de la competencia intratipo e intertipo, provocando que el número total de establecimientos minoristas se reduzca, mientras las grandes empresas, y especialmente las que reúnen múltiples establecimientos, aumentan notablemente su cuota de mercado a expensas de las pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Comercio y Turismo, 1995).

La *relación fabricante-distribuidor* se ha caracterizado en las últimas décadas por la pugna por ser “capitanes del canal” (Casares y Rebollo, 1996). Esta pugna ha tenido como efecto la entrega del poder por parte del fabricante al distribuidor que posee un elevado volumen de compras y que ofrece un número reducido de referencias expuestas en sus estanterías de venta. En el sector de productos de gran consumo, la aparición de grandes empresas de distribución ha significado que éstas pueden dar salida al total de la producción de muchos proveedores, a la vez que estas empresas de distribución son necesarias para mantener los productos en el mercado, sin condenarlos a una presencia marginal o en ciertos mercados locales, sin posibilidad de expansión (Casares y Rebollo, 1991). En esta situación, el distribuidor ostenta un indudable poder a la hora de negociar sus compras con el fabricante debido a las diferencias en la participación de ventas totales (el porcentaje sobre las ventas totales de una empresa importante de distribución de los productos de un determinado fabricante es mínimo, mientras que las ventas realizadas por el fabricante a estas empresas de distribución pueden suponer un porcentaje notable sobre el total) (Lamo de Espinosa y Fiel Asenjo, 1994). Pero en la negociación, no sólo se busca obtener unos menores precios de compra, sino también conseguir una financiación de acciones promocionales (folletos, publicidad, cabeceras de góndola, etc.), descuentos por servicios (reposición), descuentos por pago centralizado, apertura de nuevos centros, altas de nuevas referencias, etc., y, finalmente, condiciones de aplazamiento de pagos (Cruz Roche, 1997).

La *creciente internacionalización*, que es un fenómeno relativamente frecuente en comparación a la internacionalización de la producción de bienes de consumo, puede ser explicada por el desarrollo de las nuevas tecnologías comerciales y las necesidades de grandes inversiones, unido a la reducción de las barreras culturales y a la creciente armonización de los hábitos de consumo (Cruz Roche y Oubiña, 1997). Las razones y factores que facilitan el proceso de internacionalización pueden concretarse en los siguientes (Ministerio de Comercio y Turismo, 1995): desarrollo de las estrategias de crecimiento fuera del país de origen por encontrarse en un mercado saturado, aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros países, adquisición de experiencia a través de asociarse con empresas ya establecidas y necesidad de inversión en redes de distribución en el extranjero. En este sentido, España es un país receptor de las inversiones de empresas multinacionales de distribución, fundamentalmente europeas (Cruz Roche y Oubiña, 1997). Este hecho conlleva que en el ranking español de las empresas de distribución comercial, 8 de las 20 empresas más importantes sean de origen extranjero (ver cuadro 1).

La distribución comercial ha sufrido un profundo proceso de *transformación tecnológica* a lo largo de las últimas décadas, al igual que ha ocurrido en el conjunto de la actividad económica española. Son de destacar las siguientes innovaciones tecnológicas en el campo de la distribución comercial (Casares y Rebollo, 1996): revolución microelectrónica (telecompra, ordenadores,...), nuevas técnicas de gestión y dirección (“just in time”, DPP,...), desarrollo de nuevos sistemas logísticos y de transporte, progresivos avances de la simbolización, codificación y lectura óptica y desarrollo multisectorial de las técnicas de autoservicio y autoselección. Además, se puede señalar dentro de estas innovaciones tecnológicas la utilización de la tarjeta de crédito como medio de pago, más aún, si se tiene en cuenta los reducidos márgenes con los que se trabaja en el comercio. Por esta circunstancia, muchas empresas han desarrollado sus propias tarjetas, sirviendo, además, para fidelizar al cliente. Estas innovaciones tecnológicas de los últimos años han producido cambios muy importantes dentro del sector, afectando fundamentalmente al comercio tradicional que se ha visto completamente desplazado por un comercio que trabaja con las innovaciones tecnológicas y que evoluciona constantemente. A pesar de ello, aunque no hayan participado directamente en el proceso de innovación tecnológica, puede afirmarse que, en general, todas las empresas y establecimientos de distribución se han beneficiado de esta innovación tecnológica. Así, los pequeños establecimientos tradicionales asociados a algún tipo de organización comercial, han aprovechado las mejoras de los sistemas de distribución mayorista introducidos habitualmente por esas organizaciones; o se han beneficiado de las mejoras de estructura de los mercados mayoristas de bienes perecederos; o de la aparición de nuevas formas comerciales, de las que han podido aprovechar los efectos de la atracción comercial (Casares y Rebollo, 1991).

