

ESTRATEGIA DE COBERTURA ESPACIAL DEL MERCADO ESPAÑOL DE LAS CADENAS LÍDERES DE HIPERMERCADOS

*Oscar González Benito**

*Javier González Benito**

Este artículo trata de profundizar en el conocimiento de las estrategias espaciales de los operadores minoristas. En concreto, el énfasis está en el grado de concentración/dispersión espacial de las cadenas líderes de hipermercados en el tejido interprovincial e interregional español. Tras un análisis teórico previo donde se destaca la importancia estratégica de la concentración/dispersión espacial, se introducen y desarrollan los índices de entropía como instrumentos metodológicos para cuantificar esta dimensión. El análisis empírico cubre aspectos fundamentales de la configuración espacial de las redes de hipermercados. Los resultados revelan distintos patrones de concentración/dispersión espacial que bien pueden responder a una estrategia planificada o ser consecuencias del dinamismo competitivo que ha caracterizado al hipermercado desde su introducción.

Palabras clave: *comercio minorista, localización espacial, hipermercados, España.*

Clasificación JEL: *L81, R30.*

1. Introducción

En los más de 25 años de actividad del hipermercado en España, las cadenas líderes del sector han configurado sus redes de establecimientos hasta alcanzar una situación actual de relativa saturación, pudiéndose hablar incluso de un estado de madurez en el ciclo de vida de esta fórmula comercial (Cuesta, 1997/8). El proceso de expansión parece haber constituido una carrera

por la cobertura espacial del mercado, en gran medida condicionada por las posibilidades de financiación, la modernización de los estilos de vida y las fluctuaciones de la bonanza económica. El crecimiento empresarial en óptimas condiciones y las ventajas derivadas de una posición consolidada constituyen algunos de los incentivos subyacentes a este rápido desarrollo.

Como consecuencia de los distintos criterios de decisión estratégica que caracterizan a cada operador de hipermercados, el esquema de cobertura espacial seguido parece diferir de unas enseñanzas a otras. En particular, mientras que en algunos casos el énfasis se ha puesto en intensificar la cobertura de las

* Departamento de Análisis Económico y Contabilidad. Universidad de Salamanca.

áreas metropolitanas, provincias o regiones inicialmente seleccionadas, en otros casos parece haber premiado un interés por diversificar los mercados geográficos de intervención. Esto conlleva implícitamente una preferencia por la concentración en un mismo mercado geográfico o la dispersión hacia otros varios¹.

Este artículo se centra precisamente en los rasgos distintivos de las cadenas líderes de hipermercados en España en cuanto al grado de concentración o dispersión espacial que ha caracterizado su expansión territorial. Puesto que el tratamiento objetivo de esta noción resulta en gran medida dificultoso, se sugiere la utilización de una modificación del indicador de entropía relativa previamente sugerido en este contexto por Cliquet (1998). De este modo es posible una comparación rigurosa de las estrategias seguidas en los distintos períodos de desarrollo, e incluso una valoración de algunas de las implicaciones espaciales derivadas de la polémica y cuestionada fusión de Pryca y Continente.

Los contenidos se estructuran en cuatro apartados adicionales. Primero, se establece un marco conceptual sobre el cual interpretar la estrategia de concentración *versus* dispersión espacial. Segundo, se describe el núcleo metodológico de la investigación mediante una breve introducción a los indicadores de entropía. Tercero, se desarrolla el análisis empírico de las cadenas líderes de hipermercados en el mercado español y se discuten los resultados alcanzados. Por último, se resumen las principales conclusiones.

2. Estrategia de cobertura espacial del mercado: dispersión *versus* concentración

El patrón de cobertura espacial de mercado seguido por una empresa minorista está directamente ligado a sus estrate-

gias de localización y crecimiento. La apertura de nuevos establecimientos constituye una necesidad del desarrollo empresarial minorista que implica la conformación de una red geográfica de puntos de venta. El grado en que se intensifica la presencia en los mercados existentes antes de expandirse a otros nuevos no es más que uno de los rasgos caracterizadores de este complejo proceso. Por tanto resulta fundamental establecer un marco teórico sobre el cual interpretar las posibles motivaciones y consecuencias de los modelos de dispersión y concentración espacial seguidos por las cadenas minoristas.

Localización y crecimiento minorista

La estrategia de localización puede definirse como la expansión física planificada de una cadena minorista (Mercurio, 1984, página 238). Esta implica la delimitación espacial del mercado objetivo (Ingene y Lusch, 1981) y, por lo tanto, se trata esencialmente de una vía de crecimiento de la empresa minorista.

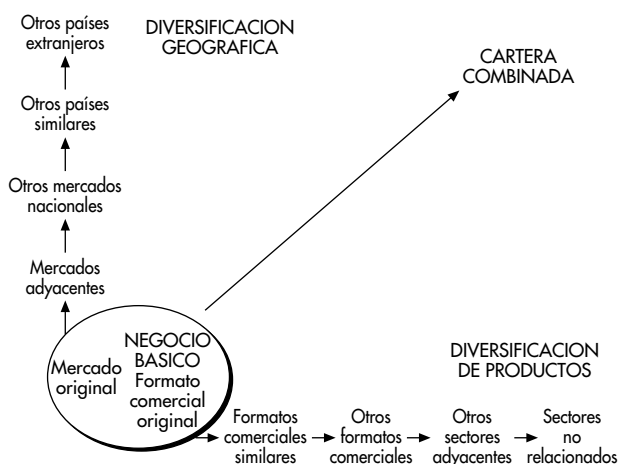
En una adaptación de las líneas de crecimiento y diversificación tradicionalmente consideradas en la literatura (Ansoff, 1965) Pellegrini (1994) sugiere dos posibles direcciones de crecimiento y extensión del negocio básico —la diversificación geográfica y la diversificación de productos— que aparecen representadas en el Esquema 1. La primera se corresponde con la identificación de nuevos mercados y la segunda se corresponde con la adopción de nuevas formas comerciales. Surgen como un intento de incrementar los ingresos extendiendo el «saber hacer» de la organización, y/o un intento de alcanzar economías de escala y alcance que reduzcan costes e incrementen la eficiencia. Implícita en ambas direcciones o en sus posibles combinaciones está la necesidad de localizar nuevos puntos de venta, aunque es en la primera donde se refleja aisladamente la idea de expansión geográfica y cobertura espacial del territorio.

