



MEDITERRANEO ECONOMICO

La agricultura mediterránea en el siglo XXI

- Agricultura mediterránea y mundialización
- Nuevos desafíos de la comercialización
- Las restricciones: costes, agua, conocimiento



NUEVAS FORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS

Alicia Langreo Navarro

La distribución es el último escalón del sistema alimentario, una fase imprescindible para que los productos agrarios lleguen a ser productos alimentarios a disposición de los consumidores. La distribución es la fase que más ha cambiado en la cadena de producción y distribución de alimentos; sus cambios son a la vez los que están forzando más alteraciones dentro de la cadena de producción, desde la agricultura a la industria, el comercio mayorista o el transporte y los circuitos de información, estos dos últimos elementos claves en la competitividad actual. La distribución moderna es capaz de adaptarse eficazmente a los cambios sociales, y por eso se ha desarrollado tan deprisa: trabajo de la mujer, tamaño de la familia, aumento del nivel de vida, movilidad, oferta concretada y de una amplia gama, inclusión de servicios, llegada de inmigrantes, etcétera. Además está en buenas condiciones para aprovechar la globalización.

Este hecho es particularmente relevante en contraste con lo que era la distribución hace algo más de 25 años: un sector ineficaz, con multitud de establecimientos incapaces de dar servicio, cadenas comerciales largas y caras, un enorme número de pequeñas empresas familiares difícilmente rentables y con serios problemas para evolucionar y adecuarse a las nuevas necesidades de una sociedad en desarrollo.

El papel de la distribución es netamente diferente en los países desarrollados y el resto. En los primeros el desarrollo del sistema alimentario, la evolución de la estructura social y de los usos y costumbres y la distancia entre el consumo y la producción son netamente diferentes. La reflexión que aquí se hace es válida para los países desarrollados, incluso en ellos la evolución histórica y, en menor medida, la estructura y estrategias actuales tienen diferencias importantes.

Independientemente de su estructura y eficacia, el pequeño comercio es históricamente un elemento esencial en el paisaje urbano. El mantenimiento de los núcleos urbanos de nuestras antiguas ciudades europeas necesita la presencia del pequeño comercio para mantener su esencia, tampoco cabe pensar por ejemplo en un barrio chino americano sin comercios. Son el alma de la vida en la calle e históricamente han definido en gran parte el urbanismo de la mayoría de las poblaciones. Dentro del comercio el peso de la alimentación es esencial; ha configurado los mercados de barrio y centrales y la vida en torno a ellos, y ahora está sufriendo un cambio de gran calado. También históricamente el comercio minorista ha sido una gran fuente de riqueza y empleo, ligado especialmente a la empresa familiar.

Por lo tanto, la distribución afecta no sólo al sistema alimentario, del que se ha convertido en una pieza básica, sino también al empleo, al urbanismo, a la estrategia económica y política y al desarrollo. Así, en cualquier decisión que se tome acerca del apoyo a un tipo u otro de distribución hay que tener en cuenta todos los factores que arrastra y los efectos generados en diversas áreas. El desarrollo de un tipo u otro de distribución está condicionado por las leyes urbanísticas, que explican por ejemplo la situación italiana, económicas, que marcan las diferencias entre el funcionamiento de la gran distribución alemana y francesa entre otras, o de comercio.

En el marco del sistema alimentario, la distribución es la fase que más se ha concentrado y la que más ha cambiado su mecanismo de funcionamiento. Dentro del análisis de la coordinación vertical del sistema alimentario, en la distribución tienden a concentrarse las decisiones que afectan al conjunto de las empresas de la cadena de producción y es la que hoy lidera la estrategia conjunta. Esto afecta de forma desigual a unos y otros sectores y tipos de empresa, así nada tiene que ver la organización del mercado de los productos frescos con las relaciones que se establecen con las industrias de transformación. Igualmente la capacidad de negociación de las grandes empresas con marcas asentadas, y un alto grado de innovación en su oferta y demanda específica por parte de los consumidores son muy superiores a la de las pequeñas firmas sin marcas conocidas, obligadas a hacer marcas blancas y aceptar las condiciones sin margen de negociación.

