

# LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

**Trabajo realizado por los alumnos:**

**JOYSE CHINO HERNÁNDEZ**  
**- ROSSEMARY COLOMA MAZZINI**  
**- MÓNICA MIJARES LANDA**  
**- VERÓNICA TELLO ROJAS**  
**ANTONIO TOMECICH CAVAGNARI**

## 1.INTRODUCCIÓN

El hipermercado es una fórmula comercial que surge en 1963 en Francia cuyo antecedente se encuentra en la venta de descuento de las grandes superficies americanas. A pesar de que en Francia las empresas de hipermercados en los años 70 tenían aun capacidad de crecimiento, ingresaron en España al observar grandes oportunidades, abriendo así el primer hipermercado en Prat de Llobregat (Barcelona) una década después de la creación de la fórmula, con el nombre de *Carrefour Prat* y un capital mayoritariamente francés (grupo Carrefour). El ingreso del hipermercado en suelo español significó un cambio trascendental en el sector de la distribución comercial de este país, que hasta entonces había estado constituido por establecimientos de menor alcance, al brindar una opción de oferta masiva de productos logrando modernizar y dinamizar el sector para beneficio del consumidor.

El crecimiento y aceptación de este tipo de distribución minorista de amplio surtido y bajo precio son indudables, es así como, actualmente, se cuenta con aproximadamente 350 establecimientos en España. Sin embargo, debido a regulaciones a nivel de la UE, del Estado y de las Comunidades Autónomas, en mayor medida a raíz de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista de 1996, el vigoroso crecimiento de los primeros años ha sido gradualmente frenado. Como consecuencia de ello, se observa cómo su participación de mercado se va reduciendo año tras año debido al importante empuje de otros formatos como los supermercados o las tiendas de descuento que logran esquivar las regulaciones de las grandes superficies.

Estando en una dura lucha con los supermercados por ganar cuota de mercado y teniendo que afrontar la dinámica del macroentorno (tendencias sociales, demográficas y económicas), los hipermercados tienen grandes retos a superar. En la actualidad, ya se observa la puesta en marcha de algunas estrategias con el fin de afrontar esta situación como es la incorporación de servicios complementarios “bajo el mismo techo”, los programas de fidelización, la comercialización de marcas blancas, la incorporación de productos extranjeros en el surtido, etc. La gran incógnita que se nos presenta es si este sector contará con la capacidad de adaptar su oferta al entorno en el cual se desenvuelve para continuar siendo rentable.

---

## 2. ANÁLISIS GENÉRICO DEL SECTOR

### 2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

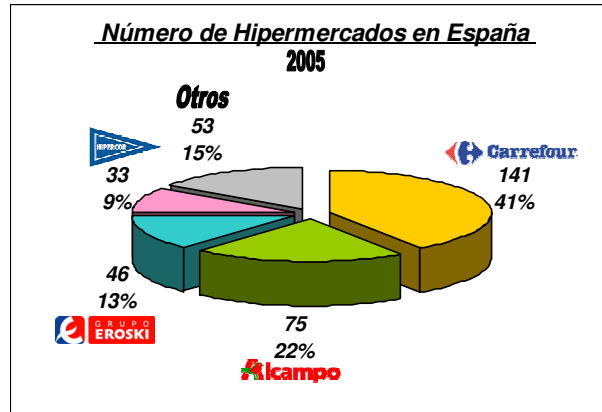
Hasta el momento no existe una definición exacta de la palabra *hipermercado*, sin embargo para tener una idea más clara sobre este sector es necesario comenzar por establecer las características que debe tener una tienda para ser considerado como tal:

Un hipermercado es un establecimiento dedicado al comercio minorista en régimen de *autoservicio*, cuyo piso de venta es igual o mayor a *2,500 metros cuadrados* (la media en España es de 8,000 m<sup>2</sup>). Ofrece una gran *variedad de productos* de alimentación (perecederos y no perecederos), productos del hogar, artículos de vestido y calzado y bazar (maneja en total un mínimo de 20,000 referencias). El pago de toda la mercancía se realiza en *una sola vez en las cajas* que se encuentran ubicadas a la salida. Sus precios son bajos debido a su volumen de ventas y a la estrategia de “precios gancho” que manejan. Otras características de este formato son: la alta rotación de su inventario, las fuertes campañas de publicidad y técnicas de merchandising que manejan (colocación, presentación, exhibición de los productos).

También disponen de un *aparcamiento* propio de gran capacidad para sus clientes, pueden contar con el servicio de gasolinera y aunque en un principio este tipo de comercios se encontraban ubicados en las *afueras de las ciudades*, la tendencia es llevarlos hacia lugares más céntricos.

### PRINCIPALES COMPETIDORES

Debido a la fuerte inversión que representa el hecho de poner en marcha un hipermercado, los requisitos legales y el posicionamiento requerido, etc., el sector se encuentra concentrado e integrado por un oligopolio de oferentes. A continuación, presenta información importante de las 4 cadenas que representan más del 75% tanto de la cuota del mercado, las ventas y superficie de venta. (Anexo 1: Descripción de cada cadena de Hipermercados, Anexo 2)



*Elaboración propia*

**Ratios de las Empresas Líderes 2003**

	Carrefour	Alcampo	Hipercor	Total
Volumen ventas (M €)	7.224 €	2.914 €	3.181 €	13.319 €
No. Establecimientos	124	45	33	202
S. Total venta (m <sup>2</sup> )	1.130.079	459.485	370.000	1.959.564
No. Empleados	31.400	15.000	11.750	58.150
No. Medio de Empleados	253	333		280
S. media venta (m <sup>2</sup> )	9.114	10.211	11.212	9.701
Venta por empleado (€)	230.064 €	194.266 €	271 €	229.046 €
Venta por m <sup>2</sup> (€)	6.393 €	6.342 €	8.597 €	6.797 €
Venta por establecimiento (M. €)	58,26 €	64,76 €	96,39 €	65,93 €

*Fuente: Distribución y actualidad. No. 330*

Aunque este sector se encuentra totalmente posicionado en el mercado español, debemos mencionar que en la actualidad sus actividades se están viendo afectadas por los supermercados y tiendas de descuento; debido a que la gente busca comodidad, cercanía y, principalmente, atención personalizada. Aunque en la actualidad se cuentan con cerca de 350 establecimientos, aproximadamente tres millones y medio de metros cuadrados de superficie comercial, y emplea a 74,000; es necesario que los hipermercados desarrollen nuevas estrategias que les permitan fidelizar y captar nuevos clientes para mantener su fuerte presencia en el mercado.

## 2.2. ANÁLISIS EXTERNO GENÉRICO

### 2.2.1 MACROENTORNO

#### 2.2.1.1 Entorno Político

Este sector se ha visto fuertemente influido por regulaciones tanto estatales como regionales. El marco político que circunscribe al sector ha influido dramáticamente en la gestión y desarrollo del sector. En este apartado la regulación más importante e influyente está enunciada en la Ley 7/1996 de *Ordenación del Comercio Minorista*, y esta nace como un freno a la actividad comercial de almacenes de gran superficie para proteger a los comercios tradicionales. Esta ley prorroga, hasta el 2001, las restricciones de horario impuestas por una ley anterior, además excluyó a los establecimientos de 300 metros cuadrados de cualquier regulación de libertad comercial y aparte creó la *segunda licencia* para la apertura, que significó para los competidores el requerir una de la Comunidad Autónoma donde se circunscribe a parte de la municipal. También prohíbe la *venta a pérdida*, regula las *ventas especiales* (a distancia, por máquinas, venta ambulante y subasta) además de definir la legislación sobre *franquicias*.