Con un mayor énfasis en la dimensión espacial y en la localización, Ghosh y McLafferty (1987, capítulo 2) y Ghosh (1994,

¹ Es preciso apuntar que la acepción del término *concentración* considerada en este estudio difiere sustancialmente de la habitual. Generalmente se hace referencia a la *concentración en un mercado*, entendida como el grado de centralización del poder en unos pocos competidores. Sin embargo, en este estudio se trata la *concentración espacial de una cadena minorista*, entendida como el grado de centralización de sus establecimientos en unos pocos mercados geográficos.

ESQUEMA 1

ADAPTACION AL CONTEXTO MINORISTA DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO TRADICIONALES



FUENTE: PELLEGRINI, L. (1994): «Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4/2, abril, páginas 121-148.

ESQUEMA 2

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EL COMERCIO MINORISTA

		PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
ESTABLECIMIENTOS ACTUALES		Penetración en la categoría	Extensión de categorías
NUEVOS ESTABLECIMIENTOS	AREAS DE MERCADO ACTUALES	Penetración de mercado	Diversificación
	NUEVAS AREAS DE MERCADO	Expansión geográfica	Diversificación y expansión geográfica

FUENTE: GHOSH, A. y McLAFFERTY, S. L. (1987): *Location Strategies for Retail and Service Firms*. Lexington Books, Lexington, Mass, capítulo 2.

Agregación espacial en la estrategia de cobertura y localización

capítulo 6) sugieren la clasificación de estrategias de crecimiento reproducida en el Esquema 2. Se consideran dos posibles direcciones de crecimiento: una primera basada en la explotación más intensiva de los establecimientos existentes mediante la introducción de nuevas categorías de productos, y una segunda basada en la introducción de nuevos establecimientos. Esta última dirección se corresponde con la necesidad de una estrategia de localización.

Resulta especialmente relevante para este estudio la distinción entre una estrategia de penetración de mercado donde se intensifica la presencia de una enseña mediante la apertura de nuevos establecimientos y una estrategia de expansión geográfica donde se consideran nuevos mercados donde operar. La concentración y dispersión espacial pueden entenderse como los polos de un continuo que representa el grado en que la primera estrategia se considera un paso previo a la segunda estrategia.

La noción de concentración y dispersión espacial de un operador minorista que ha sido aludida en los contenidos previos deja patente el interés en las decisiones de localización a nivel de mercado geográfico. En este sentido se puede hablar de patrones de macrolocalización haciendo alusión a una escala interurbana, regional o incluso nacional (Brown, 1992, capítulo 1). Por tanto, es importante apuntar que la estrategia de localización puede contemplarse desde distintos niveles de agregación geográfica. Es más, el proceso de análisis de nuevas localizaciones generalmente se estructura en etapas atendiendo a la precisión espacial con que se concreta la ubicación definitiva.

Ghosh y McLafferty (1987, capítulo 3) y Ghosh (1994, capítulo 8) entienden el proceso de localización como dividido en tres fases representadas en el Esquema 3. La selección de mercado define el nivel más general de análisis y supone la identificación de la región, provincia o área metropolitana donde localizar un nuevo establecimiento. Ya con mayor precisión espacial, la selección de área comercial y la selección de

ESQUEMA 3

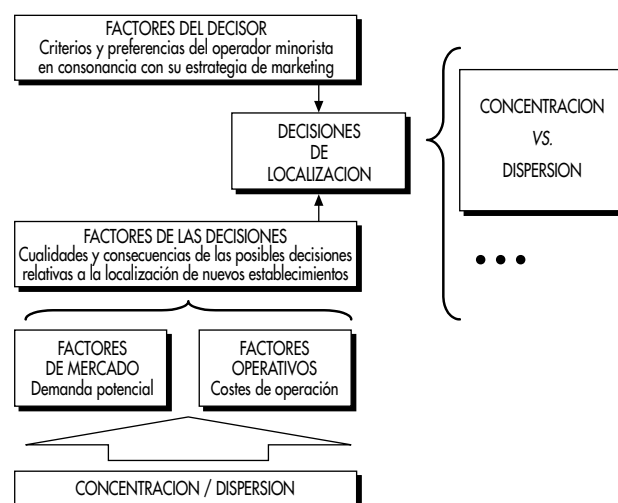
FASES DE LA POLITICA DE LOCALIZACION



FUENTE: GHOSH, A. y McLAFFERTY, S. L. (1987): *Location Strategies for Retail and Service Firms*. Lexington Books, Lexington, Mass.

ESQUEMA 4

CONCENTRACION VERSUS DISPERSION EN LAS DECISIONES DE LOCALIZACION



emplazamiento concreto representan la elección de las zonas intraurbanas y de las ubicaciones concretas más adecuadas.

Concentración *versus* dispersión espacial

El énfasis de este estudio está en la disyuntiva estratégica que supone intensificar la cobertura espacial de un mercado o seleccionar mercados geográficos alternativos para el crecimiento minorista mediante la apertura de nuevos establecimientos basados en la fórmula comercial y el «saber hacer» de los ya existentes. Brevemente, y como ha sido precisado previamente, puede hablarse de concentración *versus* dispersión espacial a nivel de mercado geográfico.

El Esquema 4 resume sintéticamente un modelo teórico sobre el cual interpretar la concentración o dispersión espacial de una cadena de establecimientos. *A priori*, ésta es una de las muchas consecuencias que conlleva la decisión de localización y selección de mercado, que puede considerarse como el resultado de evaluar las posibles alternativas de acuerdo a los criterios y preferencias del decisor.