Los principales elementos nuevos en la distribución a efectos del funcionamiento del sistema alimentario son:

- La existencia de empresas con una enorme capacidad de compra, operativas en varios mercados de origen y destino con posibilidades de organizar eficazmente los flujos de mercancías y hacer grandes economías de escala.
- La incorporación de los avances en información, logística, transporte, comunicación, etcétera, que han revolucionado la forma de trabajar y han forzado la redistribución de tareas en la cadena de producción.
- La puesta en marcha de plataformas de distribución para centralizar, segmentar y organizar el acopio y la distribución interna, posteriores en los productos frescos. Su existencia altera la dinámica de los productores y pone en cuestión la existencia de los mayoristas en destino que deben adaptarse.
- La globalización de las mayores firmas que operan en los mercados de diversos países, colaboran en la homogeneización del consumo y se han transformado en operadores de los mercados internacionales.
- La posibilidad de suministrarse de un número creciente de empresas y países.



- La modificación de los sistemas de pago a los suministradores, diferentes según países ya que se adaptan a sus leyes específicas, y de la organización del tráfico, de los ritmos, formas y lugares de entrega y del almacenamiento, así como de los circuitos de información.
- La modificación en el sistema de pagos supone que, en algunos países, uno de los grandes negocios de la distribución sea el financiero (cobros al contado y pagos a medio plazo). Esta ventaja en el funcionamiento diario puede convertirse en un problema si son considerados sectores de alto riesgo.
- El establecimiento de acuerdos de suministro a medio plazo que incluyen cláusulas técnicas sobre el producto y el trabajo de los suministradores.
- El desarrollo de las marcas de distribuidor, que suponen una reasignación de tareas dentro de la cadena de producción y comercialización y una pérdida del poder de negociación de los suministradores.
- Con las marcas blancas la distribución intenta convertirse en garante de la confianza del consumidor, hasta ahora radicada en las marcas más solventes.
- Los acuerdos con la distribución están forzando el proceso de implantación de las normas AENOR en las empresas industriales y comerciales.
- Algunas firmas de la distribución asumen tareas de las fases anteriores en algunos productos, en especial de los antiguos mayoristas en destino, pero también han entrado en algunos la fabricación (pan) y en la adecuación y manipulación de productos frescos (carnes, pescados y frutas y hortalizas) directamente o a través de filiales.

Todo esto pone de manifiesto la importancia que tiene la distribución en el análisis de los sectores alimentarios y en todas y cada una de sus fases. De hecho en la actualidad la distribución está jugando el mismo papel frente a la industria alimentaria y las redes de comercialización que en los años sesenta y setenta jugaron éstas en la liquidación de la “agricultura tradicional”; entonces no desapareció la agricultura, pero sólo las explotaciones que se adecuaron y alcanzaron un tamaño y modernización suficiente sobrevivieron al cambio de escenario y algo parecido está planteado en la actualidad.

1. Los tipos de comercios

Una característica básica de la gran distribución, la distribución moderna, es su enorme capacidad de adaptación, su flexibilidad. El tipo de establecimientos, la gama de productos, la organización interna o el tipo de productos y los servicios prestados se adaptan a cada país, cada región y en definitiva a las leyes y usos de los ámbitos de ubicación. Esa flexibilidad ha permitido la presencia de las mismas empresas en países con leyes, usos sociales y hábitos muy diferentes.