CUADRO 1. RANKING DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

	EMPRESAS	ORIGEN	FACTURACIÓN año 2002	
			Mill. Euros	Mill. Ptas.
1	El Corte Inglés (Grandes Alm.)	ESPAÑA	8.441	1.404.464
2	Centros Comerciales Carrefour	FRANCIA	7.394	1.230.258
3	Mercadona	ESPAÑA	5.378	894.824
4	Grupo Eroski	ESPAÑA	4.680	778.686
5	Grupo Inditex	ESPAÑA	3.974	661.218
6	Hiperacor	ESPAÑA	2.901	482.686
7	Día	FRANCIA	2.805	466.713
8	Alcampo	FRANCIA	2.687	447.079
9	Caprabo + Alcosto	ESPAÑA	2.255	375.200
10	Ahold (Grupo)	HOLANDA	2.047	340.592
11	Lidl Supermercados	ALEMANIA	1.050	174.705
12	Makro	ALEMANIA	1.048	174.373
13	Cortefiel (Grupo)	ESPAÑA	846	140.763
14	Supermercados Sabeco	FRANCIA	795	132.277
15	El Arbol Distribución (Grupo)	REINO UNIDO	786	130.779
16	Mango MNG Holding	ESPAÑA	745	123.958
17	Ahorramás	ESPAÑA	736	122.460
18	Gadisa (Grupo)	ESPAÑA	705	117.302
19	El Corte Inglés (supermerc.)	ESPAÑA	600	99.832
20	Condís Supermercats (Grupo)	ESPAÑA	532	88.517

Fuente: *Alimarmet*

3. TENDENCIAS GENERALES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

En este punto se va a tratar de observar cuáles son las tendencias generales de la distribución comercial en España, empezando por las tendencias generales de sus protagonistas, el comercio minorista y el comercio mayorista, y finalizando por otras tendencias generales de la distribución comercial.

3.1. TENDENCIAS GENERALES DEL COMERCIO MINORISTA

La tendencia general más notable del comercio minorista es la *internacionalización*. En la actualidad, las oportunidades de negocio para los comerciantes minoristas en los mercados nacionales son cada vez más reducidas debido a los altos niveles de competencia y a la entrada de nuevos formatos comerciales que compiten por el gasto de los mismos consumidores. Como consecuencia, las grandes empresas minoristas deciden introducirse en nuevos mercados extranjeros donde la competencia no es tan fuerte y así poder incrementar su cifra de beneficios. Además, esta tendencia de internacionalización de las empresas minoristas se desarrolla también para conseguir un mayor poder de compra frente a mayoristas y fabricantes y para poder conseguir economías de escala. Esta tendencia del comercio minorista en España se encuadra desde otra perspectiva, ya que las empresas españolas, de forma general, no suelen realizar estrategias de internacionalización. Por el contrario, España es un país receptor de inversiones extranjeras de la mano de los principales grupos de distribución europeos.

Otra tendencia general del comercio minorista en España, que es una consecuencia de la internacionalización, es que el *crecimiento externo* de las empresas minoristas se basan en la compra de otras empresas minoristas o en la fusión con ellas. Como ejemplo más característico de esta tendencia se debe nombrar la fusión realizada entre Carrefour y Promodès a finales de 1999.

Finalmente, es de destacar entre las tendencias generales del comercio minorista en España, la *creciente polarización* que se está produciendo en su seno. En un extremo, se encuentra un conjunto formado por un número muy elevado de pequeñas tiendas con una cuota de mercado cada vez más mermada, y en el otro extremo, un número reducido de grandes empresas de distribución que trabajan a la vez con la mayoría de los formatos comerciales y que poseen la mayor parte de la cuota del mercado.

3.2. TENDENCIAS GENERALES DEL COMERCIO MAYORISTA

A largo plazo, la existencia del comercio mayorista dependerá de conseguir mayores niveles de eficiencia y efectividad a través de ofrecer, tanto a fabricantes como a minoristas, servicios más adaptados a sus necesidades. Por ello, los costes de estas empresas crecerán, y las empresas mayoristas que no encuentren formas eficientes de ofrecer un buen servicio a sus clientes, terminarán desapareciendo con el tiempo (Kotler *et alia*, 1999).