Al margen de las ponderaciones propias de cada operador minorista, pueden contemplarse dos grupos de factores condicionantes del atractivo de cualquier opción de localización: los factores de mercado y los factores operativos. Mientras que los primeros hacen referencia genérica a los determinantes de la demanda potencial, los segundos engloban los aspectos relativos a los costes de operación. La importancia de la concentración o dispersión espacial estriba precisamente en sus distintas implicaciones sobre ambas magnitudes. Por tanto no debe pensarse como una consecuencia arbitraria de la estrategia de localización, sino como una dimensión a tener en cuenta en el desarrollo de la misma.

Demanda potencial

Las nuevas aperturas primeramente suponen nuevas ventas y la magnitud de estos ingresos condiciona en gran medida la selección del mercado, área o emplazamiento concreto donde localizarse. Así, desde la perspectiva del marketing, los modelos

empíricos de localización generalmente constituyen o engloban modelos de previsión de demanda. En palabras de Davies (1984, página 2), «la investigación sobre localización de establecimientos comerciales requiere la evaluación detallada del nivel de ventas esperado para un nuevo establecimiento (o centro comercial) en una localización concreta».

La concentración o dispersión espacial a nivel de mercado geográfico no es una circunstancia ajena a este factor de mercado. Varios estudios han reconocido la existencia de una relación no lineal entre la cuota de establecimientos y la cuota de mercado de modo que, a partir de un determinado umbral de presencia en el mercado, se produce un efecto multiplicativo sobre la demanda atraída (e.g. Hartung y Fisher, 1965; Lilien y Rao, 1976 y 1979; Mahajan *et al.*, 1988; Bennison *et al.*, 1995). Una mayor cobertura del mercado, puede suponer una mayor accesibilidad de la enseña, una mayor difusión y eficacia de las campañas promocionales y publicitarias, una mayor fidelidad de los consumidores, y un posicionamiento más consolidado y eficiente y, consecuentemente, derivar en un efecto sinérgico sobre la cuota de mercado. También, y adaptando la discusión de Reibstein y Farris (1995), el énfasis en la concentración espacial puede responder a un efecto causal recíproco: una mayor cuota de mercado implica una mayor lealtad y dependencia por parte de los consumidores y facilita la apertura y viabilidad de nuevos establecimientos.

No obstante, estas relaciones tienen sentido a un cierto nivel de agregación espacial; en un nivel más específico requieren una exhaustiva planificación estratégica, puesto que una excesiva e inadecuada presencia en el mercado puede generar un efecto de «canibalización» entre los establecimientos de la misma organización (Kelly *et al.*, 1993). En este sentido, la dispersión hacia otros mercados constituye una garantía para evitar el solapamiento de las áreas de influencia.

Además, la dispersión hacia otros mercados incrementa las posibilidades de ocupar las mejores oportunidades de localización y escapar de una competencia directa con el resto de operadores minoristas. La magnitud de los recursos financie-

ros implicados hace que el proceso de expansión de una cadena y de sus competidores pueda dilatarse durante años. Consecuentemente, no sólo importa el tamaño del mercado sino la ocupación que la competencia ostente en el momento de proyectar una nueva apertura. El grado de saturación existente condiciona la viabilidad de la red configurada, puesto que el incremento de las ventas que supone un mayor número de establecimientos puede no compensar los costes implicados. En este sentido, la concentración en los mercados ya ocupados puede constituir una alternativa menos atractiva.

Costes de operación

La dispersión racional de los establecimientos comerciales, si bien puede contribuir a aumentar la demanda, implica una mayor complejidad logística en el abastecimiento, la cual se manifiesta a través de tres tipos de coste: transporte, inventario y oportunidad.

Muchos de los problemas de localización clásicos estudiados desde la perspectiva de la investigación operativa tienen por objetivo la minimización de costes (Current *et al.*, 1990). Este objetivo, denominado «minisum» (Brandeau *et al.*, 1989), se alcanza minimizando la suma total de todas las distancias que deben recorrerse en una unidad de tiempo para el correcto abastecimiento y funcionamiento de la instalación, y pone implícitamente de manifiesto que mayores distancias implican mayores costes de transporte. No obstante, el aumento de los costes de transporte no parece guardar una relación lineal con el aumento de la distancia, pues han surgido una serie de técnicas que permiten optimizar al máximo la eficiencia logística. Desde la investigación operativa, han sido desarrollados innumerables algoritmos para resolver los principales problemas derivados de la programación de rutas para vehículos de transporte (Bodin *et al.*, 1983). Desde la dirección de operaciones se han propuesto herramientas como la consolidación de cargamentos, el establecimiento de almacenes reguladores o la mejora de las comunicaciones para minimizar tanto el coste, como el tiempo requerido para la distribución de mer-

cancias.

Una mayor distancia con respecto a las fuentes de suministro también implica mayor vulnerabilidad. Existe un componente aleatorio en el funcionamiento de cualquier sistema logístico que depende de aspectos como la climatología o la fluidez en las vías de transporte, lo que hace que sea menos predecible el tiempo de suministro. Una forma de combatir esta dependencia es la acumulación de inventarios, con el consiguiente aumento de costes que implican: costes de espacio, costes de mantenimiento, manipulación y administración, costes de deterioro y obsolescencia de materiales o costes de financiación y depreciación (Aschner, 1990).

Además de ser menos predecible, el tiempo de suministro aumentará con la distancia. En ocasiones, ante un agotamiento de existencias, esto podría suponer un coste de oportunidad en el sentido de que parte de los clientes no estarían dispuestos a esperar para la adquisición de sus productos. Cualquier problema en el sistema de distribución se traduciría en una pérdida de ventas.

Al margen de los costes logísticos, la proximidad entre centros comerciales permitiría una gestión más eficiente, pues facilita la comunicación y rotación del personal y, por lo tanto, la amortización y utilización de la experiencia y «saber hacer» acumulado en los recursos humanos de la organización. La dispersión, además de mitigar este efecto aprendizaje, implicaría enfrentarse con entornos desconocidos donde las prácticas habituales podrían no ser del todo eficientes.