En esta línea, las grandes empresas de la distribución optan por diversos tipos de tienda o por todos a la vez con objeto de aprovechar todas las oportunidades comerciales. Estos tipos de tienda cambian, se mezclan y se diversifican más deprisa que la catalogación que se empeñan en realizar los estudiosos de la distribución. Una característica reciente es la opción de las grandes firmas de la distribución de disponer de cadenas con diferentes tipos de tiendas especializadas, según localización y segmento de público, y con diferente gama de productos e incluso distinta marca blanca. De esta forma pueden ser los tipos de tienda los que se adapten a las leyes y normas urbanísticas de cada territorio sin que por ello se fragmente la capacidad de acopio o financiera de la empresa matriz ni el tipo de relación con los suministradores.

Es importante no confundir el tipo de tienda con el tipo de empresa de distribución: el primero se refiere exclusivamente a las características del establecimiento comercial y a él se destina por ejemplo la normativa urbanística. A continuación se exponen algunos de los numerosos tipos de tienda que existen; a éstos, los más frecuentemente catalogados, se añaden fórmulas más novedosas que buscan huecos de mercado específicos: comercios “after hours” y/o “24 horas”, comercios ligados a las estaciones de servicio, etcétera. Cabe reseñar que las publicaciones y estadísticas más habituales no se ponen de acuerdo en estas definiciones por lo que es muy difícil sacar conclusiones. Además hay que considerar que el ritmo actual de cambios en los diversos tipos de establecimientos en busca de fórmulas de mayor rentabilidad supone una evolución continua.

Tipos de comercios

- Grandes almacenes
- Hipermercados
- Medianas superficies
- Supermercados
- Autoservicios
- Tiendas tradicionales
- Descuento
- Tiendas especializadas
- Cash and carry

Cabe resaltar que cada tipo de comercio se orienta a un segmento de público y de tipo de compra diferencial y cuenta con una gama de productos y de marcas, niveles de precios y calidades, tipos de envasado, técnicas de *merchandising* y horarios adaptados a su objetivo. Por ejemplo, la estrategia de los hipermercados y supermercados se caracteriza por gamas amplias y ofertas muy diferenciadas en el lineal con precios bajos, mientras los precios de los restantes productos se mantienen casi al nivel de la tienda tradicional; por su lado las tiendas-descuento tienen una lista corta de referencias, escasos costes de *merchandising* y personal y precios significativamente bajos. De esta manera cuando una empresa de distribución



opta por uno o varios modelos de establecimientos, lo que hace es ampliar su panorama de públicos, horarios y tipos de compra con casi la misma estructura de acopio, financiera, logística y de información.

A estos tipos de comercio con una referencia espacial concreta hay que añadir el conjunto de opciones a distancia: establecimientos de venta por catálogo, ventas a domicilio, y actualmente la “tienda virtual”. En el desarrollo de estas fórmulas, que pueden ser puestas en marcha más fácilmente que otras por los fabricantes, hay tres cuestiones claves: la tipificación del producto, la confianza del consumidor y la organización logística y de cobros eficaz¹ y con garantías. Este comercio se adapta de distinta forma a unas u otras sociedades, así la venta por catálogo está muy desarrollada en el norte pero apenas tiene importancia en el sur. Dentro de los sectores alimentarios destaca el desarrollo de la venta por catálogo en algunos productos *gourmets*: vinos, jamón ibérico, algunos tipos de conservas, alimentos artesanos, aceites, etcétera. Resulta también interesante el gran desarrollo de las ventas de congelados a domicilio. El comercio a través de Internet, aún poco desarrollado en alimentación, puede introducir modificaciones importantes, especialmente en los productos de larga duración; éste ha sido el mecanismo empleado por Tesco para contrarrestar la entrada de Wal Mart.

Los modelos comerciales son muy diferentes según países, provocando que el número de establecimientos por cada 1.000 habitantes y los volúmenes de ventas sean radicalmente distintos². Dentro de la Unión Europea la cifra media de habitantes por establecimiento era de 115 (1997/98) con oscilaciones que van de los 214 de Austria o 202 del Reino Unido, a 61 en Grecia, 76 en Portugal, 89 en España y 91 en Italia. El volumen de ventas por establecimiento era de 549.000 ECU (1998), 898.000 en Alemania y 147.000 en Grecia (202.000 España). En comparación con Estados Unidos, la UE muestra un sector de distribución menos concentrado, con cifra de ventas y consumidores menores por establecimiento.