Por otra parte, la diferencia entre las grandes empresas minoristas y las grandes empresas mayoristas son cada vez menos claras. La mayoría de las grandes empresas minoristas tienen dentro de su estructura una central de compras que actúan de mayoristas, mientras que algunas empresas mayoristas venden sus productos no únicamente a revendedores, sino también a consumidores finales. Un ejemplo ilustrativo de este hecho es la empresa mayorista Makro que, aunque sus ventas mayoritarias van dirigidas hacia pequeños minoristas (fundamentalmente del sector de la hostelería), vende también a clientes para su consumo privado, realizando, por tanto, una actividad de venta minorista.

Al igual que realizase el comercio minorista, las empresas mayoristas grandes tienden a la internacionalización y a la fusión con otras empresas mayoristas en busca de una posición más favorable en la negociación con sus

proveedores (fabricantes) y con sus clientes (principalmente minoristas). Un ejemplo de esta tendencia es la formación de centrales de compra a nivel europeo.

3.3. OTRAS TENDENCIAS GENERALES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Además de las tendencias generales del comercio minorista y del comercio mayorista existen otras más específicas que deben tenerse en cuenta:

- El *ciclo de vida de todos los formatos comerciales se acorta*, alcanzándose antes su madurez. Por ello, unos formatos sucederán a otros con mayor rapidez. Esto se debe a que cuando un formato comercial novedoso tiene éxito, rápidamente es imitado por otros, haciéndole perder enseguida ese carácter novedoso (Kotler *et alia*, 2000).
- La *integración vertical* de los canales de distribución es un hecho creciente. Existe una tendencia hacia el acortamiento de los canales de distribución, en busca de alcanzar un control más efectivo de las funciones de distribución. Los canales de distribución excesivamente largos son ineficientes debido a los mayores costes añadidos en los controles y a la dificultad de motivar a una larga red de intermediarios independientes (Vázquez y Trespalacios, 1997).
- Se está produciendo paulatinamente un *aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución* frente a los fabricantes. Gracias a que tienen sistemas de información superiores pueden utilizar información de marketing sofisticada y sistemas logísticos para suministrar un buen servicio e inmensos volúmenes de producto a precios muy atractivos para masas de consumidores. En este proceso, la gran distribución está excluyendo a los fabricantes más pequeños, que se ven dependientes de una gran empresa de distribución comercial y son, por tanto, extremadamente vulnerables. Muchas empresas de distribución comercial están incluso diciendo a los fabricantes más poderosos lo que tienen que hacer, cómo deben fijar sus precios, cómo deben hacer la promoción de sus productos, cuándo y dónde expedir la mercancía, e incluso cómo reorganizar y mejorar la producción y la gestión. En esta situación los fabricantes tienen pocas alternativas, ya que oponerse a las directrices de la distribución comercial podría suponer arriesgar entre un 10 y un 30 por ciento del mercado (Kotler *et alia*, 2000).
- Para una eficiente gestión de la distribución será necesario la *incorporación y difusión de nuevos y modernos sistemas tecnológicos* (el escáner, el etiquetado electrónico, el E.C.R., el intercambio electrónico de datos, etc.).
- El *merchandising será un factor diferenciador*. El consumidor, que es cada vez más exigente, busca cada vez más comprar en un ambiente agradable, lúdico y sofisticado.
- Los *fabricantes se transforman en distribuidores*. Son cada vez más numerosas los fabricantes que abren espacios de venta con su propio nombre con el fin de optimizar su marca. Un ejemplo de esta situación en España son las tiendas “*factory*” (Nike, Levi’s, etc.).
- Cada vez más empresas adoptan el concepto de *gestión integrada de la logística*, que se basa en una concepción de la distribución física que reconoce la necesidad que tiene la empresa de integrar su sistema de logística con los de sus proveedores y clientes con el objetivo de maximizar los resultados de todo el sistema de distribución (Kotler *et alia*, 1999).
- La *demanda está cada vez más segmentada*, por lo que existirán muchas oportunidades para aquellas empresas que desarrollen una estrategia de nicho o de especialista.
- Finalmente, la *era electrónica* ha acelerado de forma significativa el crecimiento de la venta sin establecimiento. Los consumidores reciben ofertas a través de sus televisores, ordenadores y teléfonos, a las que pueden responder de forma inmediata a través de llamadas gratuitas telefónicas o del propio ordenador

(Kotler *et alia*, 2000). Por tanto, la tendencia de la venta a través de nuevos canales es más que notable. Entre estos nuevos canales hay que destacar la gran importancia del comercio electrónico.

4. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES

Con este panorama tan dinámico de la situación de la distribución comercial en España, será necesario poder conocer los nuevos rumbos que guiarán a la distribución comercial en las próximas décadas. Para ello, se pueden analizar las teorías explicativas de la evolución del comercio. El estudio de la evolución del comercio minorista ha preocupado desde hace tiempo tanto a los teóricos como a los prácticos del marketing. Desde ambas perspectivas, se han tratado de determinar teorías y modelos que expliquen la evolución del comportamiento de los formatos comerciales con la finalidad de poder predecir la situación futura en la que se desarrollarán (Santesmases, 2004). Tratar de explicar la evolución de las formas comerciales a través de estas teorías y modelos puede reducir la amplitud del análisis pero pueden 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). En este sentido, 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 aparecen reflejadas en el cuadro 2.

CUADRO 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: Cuesta (2004)

4.1. TEORÍAS CÍCLICAS

Las teorías cíclicas se basan en que los cambios en las formas comerciales ocurren de forma oscilatoria, implicando la repetición de las tendencias más actuales. Son las teorías más ampliamente aceptadas, sobre todo la “teoría de la rueda del comercio detallista”, la “teoría del ciclo de vida del comercio detallista” y la “teoría del acordeón”.

La “teoría de la rueda del comercio detallista” fue propuesta por McNair en 1958 y formalizada posteriormente por Hollander en 1960. Esta teoría se basa en los planteamientos de Schumpeter relativos a la destrucción creadora (la competencia se basa en nuevas concepciones que destruyen las anteriores y generan nuevos productos y servicios).

Según esta teoría, el giro de la rueda se inicia cuando un nuevo formato detallista se introduce en el mercado con unos costes bajos a los que aplica unos estrechos márgenes para conseguir ofrecer unos precios bajos, ya que su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes. De este modo, este nuevo comercio detallista logra hacerse inicialmente con un hueco en el mercado. El siguiente movimiento de la rueda se produce cuando a medida que progresa en el mercado este nuevo comercio detallista obtiene cada vez beneficios más altos, hecho que atrae a un número de competidores creciente, lo que provoca que la fórmula inicialmente nueva deja de serlo, siendo su objetivo ahora la fidelización de sus clientes, por lo que empieza a mejorar sus instalaciones, a incrementarse el surtido, a ofrecer productos de mayor calidad, a mejorar el prestigio de las marcas y a incrementar los servicios ofrecidos. Esta situación provoca un aumento de sus costes que se traduce en un aumento de sus precios, perdiendo de esta manera su ventaja competitiva (ofrecer precios bajos). El hueco que deja en el mercado, por el cambio de estrategia, es ocupado por un nuevo comercio detallista, que con costes y márgenes reducidos, ofrecen precios bajos y acaban por expulsar del mercado a los comercios detallistas menos competitivos, por lo que la rueda habrá dado un giro completo. Estos nuevos comercios detallistas tenderán a actuar como sus antecesores y acabarán también siendo sustituidos, por lo que la rueda continuará girando sucesivamente en la medida en que nuevas formas comerciales detallistas ocupen el lugar que otras van abandonando siguiendo el lógico curso de la evolución. Según Casares y Rebollo (1996), esta teoría se basa en la competencia intertipos basándose en la irrupción de nuevas formas de comercio detallista y no en la mera acumulación de establecimientos comerciales.