Como contrapunto a estos comentarios previos, que parecen inclinar la balanza hacia una concentración y saturación de un mercado geográfico previa a la dispersión hacia otros nuevos, debe apuntarse que una estrategia orientada a la dispersión espacial puede conducir a una mayor relevancia y poder global y, consecuentemente, a una reducción de los costes de compra. No obstante, este tipo de economías parecen ser más sensibles a la magnitud del operador minorista que a su grado de concentración/dispersión interprovincial o interregional.

3. Entropía relativa

Desde una perspectiva netamente estadística, la *entropía* es una medida aplicable a una variable aleatoria discreta para cuantificar el grado de homogeneidad con que la probabilidad se distribuye entre los distintos sucesos. Su expresión formal viene dada por:

$$E = - \sum_{k=1}^K f_k \ln(f_k)$$

donde f_k denota la probabilidad de cada suceso k de los K posibles. Esta magnitud aumenta a medida que la probabilidad está más uniformemente distribuida entre los sucesos, y alcanza su máximo precisamente cuando todos los sucesos tienen la misma probabilidad, en cuyo caso el valor es $E_{\max} = \ln(K)$. Sobra decir que para medidas nulas el valor infinitesimal del sumando es nulo.

En ocasiones se utiliza la noción de *dispersión estadística* para referirse a la medida de entropía, entendiéndose que el fenómeno está más disperso a medida que su distribución de probabilidad es más heterogénea. En el contexto de la teoría de la información también se habla de *incertidumbre* (Theil, 1967). Cuanto menos difiere la probabilidad de los posibles eventos, mayor es la dificultad o error implicado en inferir lo que puede suceder. En definitiva puede establecerse la siguiente asociación: mayor entropía-menor dispersión estadística-mayor incertidumbre.

Este indicador también ha sido utilizado en geografía para medir el grado de *dispersión espacial* (Chadule, 1997). En este caso, el conjunto K de posibles sucesos se corresponde con el conjunto de posibles lugares geográficos en los que pueden ubicarse unos determinados elementos. Por ejemplo, cuando el interés está en medir la concentración o dispersión geográfica de la población, el conjunto de lugares se corresponde con los distintos municipios existentes y los referidos elementos se corresponden con los habitantes. El cómputo de la entropía a partir de la proporción de habitantes residentes en cada municipio constituye una medida del grado de disper-

sión de la población. A este respecto, la dispersión espacial se interpreta de un modo opuesto a la dispersión estadística: una mayor dispersión espacial se corresponde con una distribución espacial más homogénea y, consecuentemente, con una mayor entropía.

En este mismo ámbito de aplicación geográfica, Cliquet (1997 y 1998) ha sugerido la utilización de la medida de entropía para analizar las estrategias de cobertura espacial de las cadenas minoristas en los mercados nacionales. Partiendo de una segmentación del escenario de análisis en mercados geográficamente más pequeños, tales como regiones, provincias, o municipios, la entropía permite evaluar los comportamientos estratégicos de concentración espacial en algunos de estos mercados, o dispersión hacia mercados alternativos. En concreto, y centrados en las posibilidades comparativas, se ha propuesto el indicador de *entropía relativa*, definido por el cociente de E y E_{max} . Puesto que se trata de comparar la medida de entropía con la situación de máxima dispersión, dicho indicador varía entre 0 y 1, siendo mayor cuanto mayor es la dispersión espacial de los establecimientos.

Sin embargo, esta medida presenta una dificultad: no es monótona creciente en el sentido de que una mayor dispersión no siempre implica un incremento de la entropía. A este respecto, Cliquet (1988) demuestra gráficamente cómo el añadir establecimientos siguiendo un patrón de dispersión puede dar lugar a una reducción de la entropía. Puesto que esta irregularidad no es consistente con el planteamiento teórico que motiva la utilización del indicador de entropía, se propone una modificación que permite corregirla sin complicar excesivamente el cálculo.

El origen del problema está en que la máxima entropía que se utiliza como referencia en la relativización de la medida puede resultar inalcanzable dentro de las posibilidades del operador minorista. Cuando el número de establecimientos operativos no es divisible por el número de mercados es imposible alcanzar la referida situación de máxima dispersión, puesto que ello implicaría localizar el mismo número de establecimientos en cada mercado. En este sentido hay que distinguir una máxima dis-

persión ideal y una máxima dispersión factible para referirse a la utilizada en el cómputo y a la que realmente puede alcanzar el minorista respectivamente.

Dado que la finalidad es cuantificar en qué medida la estrategia seguida por el minorista se desvía de la máxima expansión posible, se propone eliminar los posibles sesgos detectados utilizando como referencia la mencionada situación factible, de modo que el indicador resultante puede expresarse como sigue:

$$Entropía\ relativa = \frac{E}{-\sum_{k=1}^K f_k^* \ln(f_k^*)}$$

donde f_k^* denota la proporción de establecimientos localizados en el mercado k en la hipotética situación de máxima dispersión posible.

4. Patrones de concentración/dispersión espacial de las cadenas de hipermercados en España

Una vez establecido el marco teórico y metodológico, los contenidos empíricos se centran en analizar los patrones de concentración y dispersión espacial seguidos por las cadenas líderes de hipermercados en el mercado español de productos de gran consumo. Para ello se emplea el índice de entropía relativa introducido previamente como medio para medir y consecuentemente comparar dichas estrategias. Este no es más que un punto de partida objetivo sobre el cual profundizar en las motivaciones y circunstancias que subyacen a los objetivos de cobertura espacial de estos gigantes de la distribución.

En concreto, el estudio se centra en Pryca, Continente, Hipercor, Alcampo y Eroski. La información de partida consiste en un listado de todos los hipermercados de cada una de las cadenas, con su ubicación y su fecha de apertura. Esta ha sido obtenida del *Dossier Hipermercados de Distribución Actualidad*; del Censo de Supermercados de ALIMARKET; y de los Departamentos de Comunicación de las cadenas en cuestión.