La distribución alimentaria está más concentrada que el conjunto. El número de habitantes por establecimiento (1996/97) era de 867, con una oscilación que va desde los 2.500 de Holanda y los 1.667 de Francia, Reino Unido y Dinamarca a los 344 de Portugal (España 476). Destacar la evolución del número de habitantes por establecimiento, que en 1992/93 era de 425 para la UE, con un máximo de 1.883 en Alemania y un mínimo de 188 en Portugal. El incremento en el número de habitantes por establecimiento y la caída en el número de establecimientos se ha registrado en todos los países con excepción de Alemania, Austria e Irlanda.

1 El papel de Internet y en general los medios electrónicos aportan elementos de gestión fundamentales a la cadena de producción y comercialización, desde la de comunicación y propaganda con los clientes a las facilidades de la venta directa, de la organización interna, de la organización de clientes y almacén o suministradores, etcétera.

2 Los datos que aquí se citan sólo pretenden dar una visión global de la situación y las tendencias. Cabe resaltar que las diversas fuentes existentes dan cifras dispares e incluso contradictorias y que resulta muy difícil encontrar fuentes cuyos resultados sean comparables.

Establecimientos comerciales de alimentación

País	Nº Comercios 96/97 (000)	Habitantes/comercio 96/97
Alemania	73,6	1.111
Francia	34,8	1.667
Reino Unido	33,9	1.667
Italia	114,6	500
España	79,0	476
Holanda	6,0	2.500
Bélgica /Luxemburgo	13,0	769
Grecia	17,2	588
Portugal	27,3	344
Suecia	6,2	1.428
Austria	7,2	1.111
Dinamarca	3,2	1.667
Finlandia	4,1	1.250
Irlanda	9,5	370
EU 15	429,4	867

Fuente: Alimarket

En Europa occidental el número de establecimientos comerciales de alimentación por cada 1.000 habitantes oscila entre 3,1 en Portugal y 0,4 en Holanda. El grupo de países con más de 1,5 establecimientos por cada 1.000 habitantes está formado por Portugal, Irlanda, Italia, España (1,9) y Grecia, mientras se encuentran por debajo de 0,75 Holanda, Reino Unido, Francia, Suecia y Dinamarca. En términos generales todos los países que aspiran a entrar en la UE cuentan con más de 2,5 establecimientos cada 1.000 habitantes.

La caída en el número de establecimientos de alimentación es general, pero se muestra más acusada en la Europa Occidental y concretamente en el área Mediterránea: mientras la caída en el año 1998 fue de un 2,8% para el conjunto de Europa, en Europa occidental la disminución fue de 3% (2% en el centro y norte y 3,9% en el área mediterránea) y 2,6% en Europa oriental.

Los tipos de comercio son también muy distintos entre la Europa occidental y oriental. En una primera aproximación, la relación entre comercio tradicional y libre-servicio para Europa occidental es del 69/31 con respecto al número de establecimientos y 8/92 con respecto al volumen de ventas; mientras, en la Europa oriental, la misma relación en el número de establecimientos es 7/93 y en volumen de ventas 21/79. Esto pone de manifiesto el abismo que separa los dos modelos comerciales, por un lado, y la enorme distancia en las ventas de los establecimientos de libre-servicio, por otro.



Dentro de la UE las diferencias de las estructuras comerciales se ponen de manifiesto en el distinto peso de los principales tipos de comercios: hipermercados, supermercados y comercios tradicionales³. En los países del centro - norte el peso de los hipermercados más supermercados alcanza el 48% del número de establecimientos y el 95% de las ventas; mientras, en los países del sur estos tipos de establecimientos reúnen al 17% del total con el 78% de las ventas.