Las principales críticas a esta teoría versan sobre dos aspectos. En primer lugar, la hipótesis de partida de que una forma comercial se inicie en el mercado con unos costes bajos a los que aplica unos estrechos márgenes para conseguir ofrecer unos precios bajos y posteriormente mejora la calidad y el servicio y sube los precios no siempre se cumple. Un ejemplo de este hecho es la introducción de las tiendas de conveniencia. En segundo lugar, puede mejorarse la calidad y el servicio prestado sin subir los precios, mediante un incremento en la dimensión que origine economías de escala. Finalmente, según Ballina (1993) la aplicación de esta teoría no está exenta de importantes limitaciones que han de tenerse en cuenta:

- Se centra exclusivamente en los costes y los márgenes como las claves para comprender el comportamiento de evolución, lo que limita su aplicación a otras innovaciones no orientadas al precio.
- Es un modelo excesivamente endógeno, no teniendo en cuenta la posible influencia de factores externos.
- No explica la posible respuesta de las formas comerciales existentes a la llegada de las innovadoras.
- Carece de capacidad para determinar la velocidad de evolución de las formas comerciales innovadoras.

La “*teoría del ciclo de vida del comercio detallista*” se basa en la aportación de Davidson, Bates y Bass en 1976 al proponer el concepto de ciclo de vida del comercio detallista que es una analogía con el ciclo de vida del producto. 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, 2004):

- *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.
- *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, 1996). También lo están las franquicias y los centros comerciales.
- *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.

- *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 autoservicio 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, 1996).

Esta teoría también tiene unas limitaciones de importancia que deben ser comentadas (Ballina, 1993):

- Debe ser entendida con las mismas precauciones que el concepto de ciclo de vida del producto: existen algunas formas inmunes al proceso y otras con una gran poder de recuperación. La posición de cada forma en el ciclo es muy difícil de determinar y tampoco es posible predecir lo largo de cada una de estas etapas.
- Parecen existir algunos claros paralelismos con la “teoría de la rueda del comercio detallista”. Ambos describen un comportamiento etápico, y por tanto algunas de las limitaciones señaladas a la anterior teoría son extensibles a la “teoría del ciclo de vida del comercio detallista”, sobre todo en términos de carencia de influencia externa y de reacción interna del propio sector.
- Es una teoría de carácter natural: se establece como un proceso inexorable e inevitable, y por tanto los directivos bien poco pueden hacer ante un proceso determinista; por otra parte, y al igual que la “teoría de la rueda del comercio detallista”, plantea un período de vida finita, y prácticamente ninguna forma comercial ha dejado de existir.

La “*teoría del acordeón*” fue propuesta por Hollander en 1966 (1966). Esta teoría, en síntesis (Sainz de Vicuña, 1996 y Gil y Mollá Descalls, 1993), expone la idea de que la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales se explica a partir de un movimiento cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especialidad. De esta manera, en su fase inicial, una nueva fórmula comercial se caracteriza por su amplitud de líneas de producto, todas ellas poco profundas. Con el tiempo la fórmula irá paulatinamente especializándose, aumentando la profundidad de surtido y estrechando el número de líneas de producto. Esta teoría puede explicar la evolución de las tiendas clásicas tradicionales hacia tiendas especializadas.

Al igual que las teorías anteriores, este nuevo planteamiento teórico sobre la evolución de las formas comerciales no está exento de limitaciones. Las principales serían las siguientes:

- No todos los nuevos formatos que se introducen en el mercado lo hacen ofreciendo una amplitud grande de líneas pero poco profundas.
- De igual manera, no todos los nuevos formatos que se introducen en el mercado con una amplitud de líneas grande y poco profundas evolucionan para convertirse especialistas aumentando la profundidad de su surtido y reduciendo el número de líneas ofrecidas.
- Del mismo modo que el resto de teorías cíclicas, las características del entorno no parece que pueda afectar a la introducción y evolución de los formatos comerciales.

4.2. TEORÍAS DEL ENTORNO

La mayoría de los estudios sobre distribución comercial otorgan un papel fundamental a los factores del entorno debido a que actúan como fuerzas que ayudan o imponen limitaciones a la evolución de la distribución y sus formas comerciales. Las teorías del entorno se basan, como su nombre indica, en analizar los efectos de los

factores del entorno sobre la evolución del comercio minorista. Entre estos factores habría que destacar los siguientes (Ballina, 1993): el factor consumidor (aspectos demográficos, sociales, culturales, cambios en el comportamiento de consumo y de compra, etc.), los factores económicos, los factores político-legales (intervención y defensa de los pequeños comerciantes, reglamentación comercial, leyes laborales, política urbanística, protección al consumidor, etc.) y el factor tecnología.