CUADRO 1

**ENTROPIA RELATIVA PROVINCIAL Y REGIONAL DE LAS CADENAS LÍDERES
DE HIPERMERCADOS, 1999**

	Pryca	Continente	Hipercor	Alcampo	Eroski
Número de hipermercados.....	58	57	20	36	27
Entropía relativa provincial.....	0,7883	0,7880	0,7963	0,7422	0,8473
Entropía relativa regional.....	0,8122	0,8110	0,6535	0,7897	0,8302

Consistentemente con los contenidos previos, se consideran dos definiciones de mercado geográficamente más específicas y de un marcado carácter administrativo: la provincia y la región. Los comportamientos estratégicos de concentración en el mercado o dispersión hacia mercados alternativos son examinados para ambos niveles de agregación geográfica en la delimitación formal de dichos mercados.

Análisis comparativo de la situación actual

El Cuadro 1 recoge el número de hipermercados y la entropía relativa a nivel provincial y regional a finales de 1999 para las cadenas líderes de hipermercados previamente referidas. El tamaño de las distintas cadenas es sustancialmente distinto: mientras que Pryca y Continente suman cada una alrededor del 29 por 100 de los hipermercados, Alcampo posee un 18 por 100 y Eroski e Hipercor, bien por detrás, representan un 14 por 100 y un 10 por 100 respectivamente.

La máxima dispersión tanto provincial como regional corresponde a Eroski, cuyo patrón de cobertura espacial únicamente presenta un foco de concentración en su origen geográfico, el País Vasco y, más concretamente, en Vizcaya. Los índices de Pryca y Continente son muy similares y reflejan una mayor concentración sobre los núcleos urbanos de mayor dimensión. Por un lado, Pryca mantiene una intensa cobertura de las áreas metropolitanas de Madrid y de Barcelona, y su presencia también es importante en Valencia, Alicante, Murcia y Cádiz. Por otro lado, Continente opera algo menos intensamente en Madrid y Barcelona, desviando su expansión de forma más

acentuada hacia las comunidades valenciana y andaluza. Alcampo constituye la cadena más concentrada, siendo el área metropolitana de Madrid y La Coruña los mercados provinciales con una concentración más pronunciada. Casi el 40 por 100 de su superficie de venta corresponde a los 10 y 4 hipermercados ubicados en estos enclaves, respectivamente. Finalmente, Hipercor constituye la única cadena que presenta una posición comparativa distinta para el nivel provincial y regional. Provincialmente, el grado de dispersión es superior al resto de cadenas, excepto Eroski, apreciándose tan sólo una concentración importante en Madrid. A esta cadena se le atribuye un posicionamiento competitivo más orientado hacia la calidad y el servicio (Ballesteros, 1998), lo cual hace suponer un mayor incentivo a la dispersión, dado que el tamaño de los mercados en cuanto al segmento objetivo puede resultar menor que para sus competidores. Sin embargo, regionalmente la concentración es superior al resto de operadores con una presencia importante en Madrid y Andalucía.

Análisis dinámico

El escenario competitivo actual es la consecuencia de un largo proceso de crecimiento que para las cadenas pioneras supera los 25 años. Por ello, resulta mucho más enriquecedor extender longitudinalmente el análisis, a fin de examinar la evolución de las distintas cadenas en cuanto a su concentración o dispersión espacial. Los Gráficos 1, 2 y 3 representan, respectivamente, dicha evolución en cuanto al número de hipermercados y la entropía relativa provincial y regional, respectivamente.

GRAFICO 1

EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS POR CADENAS

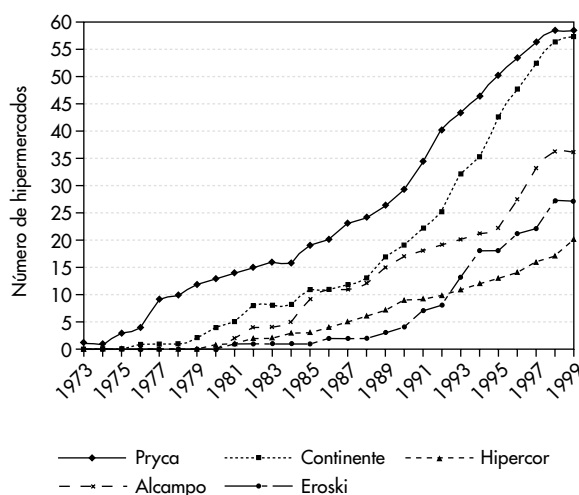
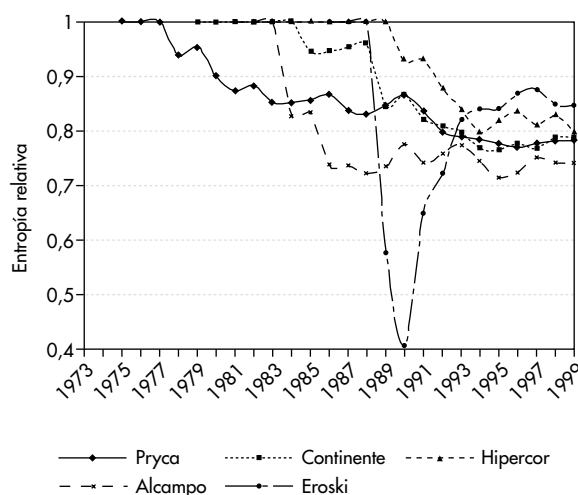


GRAFICO 2

EVOLUCION DE LA ENTROPIA RELATIVA: MERCADO PROVINCIAL



La evolución en el número de establecimientos permite intuir el principio de una fase de madurez que culmina un período de gran expansión durante los años noventa. También permite observar un cierto paralelismo en los ritmos de crecimiento, que delata algunas consecuencias de los períodos de crisis que ha atravesado la economía española. Únicamente el crecimiento de Hipercor resulta excepcionalmente uniforme y ajeno al resto de los competidores.