Tema	Descripción
Seguridad y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Higiene en la producción, almacenamiento y comercialización así como la trazabilidad de los productos alimentarios.</li> </ul>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminación y reciclado de envases y residuos de diversos orígenes.</li> <li>▪ Prohibición de la comercialización de productos electrónicos que contengan sustancias peligrosas.</li> <li>▪ Regulación de suelos.</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulaciones sobre la venta, crédito y garantías de bienes de consumo.</li> <li>▪ Protección al consumidor</li> <li>▪ Regulación de la morosidad en las operaciones comerciales, horarios laborales y días de atención, uso medios electrónicos de pago.</li> <li>▪ Definición para la clasificación de grandes superficies, impuestos y requisitos para la obtención de las licencias de apertura de locales.</li> </ul>

Tabla. Principales temas de regulaciones para grandes superficie (Anexo 3)

2.2.1.2 Entorno Económico

<p><b>Incremento del PIB</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El PIB se ha duplicado prácticamente en sólo 9 años. Para el 2005 se estimó que sería de 904.323</li> <li>▪ Dado que la población española ha tenido un crecimiento lento en ese mismo período, el PIB per cápita ha tenido también un incremento similar, así el bienestar y condiciones de vida de la población española han mejorado. (Anexo 4)</li> </ul>
<p><b>Incremento de empleos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los últimos años la población femenina ocupada ha tenido importantes incrementos, lo cual sin duda repercute positivamente en los ingresos ya que es la mujer la principal consumidora de las cadenas de distribución comercial. (Anexo 5)</li> <li>▪ El tiempo que disponible para realizar compras es menor. El M.A.P.A indica, según datos del año 2004, que las personas dedican 3,3 horas de la semana a las compras. Si se analiza cada canal de distribución observamos que para los hipermercados el tiempo promedio de compra es de 60 minutos frente a las 6 horas de las tiendas abiertas 24 horas, ya que están más cerca que los hipermercados y prefieren varias compras pequeñas en lugar de una grande.</li> </ul>
<p><b>Incremento de la renta per cápita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los salarios han aumentado también al igual que el PIB.</li> <li>▪ A un mayor salario el poder de consumo es mayor, sin embargo, desde el punto de vista social se tiene que analizar si la estructura del gasto de la población española se ha mantenido o el salario se estaría destinando a otros rubros del presupuesto familiar, ya que esto repercutirá directamente sobre la capacidad de compra de los clientes. (Anexo 6)</li> </ul>

2.2.1.3 Entorno Social

<p><b>Estructura del gasto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El disponible monetario para el gasto se ve frenado por el pago del crédito hipotecario que cada vez es mayor.</li> <li>▪ A pesar de que el porcentaje destinado a este factor ha aumentado, el gasto alimentario se ha reducido mientras que el gasto destinado al ocio y cultura se ha mantenido con lo cual, el consumo de necesidades primarias ha pasado a segundo plano. (Anexo 7)</li> </ul>
------------------------------------	--

<p><b>Razón de compra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En una encuesta realizada por el M.A.P.A. que compara la razón de compra de los años 2002 y 2005, se observa que los consumidores prefieren productos saludables y rápidos de preparar.</li> <li>▪ Además, se observa claramente la fidelización de los consumidores hacia los productos pues en gran medida se compra por costumbre y por ser el favorito de la familia. (Anexo 8)</li> </ul>
<p><b>Consumidor exigente (Anexo 10)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un estudio del M.A.P.A señala que el 26% de las dificultades que tienen para la venta de sus productos lo constituye el hecho de que el consumidor es cada vez más exigente.</li> <li>▪ El consumidor es sensible y consciente de la seguridad de los alimentos, requiere facilidades para su compra con un lay-out sencillo pero manteniendo un amplio surtido, tiene un mayor conocimiento sobre las propiedades de los alimentos, los nutrientes y vitaminas, con lo cual tiene rechazo hacia aquella publicidad que no ofrece un reason-why del consumo de producto. Finalmente, requiere atención personalizada, es decir, desean sentirse reconocidos como clientes frecuentes accediendo por ello a una mejor atención y a promociones especiales.</li> <li>▪ El nuevo consumidor exige tanto proximidad como rapidez de atención siendo estas consecuencias de la poca disponibilidad de tiempo para las compras. (Anexo 9)</li> <li>▪ Realiza menos visitas a los establecimientos pero consumiendo mas en cada una de ellas.</li> </ul>
<p><b>Uso de Internet para compras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al incrementar la seguridad y la oferta en las compras por este medio, los hombres jóvenes son los que más utilizan este servicio (Anexo 11)</li> <li>▪ La mayoría de las líneas de productos ofertadas en los hipermercados se adaptan a la vitrina virtual.</li> <li>▪ El uso de las tiendas virtuales para realizar la compra semanal del hogar es una consecuencia de la menor disponibilidad de tiempo, la necesidad de proximidad, y la facilidad de compra que el “nuevo” consumidor requiere.</li> </ul>

2.2.1.4 Entorno Tecnológico

<p><b>Nuevas tecnologías</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son superficies de amplia extensión con una gran cantidad de referencias y una alta rotación de productos requiere de soluciones tecnológicas que les permitan realizar sus operaciones eficiente y eficazmente.</li> <li>▪ Aparición de software especializado para los puntos de venta, de etiquetas de identificación inteligentes vía radio frecuencia (RFID) para registrar el movimiento de los productos y realizar el cobro más rápido, de software para el inventariado, ERP's que permiten la gestión de artículos y precios, consolidación de ventas, gestión de ofertas, fidelización de clientes, gestión de compras, gestión de comisiones a empleados, finanzas, contabilidad y generación de estadística analítica y de sistemas que facilitan la comunicación entre las tiendas y el almacén.</li> </ul>
<p><b>Crecimiento del Comercio electrónico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet se ha convertido en un “nuevo” canal de venta.</li> <li>▪ En los últimos 5 años se ha multiplicado la facturación en comercio electrónico en España por 9. Donde las compras de alimentos significan un 5,3% estando en 7º lugar en el 2004 perdiendo 5 décimas con respecto al año anterior. Así el gasto en compra doméstica pasó de 793 euros en el 2003 a 315,4 euros en el 2004. (Anexo 12)</li> </ul>

2.2.1.2 Entorno Demográfico

<p><b>Bajo crecimiento de la población española</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como consecuencia de la tendencia a que las parejas no tengan hijos o los tengan a una mayor edad; y a que el número de fallecimientos ha superado al número de nacimientos se ha producido un escaso incremento en el volumen. Y el incremento existente lo explicarían los inmigrantes empadronados. (Anexo 13)</li> <li>▪ Y esto tiene como consecuencia que la demanda se encuentre estancada.</li> </ul>
<p><b>Cambios en la estructura familiar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de los hogares compuestos por personas solas o parejas sin hijos.</li> <li>▪ Gran porcentaje de hogares con hijos mayores o de edad media</li> </ul>



**Aumento de inmigrantes**

debido al encarecimiento del crédito hipotecario.

- Los hogares de adultos mayores (retirados) constituyen el 21,55%, por incremento de la esperanza de vida y a la temprana edad de jubilación del sistema laboral español.
  - Estos cambios afectan las ventas de los hipermercados españoles, la frecuencia de visitas a los establecimientos comerciales y las preferencias de los clientes. (Anexo 14, 15 y 16)
- 
- Actualmente superan los 3 millones y medio, representan el 8,4%. (Anexo 17)
  - Influyen en el surtido de productos internacionales. Se incorporan productos procedentes de Marruecos, Ecuador y Rumanía por ser las nacionalidades mayoritarias
  - Según el INE en el año 2010, la población foránea alcanzará los 5,9 millones de habitantes, con lo cual es un sector que requiere especial consideración dentro de la cartera de clientes.

**2.2.2 MICROENTORNO***2.2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter***2.2.2.1.1 Barreras de entrada y posibilidad de nuevos entrantes**

Actualmente se observa una gran influencia de los requisitos que se tienen que cumplir para lograr ingresar al mercado de las cadenas de Hipermercados en España, y a continuación se detallan los más relevantes:

🛒 *Licencia de apertura de establecimientos*

Los posibles entrantes al sector de Hipermercados deben considerar no solo la buena ubicación de los establecimientos que desean abrir (zona urbana, cerca de las vías principales, concurrida, accesible, menor impuesto, etc.) sino también, la necesidad de obtener la licencia urbanística municipal para la construcción o modificación del establecimiento y la puesta en práctica de la actividad comercial. Además, requieren la licencia de apertura de la Comunidad Autónoma dentro de la cual desean abrir un establecimiento.

---

En algunas CCAA, como por ejemplo la de Cataluña, se tiene regulado el número de metros cuadrados comerciales que pueden autorizar los municipios, así, en algunos de ellos ya no se pueden autorizar ni un metro cuadrado adicional. Ello se convierte en una gran barrera para posibles entrantes al tener negado el acceso a dicha superficie, así como también, la apertura de nuevas sucursales para los competidores establecidos. En consecuencia, se observa que el número de establecimientos que se abren por año es cada vez menor y que las tiendas se encuentran ubicadas en zonas más próximas a los centros urbanos para conveniencia de los consumidores.

### 🛒 *Requisitos de capital*

Este sector requiere una alta inversión en: infraestructura, compras, logística y publicidad. Las grandes superficies de más de 2500m<sup>2</sup> requieren de una fuerte inversión para la construcción o el remodelamiento del edificio. Además si se trata de la implantación de una cadena de hipermercados a nivel nacional se requiere un fuerte financiamiento, sobre todo, en los primeros años de ingreso al mercado.