Este tipo de teorías plantea que la introducción de un nuevo formato comercial es una función del cambio en las condiciones del entorno, por lo que la aparición de nuevas formas comerciales sólo tendrá éxito cuando los factores del entorno sean favorables. Además, estas teorías plantean que sólo sobrevivirán y prosperarán a largo plazo en el mercado aquellas formas comerciales que sean capaces de adaptarse a los cambios de su entorno constantemente.

Una de las aportaciones más representativas de estas teorías es la de Markin y Duncan en 1981 con el llamado “*proceso ecológico*”, que plantea un modelo de interacción entre las formas comerciales y el entorno.

Según este planteamiento, las formas comerciales se desarrollan y se transforman en una respuesta directa a las oportunidades del entorno. Las formas comerciales y su entorno forman un “ecosistema” en el que las partes interactúan y se ven afectadas mutuamente unas por otras, estableciéndose en algunos casos, relaciones de índole “*biológica*” (Ballina, 1993): relaciones “*parasitarias*” (cuando una forma comercial depende de otra para vivir, por ejemplo, los pequeños comercios detallistas dentro de un gran centro comercial), relaciones de “*canibalismo*” (cuando varias formas luchan por un mismo mercado, por ejemplo los hipermercados frente a los comercios tradicionales de alimentación) y relaciones de “*simbiosis*” (cuando algunas formas se benefician de una mutua dependencia, por ejemplo las tiendas de conveniencia ubicadas en las gasolineras).

El modelo se fundamenta en la búsqueda del equilibrio a largo plazo en un entorno dinámico y plantea la adaptación como fórmula de supervivencia y crecimiento, en tanto que el cambio es entendido como un proceso de búsqueda de tal equilibrio.

Bajo esta perspectiva se han desarrollado otros modelos como el de la analogía biológica de Dressman en 1968), las interrelaciones de Wandinambiaratchi en 1972, el modelo tecnológico de Stevens en 1975 y el modelo de Blizzard en 1976.

Las principales críticas de este tipo de modelos se basan en que el entorno no determina lo que va a ocurrir, simplemente ofrece oportunidades o amenazas que deberán ser aprovechadas o rechazadas por las empresas de distribución en función a sus puntos fuertes y débiles, tomando, por tanto, decisiones propias, que marcarán realmente el sentido de su evolución.

4.3. TEORÍAS DEL CONFLICTO

Las teorías del conflicto explican la evolución de las formas comerciales a partir de la interacción y respuesta dinámica de los formatos comerciales ya establecidos en el sector al incorporarse al mismo innovadoras formas comerciales. La teoría más aceptada dentro de este marco es la “*teoría dialéctica*” de Gist en 1968: “Las tesis son modificadas por su antítesis, produciendo una nueva síntesis”; esta síntesis se convierte entonces en una nueva tesis y de nuevo se inicia el proceso, es decir, la respuesta del formato innovador junto con la reacción del

formato ya establecido en el sector se combinan entre sí para determinar la estructura de la forma comercial final.

Algunas de estas teorías sobre el conflicto han sido analizadas en profundidad por primera vez en España por el profesor Múgica (1984). Es claro que estos modelos se quedan muy limitados debido a que no se tienen en cuenta los factores externos como verdaderos impulsores del cambio. Además carecen de un modelo del comportamiento evolutivo intrínseco de cada forma comercial. Sin embargo, realizan una aportación muy importante al admitir que no sólo las formas establecidas responden al formato innovador, sino que éste se ve también alterado al tener que responder ante tales reacciones (Ballina, 1993).

4.4. TEORÍAS COMBINADAS

Como se ha comprobado en los apartados anteriores los tres grupos de teorías expuestas (teorías cíclicas, teorías del entorno y teorías del conflicto) tienen limitaciones. Con el fin de intentar salvar estas limitaciones y dar una explicación más adecuada a los cambios de la distribución se han combinado estas tres teorías también entre sí de dos en dos. Así, nos encontramos con combinaciones ciclo-entorno, como por ejemplo la “*teoría de la rueda revisada*” de Deiderick y Dodge, las combinaciones ciclo-conflicto, como por ejemplo el “*paradigma de las tres ruedas*” de Izraeli (1973), y las combinaciones entorno-conflicto, como por ejemplo las propuestas de Reagan (1964) y Guiltinam (1974). Las combinaciones ciclo-entorno reconocen la existencia de comportamientos cíclicos como consecuencia de los cambios del entorno. Las combinaciones ciclo-conflicto tratan de explicar las reacciones de las formas comerciales establecidas ante los cambios cíclicos que se producen. Y las combinaciones entorno-conflicto analizan en particular el efecto del entorno competitivo. Una de las teorías combinadas más representativas es el “*paradigma de las tres ruedas*” de Izraeli propuesta en 1973.

5. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL FUTURO PRÓXIMO

Nos encontramos en la actualidad con un sector altamente concentrado donde los más débiles terminarán desapareciendo si no lo han hecho ya. Los más fuertes, por el contrario, tratarán de aumentar la concentración. Desde este punto de vista en la actualidad menos de 40 empresas de productos de gran consumo tienen una cuota de mercado superior al 90%. Si se compara estos datos con los países de nuestro entorno esta concentración es todavía muy reducida.

Las anteriores teorías nos ayudan a comprender como han evolucionado los formatos comerciales y hacia dónde irán. En la actualidad, las empresas más importantes del sector trabajan con formatos comerciales que se encuentran en una fase de saturación (grandes almacenes e hipermercados), donde es muy difícil abrir nuevos establecimientos. En esta situación, las estrategias para poder seguir siendo las empresas líderes deberán cambiar. Ya no valdrá hacer lo de siempre (abrir nuevos establecimientos) sino que habrá que desarrollar estrategias de crecimiento mucho más agresivas. 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 alia, 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 distribución comercial. En la actualidad, 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.

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. Aún así, en la actualidad, esta estrategia está siendo utilizada por las principales empresas de distribución comercial con la creación de centrales de compra independiente y a través de la introducción cada vez más notable de marcas propias.

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 (Lambin, 1995). La estrategia de diversificación comercial ha sido una alternativa de crecimiento por las que han optado los principales grupos de distribución comercial. Así, por ejemplo, las empresas de hipermercados han ido 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 cuando 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. Debido a los elevados riesgos de fracaso esta estrategia ha sido muy poco utilizada por las empresas de distribución comercial de origen español a excepción de la empresas de distribución textil. El grupo Inditex es un claro ejemplo de lo exitoso que puede ser una estrategia de este tipo (Gutiérrez y Cuesta, 2004).

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 alia, 2000). También pueden 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 la distribución comercial 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 siguientes: en el año 1996 Alcampo compra el grupo francés Docks de France (Sabeco en España), así como la portuguesa Pao de Azúcar (con Jumbo y Expreso 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 Caprabo compra compra Enaco y en el año 2003 compra Alcosto.

Por tanto, la distribución comercial en el futuro estará formada por un menor número de empresas, pero éstas con un gran poder de mercado, formando grandes grupos empresariales. La competencia será fuerte entre las empresas, tanto a nivel intertipo como intratipo, aunque la competencia más dura será la competencia entre los grandes grupos empresariales de distribución que se estiman serán, como mucho, una docena. Inicialmente los consumidores se verán favorecidos porque se tenderá, debido a la competencia, a dar un mejor servicio a un menor precio. Pero si esta situación sigue este proceso, parece que imparables, y se reducen más aún el número de empresas se pasaría a una situación de oligopolio, donde el reducido número de grandes grupos empresariales pueden negociar determinadas condiciones que afectarían negativamente al consumidor. En este sentido, algunos grandes grupos se está planteando por ejemplo no abrir sus establecimientos los domingos si la competencia no los abre. Para los fabricantes, esta situación de gran concentración es muy problemática debido a que pierden poder y su suerte está en manos de estos grandes grupos empresariales. Sólo los fabricantes con marcas líderes reconocidas por los consumidores podrán aguantar tal presión.