Atendiendo a las curvas de concentración/dispersión, Pryca demuestra una tendencia a la concentración provincial hasta principios de los años ochenta, como consecuencia de su localización múltiple en Madrid y Barcelona. El crecimiento mantenido durante el resto de la década supone un equilibrio entre la ocupación de nuevos núcleos urbanos y el reforzamiento de los ya contemplados. En los años noventa, la concentración parece de nuevo prioritaria, reflejándose una ocupación más intensiva de Madrid, Barcelona, Valencia y otras provincias, principalmente en la zona septentrional y oriental. En un nivel regional su desarrollo es bien distinto, apreciándose una leve tendencia hacia un mayor grado de dispersión que se acentúa entre la

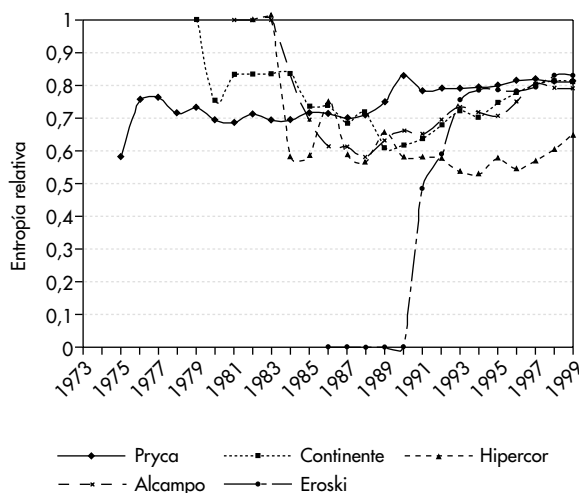
década de los ochenta y los noventa. En este período la cadena abrió sus primeros hipermercados en regiones como Extremadura, Castilla-La Mancha y Aragón.

Continente presenta una alta dispersión espacial hasta finales de los años ochenta, tan sólo reducida por la localización de un segundo hipermercado en Sevilla en 1985. A partir de este período presenta una clara tendencia a la concentración, siguiendo un patrón muy similar a Pryca, tanto en magnitud como en forma. A un nivel regional, estos dos períodos se corresponden con unas tendencias inversas. Mientras que hasta finales de los ochenta la red de establecimientos tiende a la concentración en Andalucía, Madrid o Levante, con la nueva década comienza una tendencia a la dispersión. Obviamente, la mayor homogeneidad detectada en la cobertura de mercados regionales oculta una tendencia a la concentración provincial, poniendo de manifiesto la importancia de evaluar distintos niveles de agregación geográfica.

Alcampo comienza su actividad a principios de los ochenta con una tendencia a la concentración. Esta refleja fundamentalmente su localización múltiple en el área metropolitana de

GRAFICO 3

**EVOLUCION DE LA ENTROPIA RELATIVA:
MERCADOS REGIONALES**



Madrid. Si bien esta intensificación de la cobertura de la capital se mantiene en el resto de su crecimiento, resulta compensada por una estrategia de expansión a nuevos mercados urbanos. Este mayor énfasis en la dispersión espacial aparece reflejado de un modo más acentuado por la curva de entropía regional.

Las tres cadenas consideradas hasta el momento comparten un origen similar. Todas ellas son de capital principalmente francés y su actividad en España ha estado avalada por una experiencia previa y un «saber hacer» forjado en Francia y en otros países europeos. Hipercor, por el contrario, no sólo difiere en el ya mencionado posicionamiento competitivo más sofisticado o en un crecimiento más uniforme, sino que además es una cadena de propiedad española (grupo El Corte Inglés). Hasta principios de los años noventa, su limitado crecimiento es claramente disperso provincialmente, aunque se identifica un cierto grado de concentración regional que refleja su localización múltiple en Andalucía, Cataluña o Asturias. La tendencia a la concentración provincial se acentúa en la última década mientras se mantiene un cierto equilibrio con tendencia a la dispersión en el nivel regional.

Eroski parece seguir un esquema sustancialmente distinto de las demás cadenas. No en vano su origen y desarrollo empresarial es bien distinto del resto. Su carácter inicialmente más modesto parece marcar una clara estrategia de concentración en su entorno geográfico de partida, el País Vasco. A partir de los años noventa se identifica una clara expansión a otros mercados urbanos siguiendo una distribución altamente dispersa. Las curvas de entropía provincial y regional reflejan este planteamiento con una forma muy similar. Únicamente difieren en los primeros años de actividad debido a la apertura de establecimientos en distintas provincias vascas.

Lo que sí es importante señalar a raíz de los comentarios realizados, es que el factor tiempo y el factor competencia desempeñan un papel protagonista en la configuración de la red de establecimientos de una cadena de hipermercados. Ambos deben ser tenidos en cuenta al considerar las motivaciones que han conducido a los patrones de cobertura espacial observados. Es más, la dispersión/concentración espacial no tiene por qué ser una opción estratégica, sino que puede venir forzada por las circunstancias competitivas.

Así, inicialmente podría pensarse que aquellos operadores de mayor antigüedad y magnitud han podido consolidar su posición en aquellos mercados más amplios, y que los restantes se han visto forzados a una mayor dispersión para aprovechar las oportunidades restantes en la geografía urbana española. Los resultados, sin embargo, no corroboran este razonamiento. Por ejemplo, Alcampo comenzó a operar algunos años después y en menor magnitud que Pryca y Continente y, sin embargo, mantiene una posición mayoritaria en una de las zonas más atractivas para esta forma comercial, el área metropolitana de Madrid, que ha sido calificada como el «paraíso del hipermercado» (*Distribución Actualidad*, 1998). Bien es verdad que la ventaja temporal en ningún caso supera una década y que todas las cadenas estudiadas estaban operativas en el período de máxima expansión del hipermercado. Además, la situación puede plantearse de modo inverso: los primeros ocupan las posiciones más atractivas, y presumiblemente más dispersas, mientras que el resto tiene que centrar-

CUADRO 2

**ENTROPIA RELATIVA PROVINCIAL Y REGIONAL DE LAS CADENAS LÍDERES
DE HIPERMERCADOS 1999 CON FUSIÓN DE PRYCA Y CONTINENTE**

	Pryca/Continente	Hipercor	Alcampo	Eroski
Número hipermercados.....	115	20	36	27
Entropía relativa provincial.....	0,8260	0,7963	0,7422	0,8473
Entropía relativa regional	0,8337	0,6535	0,7897	0,8302

se en las oportunidades restantes en los mercados de mayor tamaño.