Las compras de productos de las grandes superficies significan un gran porcentaje del presupuesto anual general de los hipermercados. Debido a los fuertes importes destinados a las compras, las empresas de este sector tienen un gran poder de negociación frente a los proveedores los cuales les ofrecen plazos de pago que se ajustan a su disponibilidad, servicios de reposición, etc. Sin embargo esto no será posible desde el principio.

El correcto funcionamiento de los procesos internos de un hipermercado es de especial importancia para el éxito de un centro comercial de este tipo. Se requiere invertir en el diseño, implantación y gestión adecuados de la logística interna, que incluye: control de stocks e inventarios, gestión de compras, lay-out, implantación de procedimientos de atención al cliente, gestión de calidad de productos, procedimientos concernientes al medio ambiente, etc. Debe considerarse que muchos de estos procesos cuentan con regulaciones del Estado y de las CCAA, con lo cual los establecimientos siempre deben estar alineados con esas directrices.

Otro gasto a considerar en este sector es el requerido en marketing y publicidad de la marca. La fórmula utilizada por los competidores en el sector es la misma, por lo cual cada uno de ellos debe ejecutar estrategias de diferenciación que le permitan reforzar el conocimiento de su marca atrayendo a nuevos clientes y fidelizando a los propios.

Podemos concluir que el desembolso requerido por los hipermercados es fuerte, por lo que han tomado decisiones para disminuirlos, por ejemplo, la tercerización de actividades o

---

la formación parte de grupos comerciales que les permiten afrontar económicamente sus operaciones y conjuntamente obtienen más recursos participando en Bolsa.

#### *Economías de escala*

El sector de los hipermercados plantea retos en la gestión de los procesos comerciales en cuanto al volumen de operaciones, de procedimientos, de establecimientos, de clientes, de productos, de proveedores, etc. En este sentido, el competidor más eficiente y efectivo en sus operaciones logrará fuertes ventajas competitivas frente a sus similares. Las claves para lograr ello serían: el aprovechamiento de las economías de escala del sector (volumen de compras, distribución, almacenamiento, etc.) y el *know-how* o conocimiento del sector que tienen los directivos que lideran la organización por el tiempo de actuación en el mercado y en el sector. Ciertamente para obtener la eficiencia de las economías de escala que permitan mejorar los costes, se requiere invertir en el diseño e implantación de sistemas adecuados para la empresa.

#### *Reconocimiento de marca*

El sector cuenta con un alto nivel de diferenciación frente a sus competidores pues la fórmula ofrecida es prácticamente la misma. Por tanto, las empresas deben dirigir sus esfuerzos para mantener el prestigio y reconocimiento de la marca en todos los puntos de contacto con los clientes: calidad de productos y del servicio, compromiso social, atención del personal y del departamento de quejas, la página Web, etc.

#### *Acceso a los proveedores*

Esta barrera está muy ligada a la del reconocimiento de la marca, ya que debido a los plazos de pago, los proveedores preferirán trabajar con firmas reconocidas que les brinden seguridad y confianza. Además, es importante contar con proveedores de marcas de prestigio y que tengan productos que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.

#### 2.2.2.1.2 Productos sustitutivos

El servicio y productos ofrecidos por los hipermercados pueden ser encontrados en otros formatos como los supermercados y las tiendas de descuentos. El poder de los sustitutivos frente a los hipermercados radica en la proximidad y la atención personalizada al ser formatos más pequeños y localizados en los centros urbanos. Así, se observa que en la evolución de los formatos de distribución comercial, los formatos han restado cuota de mercado a los hipermercados. En la medida en la que los hipermercados puedan atender esas necesidades sin dejar de lado el amplio surtido y los precios bajos. (Anexo 18)

---

### 2.2.2.1.3 Poder negociador de proveedores

Los proveedores de un hipermercado, en cuanto al surtido de productos, pueden dividirse en 2: las grandes marcas de línea y las marcas de menor reconocimiento. Ciertamente, las primeras, en relación a las segundas, ofrecerán mayor poder de negociación sobre los hipermercados debido a que poseen reconocimiento en el mercado y la demanda de las mismas es importante, con lo cual, los hipermercados no ofrecerían un surtido completo sin ellas. Las segundas, en algunos casos, pueden ser sustituidas por similares sin que ello afecte a la amplitud de la oferta de productos.

Las negociaciones con los proveedores, dependiendo del tamaño de los mismos, suelen ser arduas más aún si el hipermercado goza de prestigio y preferencia de los hogares pues a pesar de que la marca del proveedor sea grande, ésta requiere tener un espacio en los escasos anaqueles disponibles del hipermercado como parte de su posicionamiento de marca. Las negociaciones se inician en ferias de alimentación que se organizan en diferentes momentos del año. En estas ferias y en reuniones posteriores, se establecen los contratos de servicio con los proveedores definiéndose, pasillo y góndola, es decir, el espacio en la que se encontrarán sus productos, si arrendarán cabecera de góndola, si podrán hacer demostraciones del producto, los plazos de los pagos, etc.

Los hipermercados tendrán mayor poder de negociación sobre los proveedores cuyo entorno esté fragmentado o en competencia pues son muchos participantes con poca diferenciación en su producto. Así, los hipermercados comienzan ofertando, con marca propia, productos de entornos en competencia como: azúcar, sal, papel higiénico, etc.; para incrementar sus ventas aprovechando la poca preferencia de los clientes hacia alguna marca. Sin embargo, los hipermercados nuevos tendrán un menor poder de negociación sobre los proveedores de grandes marcas por desconfianza hacia el nuevo establecimiento y sobre los proveedores de marcas de poco reconocimiento su poder será mayor al que ellos puedan tener sobre los hipermercados pues requieren ingresar a la gran distribución comercial para mayor reconocimiento de su marca. Un mayor o menor poder de negociación significa un contrato de servicio de mayor o menor beneficio para los hipermercados.

Otro punto en el que se hace evidente el poder sobre los proveedores son los plazos de pago tan amplios, razón por la cual el gobierno ha intervenido y en la Ley 7/1996 enuncia sobre todo de los productos de alimentación (hasta 30 días) y de gran consumo (hasta 60 días).

#### 2.2.2.1.4 Poder negociador de clientes

Los principales clientes de los hipermercados son la o las personas encargadas dentro del hogar para realizar las compras. Estos clientes, individualmente, no ofrecen ningún poder de negociación frente a los hipermercados, no obstante son tomados muy en cuenta en el momento de establecer los precios, las líneas de productos, los servicios complementarios, tiempo de pago casi inmediato frente a los 90 días de los proveedores (sin considerar los créditos ofrecidos), etc. Sin embargo, si se consideran como colectivos, las tendencias de consumo del mercado afectan a la estructura de la oferta de los hipermercados, a los precios, a los servicios brindados, etc. Si los hipermercados no se alinean con las necesidades de los clientes, éstos recurrirán a la competencia.

#### 2.2.2.1.5 Barreras de salida

La barrera de salida más importante para los hipermercados la conforman los costes fijos en los que se incurre al retirarse del sector. Dentro de ellos consideramos las indemnizaciones a la plantilla, las negaciones por parte del sindicato, las cancelaciones de contratos con los proveedores, así como, la disolución de asociaciones estratégicas que significarían tanto pérdidas monetarias como morales.

Además, el dinero invertido en marketing y publicidad para posicionar la marca en el mercado, es una inversión irrecuperable como también el requerido para la obtención de las licencias de apertura, la capacitación del personal y la puesta en marcha de los procesos internos.

Por otro lado, hay hipermercados que pertenecen a grupos de empresas que tienen presencia en diferentes sectores, incluyendo el de alimentación, por lo que la salida del mercado podría afectar la imagen de las demás marcas que posea el grupo, sobre todo si su estrategia permite la asociación directa entre ellas en la mente del consumidor.

#### 2.2.2.1.6 Rivalidad competitiva

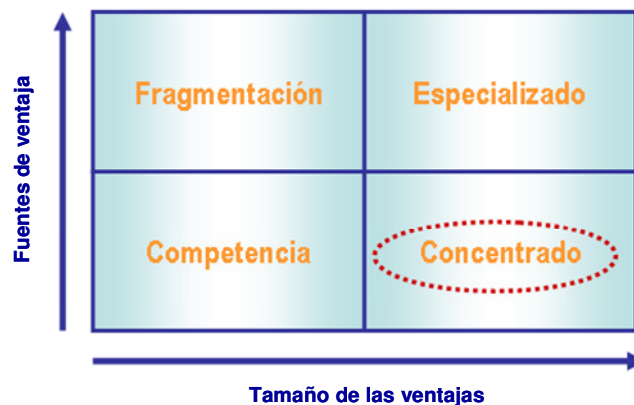
El sector analizado en España se encuentra en un entorno concentrado, así la demanda se encuentra estancada, la estructura de la oferta sectorial se encuentra conformada por un oligopolio y no hay muchas diferencias en el servicio ofrecido por los competidores. Esta configuración ha determinado que los líderes consideren incorporar productos internacionales para satisfacer las necesidades de la creciente población inmigrante y se observa que los grupos comerciales que tienen una presencia relevante en el sector, han buscado adquirir empresas en otros formatos de distribución comercial.