Además de los diferentes grados de desarrollo, este cuadro pone de manifiesto la existencia de diferentes modelos, definidos sobre todo por la opción hipermercados / supermercados, entre los países con modelos de distribución altamente evolucionados. En concreto, en Alemania, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Suecia, Austria y Holanda tienen una presencia inferior al 25% de hipermercados frente a un peso superior de los supermercados, entre los que se encuentran por ejemplo las medianas superficies y las tiendas-descuento. Por el contrario el modelo francés y en menor medida el británico muestran un peso muy alto del hipermercado, establecimiento básico durante muchos años de las grandes firmas galas de la distribución.

Peso en ventas de alimentación por canal (%)

País	Hipermercado	Supermercado	Tradicional
Portugal	37	48	15
España	32	48	20
Italia	15	61	24
Grecia	9	64	27
Francia	51	44	6
Reino Unido	45	50	5
Alemania	24	70	6
Finlandia	23	74	3
Dinamarca	17	81	2
Bélgica	15	80	5
Suecia	13	83	4
Austria	12	79	9
Holanda	5	94	1

Fuente: Alimarket

Evolución del descuento en la U.E. Cuota de mercado (%)

País	Cuota de mercado
Alemania	30
Bélgica	27
Dinamarca	21
Austria	17
Holanda	13
Finlandia	12
Suecia	12
Reino Unido	12
Portugal	11
Italia	11
España	10
Francia	8
Grecia	2

Fuente:
Alimarket

Un elemento interesante es la evolución del número de establecimientos de descuento⁴, que ha pasado de 15.463 en 1991 a 27.405 en 1997; en ese período su cuota de mercado ha pasado del 10 al 17% para el conjunto de la UE. Desde 1994 se detecta una tendencia a un crecimiento mayor del *descuento duro* (cuenta con menos referencias y menores costos) que del *descuento suave*. Según países, la penetración de estas fórmulas es muy desigual (del 30% de Alemania al 2% de Grecia). La mayor parte de los países de la UE tienen una presencia de estas fórmulas entre el 11 y el 13% de la cuota de mercado.

3 Estas cifras son coincidentes con las de otras fuentes en cuanto al número de hipermercados, pero la definición de supermercado y la de tienda tradicional no son universalmente reconocidas, por lo que se pueden encontrar grandes diferencias.

4 Este tipo de establecimiento puede encajar en hipermercado o en supermercado, no está definido tanto por su tamaño sino por su estrategia de gama & precios y merchandising.

El crecimiento y expansión de la fórmula *descuento* se debe por un lado a las ventajas percibidas por el consumidor, fundamentalmente el precio y la comodidad de la proximidad, que es posible por el modelo de establecimiento, de diferentes tamaños según el entorno, y con reducidos costes de logística, personal, *merchandising*, etcétera. Todos los establecimientos *descuento* están ligados a grandes firmas de la distribución, única manera de lograr un suministro barato. En la práctica, la competencia directa de las tiendas descuento son sobre todo los hipermercados, por encima de los supermercados. Las tiendas descuento en España responden básicamente a tres modelos:

- Modelo Francés, que responde al patrón comercial DIA (Carrefour); en España es la fórmula mayoritaria. Existe el *descuento suave* (más extendido) y *duro*, este último formado por tiendas mayores localizadas en la periférica.
- Modelo Alemán, que incluye el modelo descuento duro (LIDL, ALDI) y el suave (PLUS de Tengelmann y Penny Market de REWE).
- Modelo Español, que incluye cadenas de supermercados o cadenas de grandes de la distribución con política de precios bajos (CHARTER, etcétera).

Las dificultades experimentadas por los modelos de *descuento duro* alemanes en España, el Reino Unido, Holanda y Bélgica ponen de manifiesto las diferencias en las formas de vender y el distinto comportamiento del consumidor, así como el diferente peso de la renta en unos u otros países.