Implícito en estos argumentos está el efecto del distinto tamaño y atractivo de los mercados geográficos considerados. Esto no supone una merma de la utilidad comparativa del indicador de entropía empleado puesto que todas las cadenas se enfrentan al mismo escenario comercial, pero sí constituye un factor a tener en cuenta en la interpretación de los patrones temporales encontrados. La estrategia de cobertura espacial del mercado y, más concretamente, el grado de dispersión o concentración espacial alcanzado, queda condicionado en gran medida por el tamaño de los mercados donde se opera inicialmente. Los resultados obtenidos reflejan que las posibilidades de concentración provincial o regional se reducen cuando las primeras etapas de crecimiento han sido orientadas hacia zonas con un menor potencial en términos de capacidad de compra.

Adicionalmente, es importante señalar que, también debido a la heterogeneidad en el tamaño de los mercados, las posibilidades de dispersión se complican para las empresas más grandes, puesto que la saturación del mercado y las restricciones administrativas impiden una mayor presencia en los mercados más pequeños y fuerzan a concentrarse en los de mayor dimensión como única vía de crecimiento. Así, debe tenerse en cuenta que las posibilidades de dispersión serán presumiblemente menores a medida que el número de hipermercados operativos aumente.

Un último factor externo determinante de la estrategia de concentración o dispersión espacial de las cadenas de hipermerca-

dos, y de las grandes superficies en general, es la regulación comercial por parte de las administraciones públicas. La búsqueda de un equilibrio competitivo en la oferta comercial urbana ha desembocado en las restricciones impuestas por la Ley, 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, y además condiciona los criterios de decisión al respecto por parte del Tribunal de Defensa de la Competencia. Esto pone de manifiesto que, independientemente de la viabilidad de las distintas localizaciones potenciales para una nueva apertura, las administraciones locales y autonómicas reducen, en cierta medida, el conjunto de alternativas disponibles.

Fusión de Pryca y Continente

Dada la reciente noticia de fusión entre Carrefour y Promodès, grupos matrices de Pryca y Continente respectivamente, resulta de especial interés evaluar su impacto en cuanto a la estrategia de cobertura espacial del mercado español. El Cuadro 2 resume dicha situación atendiendo al número de establecimientos y los índices de entropía relativa provincial y regional.

Queda patente que la unión supone la concentración en manos de un sólo operador de gran parte de la actividad en hipermercados. Más de la mitad de los hipermercados líderes operan bajo alguna de estas dos enseñas. Además, ésta es tan sólo una vertiente de la situación de dominio generada, puesto que los grupos matrices también ostentan importantes cuotas de mercado en productos de gran consumo operando con otros formatos comerciales.

En términos de cobertura espacial del territorio, la fusión de ambas cadenas contribuye a elevar los índices de entropía o dispersión relativa, siendo más acentuado el incremento a nivel provincial. El énfasis puesto en distintas provincias y regiones por cada uno de estos operadores implica una distribución espacial más homogénea —o menos concentrada geográficamente— de la red de puntos de venta resultante. A este respecto, puede concluirse que la operación no sólo conduce a un mayor número de establecimientos, sino también a una mejor cobertura del territorio nacional².

La estabilidad de esta situación es sin embargo dudosa. Este tipo de integraciones horizontales no permiten asumir una configuración óptima de la red de hipermercados de modo que el riesgo de «canibalización» se incrementa considerablemente. Por tanto, cabe esperar una depuración por parte de Pryca y Continente. En cualquier caso estas correcciones siempre contribuirán a un incremento de la dispersión relativa.

Dicha reestructuración también puede estar forzada administrativamente debido al dudoso equilibrio competitivo que resulta en determinados mercados urbanos. La configuración espacial conseguida por esta vía puede resultar en gran medida inalcanzable mediante el crecimiento natural de un único operador. En este sentido, las consecuencias derivadas presuponen una intervención reguladora que desemboque en nuevas aperturas, cierres o remodelaciones sobre el tejido comercial existente.

En cualquier caso, lo que sí parece constatado con los indicadores utilizados es que, al margen de la inestabilidad señalada, la compatibilidad de ambas cadenas a favor de la expansión geográfica es relativamente alta y la fusión en ningún caso conduce a una mayor concentración relativa tanto provincial como regional.

² Este resultado acentúa la diferencia entre la utilización habitual del término *concentración* y la acepción introducida en este estudio. Aunque la fusión entre Pryca y Continente conduce a un mayor grado de *concentración* en el mercado español de productos de gran consumo y en muchos de los submercados provinciales y regionales, se reduce el grado de *concentración* espacial de la red de hipermercados resultante.

5. Conclusiones

Este artículo ha tratado de profundizar en el conocimiento de las estrategias espaciales de los operadores minoristas. Como señala Cliquet (1998), a pesar de constituir una vía fundamental de crecimiento minorista, la literatura académica al respecto es limitada, puesto que las investigaciones se han volcado en la localización exacta de los puntos de venta y no en la configuración de una red de establecimientos a un nivel de mercado. En concreto, el énfasis de este estudio ha estado en el grado de concentración/dispersión espacial de las distintas cadenas de hipermercados en el entramado interprovincial e interregional español.