Las fuertes barreras de entrada más que las de salida determinan que la rivalidad competitiva que se vive en el sector sea importante, sin embargo, no pueden compararse con las que se encuentran en otros sectores, como el de las telecomunicaciones. Las dificultades que tienen los potenciales competidores son: la obtención de licencias de apertura y gran inversión, indican que la incorporación de nuevas empresas en la estructura de la oferta sea más difícil.

Por otro lado, siendo cadenas de tiendas de gran tamaño pueden aprovechar las economías de escala que ofrece el sector, lo que les permite minimizar costos, que es justamente la estrategia de actuación que caracteriza el entorno en que se encuentran y que determina a los líderes del mercado; además, de la necesidad de implementar acciones orientadas al incremento de cuota de mercado. En este último aspecto cabe destacar la importante actuación de los supermercados, el principal rival de los hipermercados, que ha determinado la disminución gradual de la cuota de mercado de estos últimos, al ofrecer un servicio más próximo, personalizado y ha logrado evadir, por su tamaño, las barreras legales que afectan a las tiendas de gran superficie y su oferta se ajusta a los cambios estructurales de la demografía española. En la medida que los hipermercados puedan trabajar en aquellas necesidades del consumidor que los supermercados han detectado y solucionado, lograrán permanecer en el mercado, aunque se encuentren limitados por las CCAA y el Estado.

Finalmente, con respecto a los proveedores puede considerarse que su poder de negociación frente a los hipermercados dependerá del posicionamiento de su marca, será mayor en la medida que sean líderes dentro de su categoría de producto y menor si se encuentran en entornos que cuenten con poca diferenciación de la oferta (azúcar, sal, aceite, etc.). Los hipermercados, por su parte, dependiendo del reconocimiento que tengan podrán ejercer mayor o menor poder de negociación frente a sus proveedores.

## 2.2.2.2 El entorno genérico según el modelo de The Boston Consulting Group



En España, luego de alrededor de 30 años de la aparición del primer hipermercado y tras algunas fusiones y compras, se puede observar que la estructura de la oferta sectorial está conformada por un oligopolio de 4 hipermercados: Carrefour, Eroski, Alcampo e Hipercor. Estos tienen una participación en conjunto de más del 75% donde el que encabeza la lista es Carrefour por ser el primero en formar el sector y porque tiene los establecimientos más grandes de los aproximadamente 350 hipermercados existentes. Estas 4 firmas ofrecen un servicio similar pero que ha evolucionado con el tiempo debido a la necesidad de adaptación al mercado. Así, se pueden identificar estrategias como:

- ✎ **Ampliación de gama de productos:** Para satisfacer la demanda de nuevas configuraciones del hogar, es decir, incremento de inmigrantes y de personas de tercera edad.
- ✎ **Diversificación de la oferta:** Actualmente, sólo el 60% de los productos ofrecidos por los hipermercados son de alimentación, el restante 40% está conformado por artículos para el hogar y textiles. Además, la incorporación de marcas blancas en este sector es fundamental pues corresponden al 20% de las ventas aproximadamente. Por otro lado, se han incorporado, servicios complementarios como: gasolineras, ópticas, seguros, agencias de viaje, etc., es decir, incorporan servicios coherentes con la oferta y con los cuales obtienen mayores márgenes que con los productos de alimentación.
- ✎ **Incorporación de nuevos formatos:** Los grupos que tienen participación en este mercado han tenido que desarrollar nuevas fórmulas de distribución comercial que, por un lado, aproximan la oferta a los clientes (“Eroski Center y Eroski City”) satisfaciendo, de esta manera, la necesidad de cercanía al hogar del establecimiento por escasez tiempo para realizar las compras, y por otro, buscan esquivar las regulaciones que traban la libre actuación de las grandes superficies comerciales.

- ☞ **Creación de diferenciación:** Debido a que la fórmula de precios bajos y amplio surtido, es la misma ofrecida por los participantes de la oferta, la inversión de dichos establecimientos en marketing y publicidad (folletos, televisión, radio, etc.) para atraer clientes, realizar promociones y descuentos, ha sido más que necesaria para la creación de ventajas diferenciadoras para el reconocimiento o preferencia.

Por otro lado, debe considerarse que este sector requiere de fuertes inversiones en partidas como: publicidad, infraestructura, compras y logística, las cuales son apoyadas por los grupos comerciales a los que pertenecen los hipermercados y con su participación en Bolsa. El tamaño de la empresa, en este sector, es imprescindible también para el aprovechamiento de las economías de escala que permite mantener los costes bajos y competitivos.

Con lo expuesto anteriormente, concluimos que el sector de los hipermercados en España se encuentra en un entorno de *CONCENTRACIÓN*, en el que los participantes dirigen sus esfuerzos a incrementar o mantener su cuota de mercado a través de su estrategia de precios bajos al aprovechar el poder de negociación que tienen sobre sus proveedores, estrategias de diferenciación frente a la competencia, búsqueda de la identificación y fidelización de los clientes a la marca y la diversificación de gama de productos y servicios que les permitan incrementar sus márgenes en ventas. Sin embargo, las empresas del sector han visto su participación de mercado disminuir frente al desarrollo y creación de formatos como los supermercados que gozan de proximidad, mejor contacto con el cliente y libre actuación (sin regulaciones) en el mercado de la distribución comercial. Por lo tanto, los hipermercados deben concentrar sus esfuerzos hacia acciones que sustituyan las ventajas ofrecidas por los formatos de menor tamaño como por ejemplo, el ingreso a la venta por Internet, programas de fidelización de clientes, etc.

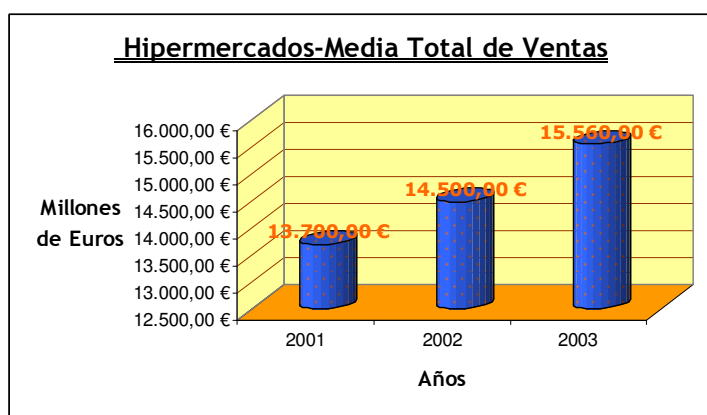
### *2.2.2.3 Fase del ciclo de vida de la actividad. Evolución previsible de la demanda y de la estructura de la oferta sectorial*

Actualmente los hipermercados se encuentran atravesando la etapa de madurez. Esto se observa en la estancación de las ventas las cuales se mantienen o aumentan pero con menor rapidez que en la década de los años 90. Los hipermercados ingresaron al mercado español en los años 70, Carrefour ingreso en 1973. Los hipermercados en principio aprovecharon bien el incremento de la aceptación del formato de venta que ofrecían lo que conllevó a un rápido crecimiento y entrada de nuevos competidores al ser un sector nuevo y ofrecían amplios espacios, todo tipo de productos, a precios accesibles, aparcamiento para sus clientes, entre otros beneficios. En los inicios de los 70 se observó la carencia de

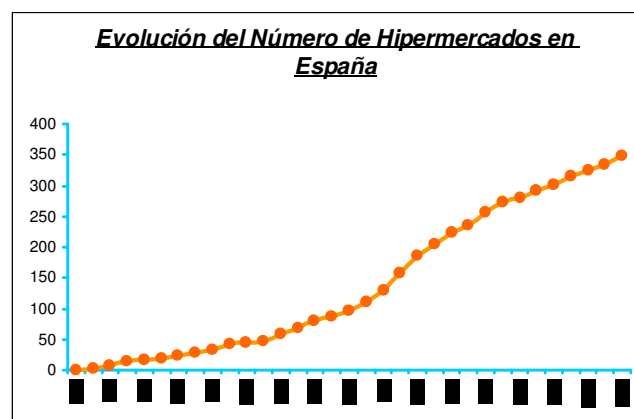


productos que ofrecían los establecimientos, la incomodidad de no encontrar lugar para aparcar el coche, entre otros factores que llevaron a que, al entrar los hipermercados, tuvieran gran acogida por parte de la sociedad y su conllevó a su rápido desarrollo. Se invirtió mucho en publicidad para captar la atención de los consumidores, se resaltó el hecho de que los clientes podían encontrar todo un amplio surtido de productos por lo que podían realizar las compras que mas les plazca en este establecimiento y a precios accesibles y con una calidad aceptable o buena dependiendo del producto.