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.
- Blizzard, R. T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: a Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado (ed. U.M.I.), Boulder.
- Casares Ripol, Javier (1995): "La Política del Comercio Interior. Posibles Aplicaciones del <Lecho de Procusto>", *Información Comercial Española*, nº 739, marzo, pp. 15-26.
- Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso (1991): "Distribución Comercial. La Aceleración del Cambio. 1966-1991. Veinticinco Años de Revolución Comercial en España", *Distribución y Consumo*, nº 1, diciembre, pp. 10-38
- Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso (1996): *Distribución Comercial*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso (1996): *Distribución Comercial*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Cruz Roche, Ignacio (1997): "Evaluación de los Problemas del Comercio. Un Enfoque Competitivo", *Distribución y Consumo*, nº 31, diciembre 96/enero 97, pp. 7-15.
- Cruz Roche, Ignacio y Oubiña Barbolla, Javier (1997): "La Distribución en Europa: Diferentes Modelos", en Díez de Castro, Enrique Carlos (Coordinador) (1997): *Distribución Comercial*, 2ª edición, McGraw-Hill, Madrid, pp. 139-150.
- Cuesta Valiño, Pedro (2004): "Treinta Años de Hipermercados en España: ¿Saturación o Renovación?", *Distribución y Consumo*, nº 74, marzo-abril, pp. 46-56.
- 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.
- Davidson, William R., Bates, Albert D. y Bass, Stephen J. (1976): "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, 54, 6, noviembre-diciembre, pp. 89-96.
- Dirección General de Comercio Interior (1998): *La Distribución Comercial en España. Informe 1.997*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Dressman, A. C. R. (1968): "Patterns of Evolutions in Retailing", *Journal of Retailing*, volumen 44, primavera, pp. 64-81.
- Flavián Blanco, Carlos y Polo Redondo, Yolanda (1997): "Los Grupos Estratégicos como Herramienta de Análisis de la Competencia en el Sector Detallista Español", *ESIC MARKET*, nº 96, abril-junio, pp. 9-28.
- García de Castro Andrieu, José Antonio (1993): "La Evolución del Comercio Detallista en España en las Últimas Décadas", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 713, enero, pp. 63-70.
- 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.
- 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.

CITIES IN COMPETITION

- Gutiérrez Rodríguez, Pablo y Cuesta Valiño, Pedro (2004): “Estrategias de Internacionalización de la Empresa: El Caso Inditex”, en Cuesta Valiño, Pedro y Gutiérrez Rodríguez, Pablo y Cuesta Valiño (Coordinadores) (2004): *Estrategias de Marketing. Aplicaciones Prácticas*, Edita Pedro Cuesta, León, pp. 9-25.
- Hollander, Stanley C. (1960): “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing*, volumen 24, julio, pp. 37-42.
- Hollander, Stanley C. (1966): “Notes on the Retailing Accordion”, *Journal of Marketing*, volumen 42, verano, pp. 29-40 y 54.
- Izraeli, D. (1973): “The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note”, *Journal of Marketing*, volumen 7, nº 1, primavera, pp. 70-74.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Verónica; Miquel, Salvador; Bigné, Enrique y Cámara, Dionisio (1999): *Introducción al Marketing*, 2ª edición europea, Prentice Hall, Madrid.
- 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.
- Lamo de Espinosa, Jaime y Fiel Asenjo, Carmen (1994): “Situación y Perspectivas del Sector de Distribución Alimentaria”, *Papeles de Economía Española*, nº 60/61, pp. 302-315.
- Markin, R. J. y Duncan, C. P. (1981): “The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing Life Cycle Theories”, *Journal of Macromarketing*, volumen 1, primavera, pp.58-56.
- Marrero Cabrera, José Luis (1997): “Apuntes para una Política de Comercio Interior”, *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 763, junio, pp. 7-21.
- McNair, Malcolm P. (1958): “Significant Trends and Developments in the Post War Periods”, en Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impact for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 1-25.
- Ministerio de Comercio y Turismo (1995): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo I. Análisis Descriptivo*, Información Comercial Española, Madrid.
- Miquel Peris, Salvador; Parra Guerrero, Francisca; L'hermie, Christian y Miquel Romero, Mª José (200): *Distribución Comercial*, 4ª edición, ESIC Editorial, Madrid.
- Música Grijalba, José Miguel (1984): *Las Relaciones Interorganizativas como Área de Análisis de los Canales de Distribución*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Rebollo Arévalo, Alfonso (1993): “Situación y Tendencias del Sistema de Distribución Comercial en España. Un Análisis del Entorno de la Política de Reforma de las Estructuras Comerciales”, *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 713, enero, pp. 7-15.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (1996): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, ESIC Editorial, Madrid.
- Santesmases Mestre, Miguel (2004): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Stevens, R. E. (1975): “Retail Innovations: A Technological Model of Change in Retailing”, *Marquette Business Review*, volumen 19, invierno, pp. 164-168.
- Vázquez Casielles, Rodolfo y Trespalacios Gutiérrez, Juan Antonio (1997): *Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Wandinambaratchi, G. H. (1972): “Theories of Retail Developments”, *Social and Economic Studies*, volumen 21, pp. 391-403.