Parece constatado que las estrategias de cobertura espacial seguidas por las cadenas líderes de hipermercados se encuentran entre dos posiciones extremas. Por un lado, el énfasis en la dispersión espacial, ocupando primeramente los emplazamientos más atractivos independientemente de su proximidad para, posteriormente, intensificar la presencia a medida que las mejores oportunidades en todos los mercados geográficos han sido ocupadas. Por otro lado, el énfasis en la concentración espacial, asegurando una alta representación en los entornos conocidos antes de expandirse a nuevas provincias y regiones. Pryca, Continente, Hipercor y Alcampo no parecen haberse decantado claramente por ninguna de estas posturas, aunque sí resulta claro su interés inicial por la cobertura territorial de todo el mercado español. Por el contrario, Eroski parece haberse inclinado más hacia la segunda de las posiciones mencionadas, debido probablemente a su origen más modesto.

Otro resultado importante a destacar ha sido la compatibilidad de las configuraciones espaciales de Pryca y Continente en cuanto a su distribución provincial y regional. Su fusión parece conducir a una distribución geográfica más homogénea de la cadena de hipermercados resultante. Esto muestra, a su vez, la utilidad de los indicadores de entropía en el análisis de posibles fusiones y adquisiciones.

Precisamente en relación al indicador de entropía relativa utilizado, es preciso insistir en que se trata de una medida objetiva

de apoyo sobre la cual comparar las estrategias espaciales. Sus propiedades y limitaciones han sido apuntadas convenientemente en las discusiones previas y deben ser tenidas en cuenta para garantizar una interpretación adecuada de los resultados obtenidos. Un aspecto importante a destacar es que el tipo de análisis realizado sólo examina comparativamente la homogeneidad seguida en la distribución provincial y regional de los puntos de venta de una enseña minorista, sin considerar la proximidad de los mercados elegidos salvo al comparar ambos niveles de agregación espacial. Una vía de mejora en el análisis objetivo de las estrategias espaciales es incorporar medidas adicionales donde también se considere la localización relativa de los mercados elegidos para conformar la red de establecimientos de una cadena minorista.

Referencias bibliográficas

- [1] ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, NY.
- [2] ASCHNER, A. (1990): «Managing and Controlling Logistics Inventories», en GATTORNA, J.: *The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management*, 4.^a edición, Gower Publishing, Aldershot, capítulo 18.
- [3] BENISON, D.; CLARKE, I. y PAL, J. (1995): «Locational Decision Making in Retailing: An Exploratory Framework for Analysis», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, número 5/1, páginas 1-20.
- [4] BODIN, L. D.; GOLDEN, B. L.; ASSAD, A. A. y BALL, M. O. (1983): «Routing and Scheduling of Vehicles and Crews. The State of the Art», *Computers & Operations Research*, número 10/2, páginas 63-211.
- [5] BRANDEAU, M. L. y CHIU, S. S. (1989): «An Overview of Representative Problems in Location Research», *Management Science*, número 35/6, páginas 645-674.
- [6] BROWN, S. (1992): *Retail Location: A Micro-Scale Perspective*, Avebury, Ashgate Publishing Company, Aldershot.
- [7] CHADULE (1997): *Initiation aux pratiques statistiques en géographie*, 4.^a edición, Armand Colin, Paris.
- [8] CLIQUET, G. (1997): «Integration and Territory Covering: A Relative Entropy Measure of Hypermarket Industry in France». *9th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Lovaina, Bélgica, julio.
- [9] CLIQUET, G. (1998): «Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, número 8/2, páginas 205-224.
- [10] CUESTA VALIÑO, P. (1997/8): «Análisis de las empresas líderes del sector de hipermercados en España», *Distribución y Consumo*, número 37, (diciembre/enero), páginas 15-55.
- [11] CURRENT, J.; MIN, H. y SCHILLING, D. (1990): «Multiobjective Analysis of Facility Location Decisions», *European Journal of Operational Research*, número 49/3, páginas 295-307.
- [12] GHOSH, A. (1994): *Retail Management*. 2.^a edición, The Dryden Press, Orlando, FL.
- [13] GHOSH, A. y McLAFFERTY, S. L. (1987): *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- [14] HARTUNG, P. M. y FISHER, J. C. (1965): «Brand Switching and Mathematical Programming in Market Expansion», *Marketing Science*, número 11, agosto, páginas B231-243.
- [15] INGENE, C. A. y LUSCH, R. F. (1981): «A Model of Retail Structure», *Research in Marketing*, número 5, páginas 101-164.
- [16] KELLY, J. P.; FREEMAN, D. C. y EMLIN, J. M. (1993): «Competitive Impact Model for Site Selection: The Impact of Competition, Sales Generators and Own Store Cannibalization», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, número 3/3, páginas 237-259.
- [17] LILIEN, G. L. y RAO, A. (1976): «A Model for Allocating Retail Outlet Building Resources Across Market Areas», *Operations Research*, número 24, enero-febrero, páginas 1-14.
- [18] LILIEN, G. L. y RAO, A. (1979): «Emerging Approaches to Retail Outlet Management», *Sloan Management Review*, número 12, invierno, páginas 27-36.
- [19] MAHAJAN, V.; SHARMA, S. y KERIN, R. (1988): «Assessing Market Penetration Opportunities and Saturation Potential for Multipurpose, Multimarket Retailers», *Journal of Retailing*, número 64/3, otoño, páginas 315-333.
- [20] MERCURIO, J. (1984): «Store Location Strategies», en DAVIES, R. L. y ROGERS, D. S. (eds.): *Store Location and Store Assessment Research*, John Wiley and Sons, Chichester, páginas 237-262.
- [21] PELLEGRINI, L. (1994): «Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, número 4/2, páginas 121-148.
- [22] REIBSTEIN, D. J. y FARRIS, P. W. (1995): «Market Share and Distribution: A Generalization, a Speculation and Some Applications», *Marketing Science*, número 14/3(2), páginas G190-202.
- [23] THEIL, H. (1967): *Economics and Information Theory*, North Holland, Amsterdam.