Podemos observar en el siguiente cuadro que el crecimiento de las ventas del 2001, 2002, 2003 no sobrepasa el 7%, es decir no es igual al que se daba con anterioridad. Y que el ritmo de la construcción de hipermercados ha disminuido también.



Fuente: A. Davara -Oct 2004



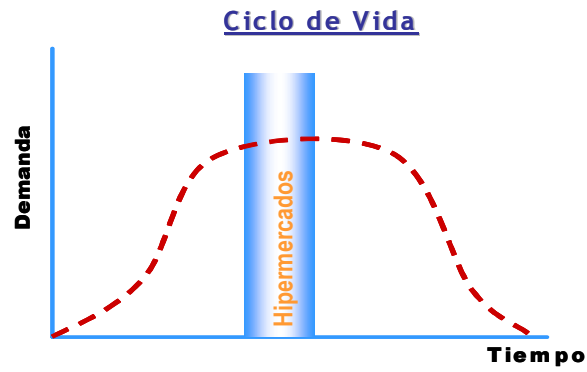
Fuente: Distribución y actualidad, No. 330

La época de auge de los hipermercados se dio en la primera mitad de la década de los años 90. Sin embargo el formato actual presenta muchos problemas, como las nuevas exigencias legales y administrativas para conseguir las licencias de establecimientos de más de 2500m<sup>2</sup>. Otro aspecto es la legislación que prohíbe prácticas abusivas con los distribuidores y proveedores, se ha desarrollado un mayor control por parte del gobierno.

Con el tiempo los supermercados han venido creciendo, quitándole cuota a los hipermercados por la preferencia a realizar las compras en centros más cercanos y los precios bajos, pero para algunos la diferencia no es significativa o no justifica el viaje a las afueras de la ciudad para realizar sus compras.

La población es otro factor importante que influye en el decrecimiento futuro de la demanda de este formato, como consecuencia de la disminución de la tasa de crecimiento de la población, aumento de las personas de tercera edad. Sin embargo los puntos a su favor son la crecida de inmigrantes en territorio español, las ventas a través de Internet.

Para seguir creciendo, los hipermercados han desarrollado sus marcas blancas o propias en ciertos productos, marcas que ofrecen al público que visita los establecimientos a precios más accesibles que los de la competencia. Esto surgió para ofrecer precios más económicos que los de la competencia y tener una ventaja frente a ellos.



## 2.3. ANÁLISIS GENÉRICO INTERNO

### 2.3.1 CADENA DE VALOR DE UN HIPERMERCADO EN ESPAÑA

#### LOGÍSTICA

- Ubicación de los tiendas y almacenes
- Lay-Out del espacio
- Política de Compras (Negociación con los proveedores, planeamiento)
- Rendimiento del espacio
- Aprovisionamiento a los establecimientos
- Gestión de la flota de distribución
- Gestión de Inventario (just in time)
- Mantenimiento de los establecimientos

#### SURTIDO

- Profundidad
- Amplitud
- Coherencia
- Reposición
- Marcas blancas

#### SERVICIO

- Control de costes (subcontratación de procesos)
- Control de gestión
- Sistemas de toma de decisiones y control
- E- commerce (venta por Internet, comunicación con los proveedores)
- Calidad del producto:
  - Crédito a los clientes
  - Horario prolongado (días de festivos abiertos, número de horas)
  - Servicios complementarios (seguros, viajes, óptica, inmobiliarias, reparaciones en el hogar, gasolineras etc.)
  - Puntos de venta (Número de cajas)
  - Servicio Post-Venta

#### MARKETING

- Información del mercado
- Seguimiento de la demanda
- Conocimiento de la competencia
- Gestión de las marcas
- Política de márgenes y precios
- Imagen de la marca
- Sistemas de fidelización (tarjetas de clientes, cupones etc.)
- Publicidad y promociones
- Página de Internet
- Merchandising
- Estrategias de diferenciación

#### KNOW-HOW

- Conocimiento del sector (ej. Regulaciones)
- Innovación de procesos
- Innovación de sistemas (Aplicación de la tecnología)

#### INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

- Recursos financieros
- Tamaño, economías de escala

#### RECURSOS HUMANOS

- Cultura de la empresa
- Autorrenovación
- Productividad, costes y rendimiento

### 2.3.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

<b>Imagen de la marca</b>	Debido a que el sector se encuentra en un entorno de concentración y por ende, la oferta sectorial constituida por un oligopolio que se reparte aproximadamente el 70% de las ventas, la imagen de la marca hará visible a un nuevo competidor al lograr la preferencia del consumidor, se requiere crear características diferenciadoras que permanezcan la mente del cliente.
<b>Recursos financieros</b>	En este sector se requieren fuertes cantidades de dinero principalmente para la infraestructura, diseño e implantación de la logística, compras y publicidad. En la actualidad se observa que los principales hipermercados obtienen sus necesidades monetarias del grupo comercial que los respalda y de su participación en la Bolsa de Valores.
<b>Tamaño, economías de escala</b>	Este formato de amplia superficie es más productivo que otros de menor escala debido a su volumen en cuanto a amplitud geográfica como al volumen de surtido, ventas y compras. Una configuración de tamaño es necesaria para la rentabilidad puesto que, al aprovechar las economías de escala se aminoran los costes: la principal estrategia de este sector.
<b>Ubicación de los tiendas y almacenes</b>	Tener una ubicación accesible, cerca a centros urbanos y en municipios con impuestos a la distribución comercial nulos o bajos, es imprescindible para la afluencia de los consumidores y para los costes del hipermercado.
<b>Surtido: profundidad, amplitud y marcas blancas</b>	La oferta variada tanto en líneas como en productos por categoría en un solo espacio atrae sin duda a los consumidores. Además, la incorporación de marcas blancas que constituyen el 20% de las ventas es importante pues refuerza la asociación del cliente al hipermercado.
<b>Lay-Out del espacio</b>	Un correcto despliegue o distribución de los productos en los pasillos y góndolas permitirá maximizar las compras de los clientes al facilitar la ubicación de los productos y crear necesidades de compra (compras impulsivas).
<b>Calidad del producto: Horario prolongado, servicios complementarios</b>	El consumidor que asiste a este canal de distribución aprecia la disponibilidad del mismo y la completitud de la oferta al incorporar servicios como: tintorería, gasolinera, aparcamiento, etc., que a su vez incrementan el número de visitas al establecimiento.

<b>Política de márgenes y precios</b>	En este sector el precio es el protagonista, los clientes buscan ahorro en sus compras a la vez que los hipermercados, al aumentar el volumen de las mismas, obtienen mayores márgenes. El margen además aumenta por el hecho de incorporar servicios complementarios “bajo el mismo techo”.
<b>Control de costes (subcontratación de procesos)</b>	La estrategia que rige al sector es ser el líder en costos, bajo esta premisa, los hipermercados ejecutarán las acciones que apunten hacia este objetivo. Una forma de buscar ello, sería la subcontratación de procesos como el de la logística, servicio de limpieza, etc.
<b>Política de Compras (Negociación con los proveedores, planeamiento) - Rendimiento del espacio</b>	Las compras constituyen el 40% del presupuesto de los hipermercados con lo cual la gestión de las mismas es fundamental, se debe invertir en la planificación de las mismas y en sacar el mayor partido del poder de negociación que tiene sobre los hipermercados pues se busca el mayor rendimiento del espacio.
<b>Publicidad y promociones</b>	En cuanto al marketing del sector cabe destacar la publicidad y las promociones. La publicidad es necesaria para lograr un fuerte y positivo reconocimiento de marca y las promociones constituyen un gancho de compras que complementa la oferta de precios bajos.
<b>Innovación de procesos y de sistemas</b>	La innovación y renovación de los procesos internos del hipermercado determinará la adaptación de este formato al mercado español. Se requiere incorporar los mejores sistemas (no sólo referente a la tecnología) a las operaciones de los establecimientos buscando la mayor productividad del formato.

---

## CONCLUSIONES

- ✎ Los hipermercados se enfrentan a una compleja influencia del macroentorno. En el aspecto político, las regulaciones están dirigidas al freno del crecimiento de la oferta sectorial de este canal de distribución y casi eliminación del mismo debido al proteccionismo del pequeño comercio, que tampoco ha sido logrado con estas medidas. Lo cierto es que la presencia de los hipermercados es incierta pues depende de la capacidad que estos tengan de autorenovarse (innovación) para adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor y de la desregularización del sector para evitar que el formato ingrese a una etapa de declive.
- ✎ Algunas regulaciones impuestas han determinado hasta cierto punto la pérdida de una parte de su poder de negociación frente a sus proveedores. Por que se regula el tiempo máximo de pago a proveedores, los horarios y días de apertura se encuentran limitados y los procesos internos se ven regulados por las disposiciones.
- ✎ En este sector se observa claramente que el pionero en un mercado mantendrá su posición poniendo en marcha estrategias de acción que le permitan lograr el posicionamiento de su marca y crecer su participación de mercado como es el caso de Carrefour en España que supera a sus similares en alcance de establecimientos y costes competitivos.
- ✎ El mayor competidor de los hipermercados son los supermercados que aprovechando la proximidad al cliente del formato y evitando las fuertes regulaciones a las grandes superficies han logrado restar participación de mercado a los hipermercados
- ✎ El sector de los hipermercados luego de los 30 años de estar presente en el mercado de España se ha enmarcado en un entorno de concentración, rivalidad competitiva moderada, altas barreras de entrada, barreras de salida considerables, demanda prácticamente estancada y la presencia del supermercado como “producto” sustitutivo en crecimiento que determinan casi nula o poca posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- ✎ En la actualidad, la posibilidad de ganar dinero en este sector es favorable, a pesar de que, ha caído con el pasar de los años a favor de formatos más pequeños. Para que el sector se mantenga rentable es necesario continuar con una dura política de control de márgenes, estímulo del volumen de ventas, incremento de la productividad, pero sobre todo realizar innovaciones en el servicio que permita a los hipermercados a las exigencias del mercado.

## ANEXOS

### Anexo 1: Descripción de las cadenas más importantes.

#### **Carrefour**

- 🛒 En 1973 se inauguró el primer hipermercado de España, ubicado en Barcelona con el nombre de *Carrefour Prat*.
- 🛒 El Grupo Carrefour es resultado de la fusión de Pryca y Continente de Promedés (1999-2000).
- 🛒 141 Hipermercados que representa el 39% del total de hipermercados (cifra al 31 de diciembre de 2005).
- 🛒 Aproximadamente cuenta con 33,000 trabajadores.
- 🛒 El 95% de los consumidores españoles declara a Carrefour como la cadena de hipermercados más conocida de España.
- 🛒 Su superficie media es de 7000 m<sup>2</sup>.
- 🛒 Es una empresa comprometida con sus clientes, medio ambiente, proveedores y la sociedad.
- 🛒 Se pueden encontrar sucursales en todas las regiones de España.

#### **Eroski**

- 🛒 En 1969 con 88 trabajadores se inicia la entidad Comercio.
- 🛒 Cuenta con 75 hipermercados EROSKI.
- 🛒 Tiene acciones de apoyo a la comunidad, al medio ambiente y de responsabilidad social.
- 🛒 Promueve los derechos del consumidor.
- 🛒 Cuenta con alianzas a nivel internacional que favorecen el intercambio de conocimientos empresariales y comerciales.
- 🛒 Tiene más de 150 proveedores internacionales.

#### **Alcampo**

- 🛒 En 1981 inauguró el hipermercado de Utebo en Zaragoza y a Madrid llega en Mayo de 1982.
- 🛒 Cuenta con 46 hipermercados y 15,000 trabajadores, de los cuales el 90% tienen la opción de ser accionistas del grupo Auchan.

- 🛒 Es la primera cadena de Europa continental que inició la venta electrónica de productos de gran consumo.
- 🛒 Es una empresa preocupada por su entorno ambiental además de que coopera con varias entidades preocupadas por la mejora de la vida de determinados sectores de la sociedad.

### **Hipercor**

- 🛒 Fue creado en 1979
- 🛒 Es una filial del Grupo **El Corte Inglés**
- 🛒 En junio del 2001 adquirió cinco hipermercados del grupo Carrefour.
- 🛒 Muestra un crecimiento del 10% en sus ventas.
- 🛒 Representa el 19% del negocio total y el 26,8% de los beneficios del Grupo.
- 🛒 Cuenta con 33 establecimientos.
- 🛒 Emplea a más de 11,700 personas.

### **Anexo 2: Factores Relevantes del Entorno y Factores Clave de Éxito- y DAFO de Carrefour**

FRE, genéricos	Amenaza/Oportunidad, para CARREFOUR
Regulaciones del sector	Amenaza
Incremento del empleo	Oportunidad
Incremento de la renta per cápita	Oportunidad
Cambio en la estructura del gasto	Amenaza
Consumidor exigente	Oportunidad
Uso del Internet para compras	Oportunidad
Nuevas tecnologías	Oportunidad
Bajo crecimiento de la población	Amenaza
Cambios en la estructura familiar	Amenaza
Incremento de inmigrantes	Oportunidad
Existen productos sustitutos (supermercados, formatos de menor tamaño)	Amenaza
Posibilidad de nuevos entrantes (Barreras de entrada altas)	Oportunidad
Poder negociador de los proveedores	Oportunidad
Poder negociador sobre los proveedores	Oportunidad



Poder negociador sobre los clientes	Oportunidad
Requerimiento de cuota	Oportunidad
Mercado Maduro (demanda frenada)	Amenaza

**Factores Claves de Éxito (FCE)**

FCE, genéricos	Fortaleza/Debilidad Para CARREFOUR
Imagen de la marca	Fortaleza
Recursos financieros	Fortaleza
Tamaño, economías de escala	Fortaleza
Ubicación de los tiendas y almacenes	Fortaleza/Debilidad
Surtido: profundidad, amplitud y marcas blancas	Fortaleza
Lay-Out del espacio	Fortaleza
Calidad del producto: Horario prolongado, servicios complementarios	Fortaleza
Política de márgenes y precios	Fortaleza
Control de costes (subcontratación de procesos)	Fortaleza
Política de Compras (Negociación con los proveedores, planeamiento) - Rendimiento del espacio	Fortaleza
Publicidad y promociones	Fortaleza
Innovación de procesos y de sistemas (Logística)	Fortaleza

**Anexo 3: Legislación relevante**

Concepto	Descripción
<b>Definición de grandes superficies</b>	La Ley define un establecimiento de grandes superficies aquellos mayores a 2500 m <sup>2</sup> . Sin embargo, las CCAA imponen restricciones a los establecimientos de 500m <sup>2</sup> aduciendo que son "grandes" para la CCAA, con lo cual en localidades como Cataluña, Navarra, Madrid, Asturias casi todos los establecimientos serían "grandes".
<b>Criterios variables para apertura</b>	Diversos criterios como: número de trabajadores, volumen de negocio, etc.
<b>Días laborables y festivos</b>	Se tiene restringido el número de horas de apertura y los días domingos prohibidos.

<b>Viabilidad económica</b>	En la CCAA de Cataluña se exigen estudios de viabilidad y proyección a 5 años, además, de otra información de carácter confidencial para los inversores.
<b>Moratorias a las nuevas aperturas</b>	Constituye una barrera de entrada para nuevos competidores y favorece a los establecidos antes de dicha disposición.
<b>Impuestos por metro cuadrado</b>	Se establecen cobros impositivos dependiendo de la superficie abarcada sin considerar la cantidad total de metros cuadrados que la cadena tenga en la CCAA con lo cual dichos impuestos pueden ascender considerablemente.
<b>Calidad y Seguridad</b>	Disposiciones sobre producción, almacenamiento y distribución de alimentos frescos.

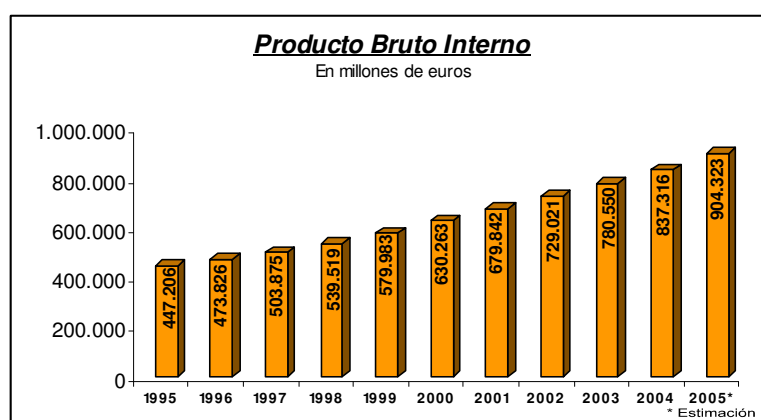
LEGISLACIÓN ESTATAL	
Concepto	Descripción
<b>Seguridad y Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Real Decreto sobre la identificación de los productos de pesca, acuicultura y del marisqueo, vivos, frescos, congelados, etc.</li> <li>▪ Real Decreto que establece las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de carnes frescas y sus derivados.</li> <li>▪ Real Decreto sobre la seguridad alimentaria y manipulación de alimentos.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Real Decreto sobre los residuos de aparatos electrónicos y desecho de envases.</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.</li> <li>▪ Ley sobre los horarios comerciales.</li> <li>▪ Ley de Ordenación del comercio minorista.</li> </ul>

Legislación Autonómica	
Concepto	Descripción
<b>Seguridad y Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes de respaldo a la seguridad alimentaria y protección a la calidad de los productos.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes sobre la eliminación de residuos.</li> </ul>

<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes que regulan la actividad comercial y ferial.</li> <li>▪ Leyes que regulan los horarios comerciales.</li> <li>▪ Leyes que regulan la obtención de las licencias de apertura.</li> <li>▪ Leyes de ordenación de la actividad comercial.</li> <li>▪ Leyes que regulan el equipamiento comercial.</li> </ul>
------------------	---

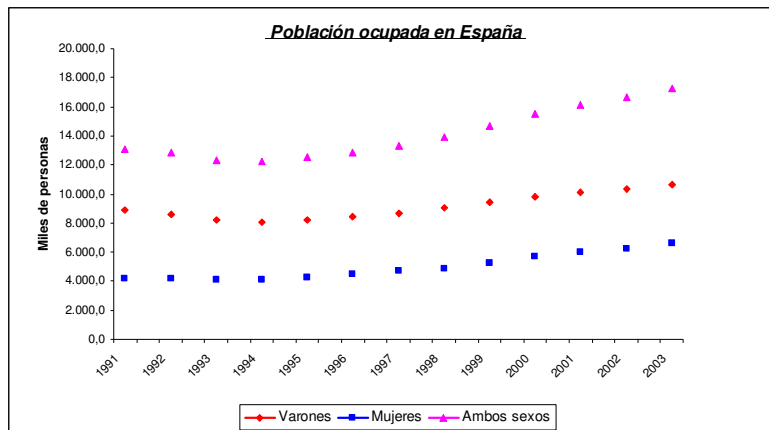
Legislación Europea (Parlamento Europeo)	
Concepto	Descripción
<b>Seguridad y Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento sobre la higiene de productos alimenticios.</li> <li>▪ Reglamento sobre la higiene de productos de origen animal.</li> <li>▪ Reglamento sobre la trazabilidad y etiquetado de los productos.</li> <li>▪ Reglamento que establece los principios generales de la legislación alimentaria.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directiva para la eliminación y reciclado de envases y residuos de aparatos electrónicos.</li> <li>▪ Directiva para la restricción en el uso de sustancias peligrosas en aparatos electrónicos.</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directiva sobre aspectos de la venta y garantías de los bienes de consumo.</li> <li>▪ Directiva sobre el crédito al consumo.</li> <li>▪ Directiva relacionada a la protección del consumidor en indicación de precios.</li> </ul>

**Anexo 4: Producto Bruto Interno de España expresado anualmente**



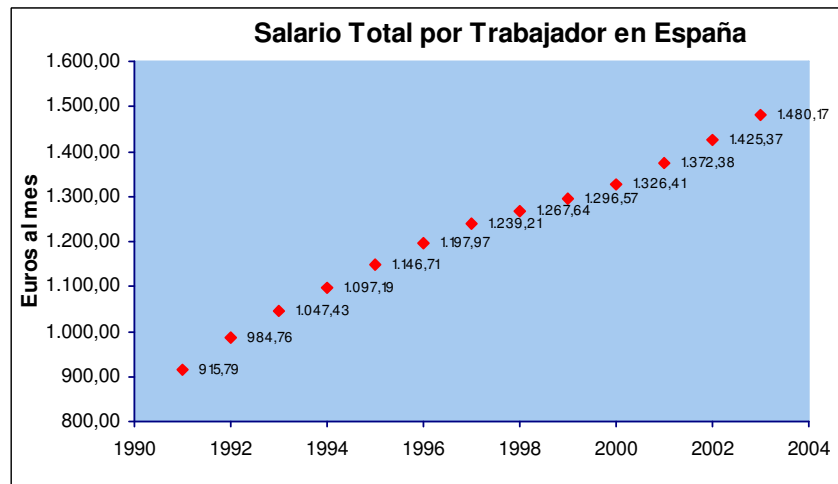
Fuente: INE, 2006

**Anexo 5: Población ocupada en España**



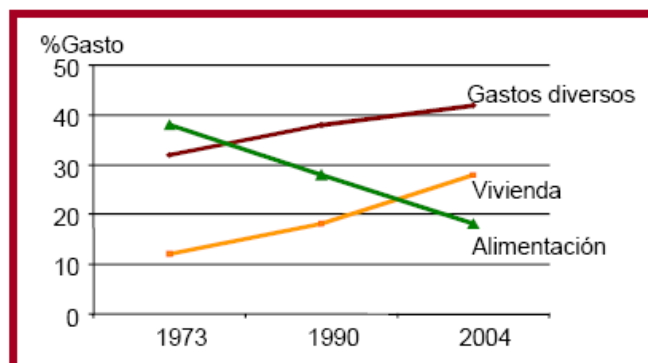
Fuente: INE, 2006. Encuesta de Población Activa

**Anexo 6: Salario Total por Trabajador en España**



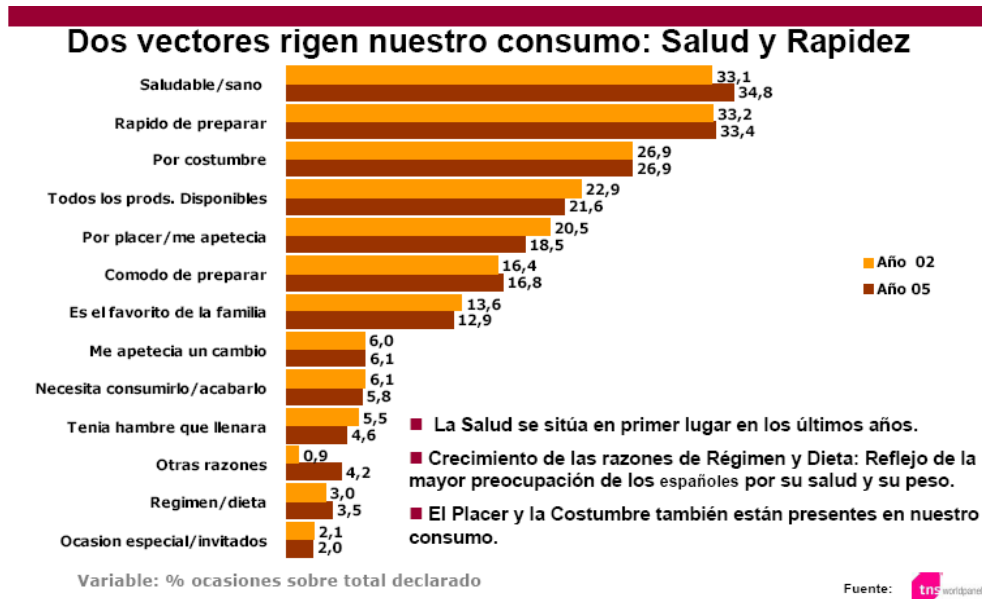
Fuente: INE, 2006. No incluye Agricultura.

**Anexo 7: Evolución del porcentaje del gasto**



Fuente: INE, 2005

Anexo 8: Razones de compra



Anexo 9: Factores sobre la elección de un determinado establecimiento

### FACTORES QUE DECIDEN LA ELECCIÓN DE UN DETERMINADO ESTABLECIMIENTO. ASPECTOS QUE LOS DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS DEBERÍAN MEJORAR

¿Cuáles son los principales factores que deciden la elección de un determinado establecimiento para la compra de productos de alimentación?

En su opinión ¿Cuáles son los aspectos que los establecimientos deberían mejorar para brindar un mejor servicio a sus clientes?

**1.- PROXIMIDAD**

**2.- CALIDAD**

**3.- BUENOS PRECIOS**

**4.- VARIEDAD DE PRODUCTOS**

**5.- BUENAS OFERTAS**

**6.- ATENCIÓN AL CLIENTE**

**1.- RAPIDEZ EN CAJAS**

**2.- MÁS OFERTAS**

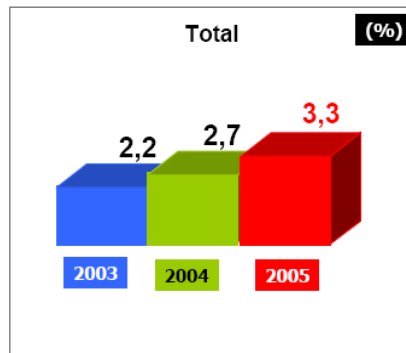
**3.- MEJORES PRECIOS**

**4.- VARIEDAD DE PRODUCTOS**

**5.- ATENCIÓN AL CLIENTE**

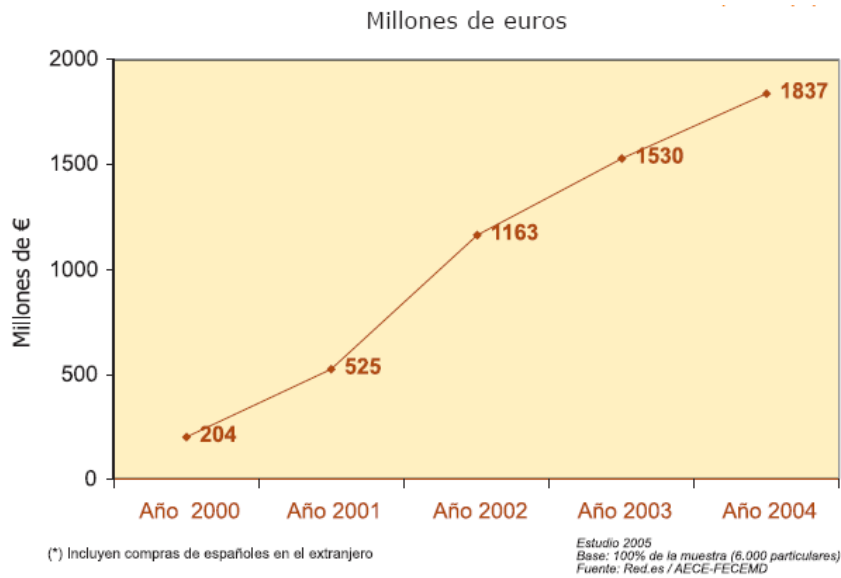
Fuente: M.A.P.A

**Anexo 10: Porcentaje de personas que alguna vez han realizado compras por Internet**

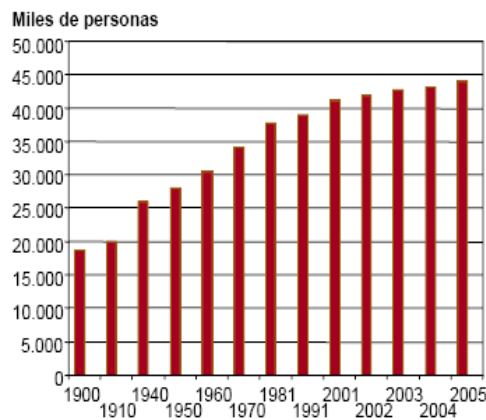


Fuente: M.A.P.A, 2006

**Anexo 11: Cifra de Comercio Electrónico B2C en España**



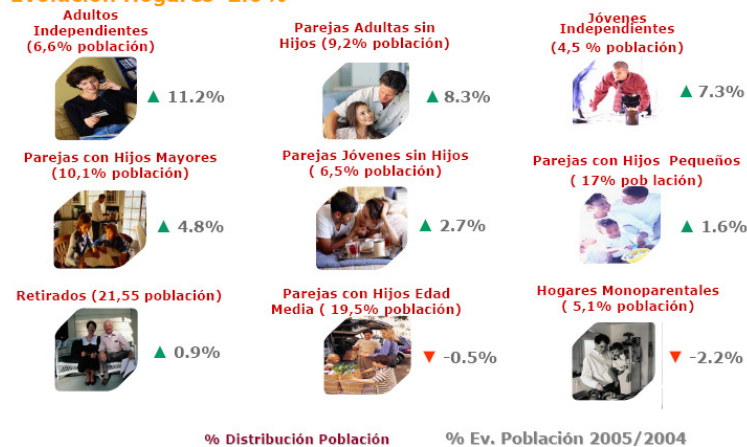
**Anexo 12: Evolución de la población española**



Fuente: INE 2006

**Anexo 13: Estructura de los Hogares Españoles**

**Evolución Hogares 2.6%**



Fuente: M.A.P.A., 2005

**Anexo 14: Tendencias de consumo**

**UN CONSUMO DIFERENCIAL: HOGARES EMERGENTES**



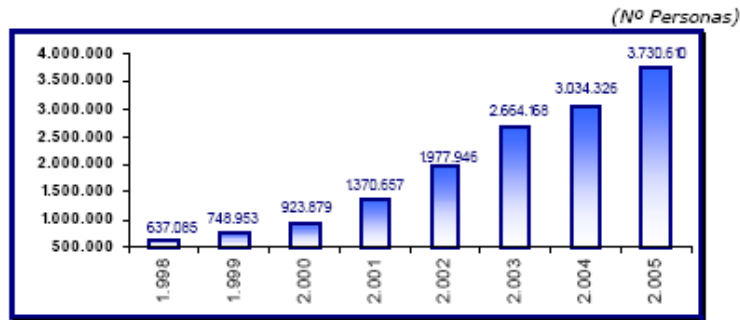
Fuente: Panel de Consumo Alimentario

**Anexo 15: No. De Visitas Mensuales y Compra promedio por ticket**

	VISITAS A LAS TIENDAS	CESTA DE COMPRA
<b>Año 2001</b>	22 visitas a las tiendas x mes	11.9 Euros x ticket 8.3 Artículos promedio
<b>Año 2002</b>	21 visitas a las tiendas x mes	12.9 Euros x ticket 8.4 Artículos promedio
<b>Año 2003</b>	19 visitas a las tiendas x mes	14.2 Euros x ticket 8.8 Artículos promedio
<b>Año 2004</b>	18 visitas a las tiendas x mes	14.9 Euros x ticket 9.0 Artículos promedio
<b>Año 2005</b>	18 visitas a las tiendas x mes	15.6 Euros x ticket 9.0 Artículos promedio

Fuente M.A.P.A.

**Anexo 16: Evolución de la población inmigrantes**



Fuente: Expo Retail 2006

**Anexo 17: Comparativo de sustitutos**

	Hipermercados	Supermercados	Tiendas de descuento
<b>Superficie</b>	Más de 2500m <sup>2</sup>	Hasta 2500m <sup>2</sup>	De 250 a 600 m <sup>2</sup>
<b>Ubicación</b>	A las afueras de las ciudades con tendencia a ubicarlas en el centro	Dentro de las ciudades (Proximidad)	Los más pequeños en zonas densamente pobladas y las mas grandes en la periferia de de núcleos urbanos.
<b>Surtido</b>	Profundo	Profundo pero menos que los hipermercados.	Poco profundo.
<b>Horario</b>	Amplio	Amplio	Amplio
<b>Principales representantes</b>	Carrefour, Alcampo	Caprabo, Supercor	Dia%, Lidl



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### 🛒 Páginas Web

AECC Asociación Española de Centros Comerciales  
(<http://www.aedecc.com>)

AECE Asociación Española de Comercio Electrónico  
(<http://www.aece.org>)

ANGED Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución  
(<http://www.anged.es>)

FECEMD Federación de Comercio Electrónico y Marketing  
(<http://www.fecemd.org>)

INE Instituto Nacional de Estadística de España  
(<http://www.ine.es>)

M.A.P.A. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación  
(<http://www.mapa.es>)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio  
(<http://www.mcx.es>)

### 🛒 Revistas especializadas

Revista Alimarket Octubre, 2004 N° 163


Revista Distribución Actualidad N° 330

### 🛒 Libros

Distribución Comercial  
2005 Maraver, Camarero, Concejero y otros  
Barcelona: UOC

Distribución Comercial  
1992 Diez, Enrique y Fernández, Juan Carlos  
Madrid: McGraw-Hill

La imagen de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid  
1999 Ballesteros, Carlos  
Madrid: PUC

 Documentos Electrónicos

CUESTA, Pedro

2004 Treinta años de hipermercados en España  
Revista Distribución y Consumo

Estudio Expo Retail 2006

2006 El Retail en España 2010: El futuro que no se ve

La distribución comercial ante los cambios sociales

2004 Círculo de Empresarios

M.A.P.A.

2005 La Alimentación en España  
Panel de Consumo Alimentario

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

2005 La distribución comercial en España  
Revista ICE (Información Comercial Española)

Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional

2006 Revista ICE N° 828