Otra cuestión de interés, aunque no tenga demasiada influencia en el comercio minorista de alimentación por el momento, es el de la franquicia, que no se refiere tanto a un tipo de establecimiento, ya que pueden coincidir mucho tipos, sino a una forma de estructuración empresarial. El número de franquiciadores registrados a mitad de los años 90 superaba los 3.000 y el de establecimientos franquiciados se aproximaba a los 150.000. Francia es el país con mayor desarrollo de esta fórmula. Esta fórmula está siendo capital en la restauración (rápida, tapas, semipreparados y preparados, etc).

Establecimientos detallistas en España. Censo y aperturas ⁵

	Censo al 1.1.2000		Aperturas en 1999	
	Número	(% m ²)	Número	(% m ²)
Hipermercados	346	31,2%	12	14,7%
Supermercados	7.369	40,7%	359	37,2%
Medianas superficies	1.017	18,2%	153	18,6%
Tiendas descuento	2.054	9,9 %	114	29,5%

Fuente: Alimarket

⁵ Estas cifras se refieren a la distribución organizada.



Los últimos datos referentes a España muestran una tendencia mayor en la instalación de supermercados y tiendas-descuento que cualquier otro tipo de tienda. Destaca la ralentización en el crecimiento de la fórmula hipermercado.

El menor crecimiento de los hipermercados se debe a varias razones. El posible agotamiento del modelo frente al desarrollo de un tipo de tienda dentro de los núcleos urbanos, su excesiva dimensión para poblaciones pequeñas donde ahora se están localizando una buena parte de los nuevos centros comerciales y las dificultades que pone la Ley de Ordenación del Comercio Minorista de 1996.

Dentro del sector alimentación la evolución del comercio ha sido muy importante en España. Según los datos del MAPA, entre 1988 y 1999 el número total de tiendas ha caído en un 40%. La caída se debe a las tiendas tradicionales (-51%) y autoservicios (-25%), mientras los supermercados (+126%) e hipermercados (+200%) han subido espectacularmente.

Según el Ministerio de Agricultura, en 2000, las tiendas tradicionales mantenían una cuota de mercado de alimentos del 25,3% (tres puntos menos que en 1995), los autoservicios y supermercados el 31,1% (tres puntos más que en 1995) y los hipermercados el 14,7% (un punto más que en 1995); las otras formas de comercialización canalizan el 28% de las ventas de alimentos, entre los que se incluyen ventas directas, formas de abastecimiento a hostelería, mercadillos, venta a domicilio, etcétera.

Estas cuotas varían según productos, por ejemplo en pan, huevos, carne, pescado y frutas y hortalizas frescas la participación de las tiendas tradicionales está por encima del 30%; mientras, las ventas en hipermercados no llegan al 10%, con la excepción de la carne (15,25%) y el pescado (17,18%). Sin embargo, en productos de larga duración la participación de la tienda tradicional está por debajo del 10% en todos los casos, y en algunos, por debajo del 5%. Hay que recordar que el conjunto de la gran distribución es la suma del supermercado y el hipermercado, más del 60% de media.

2. Las grandes empresas de la distribución

El grado de concentración del comercio se debe a las grandes firmas de la distribución, más que al tipo de tienda, aunque algunas de las firmas han estado durante años vinculadas a un tipo determinado de tienda, caso de los modelos ingleses y, sobre todo, franceses. Las grandes firmas son las responsables de la enorme concentración del poder de compra de la distribución frente a las restantes fases del sistema alimentario. Esta concentración es percibida como una amenaza por la Comisión de la UE en el Libro Blanco del Comercio *“A largo plazo se corre el riesgo de una concentración extrema de la distribución en Europa, con lo que un puñado de grandes cadenas dominaría todo el mercado al por menor. Este sería el fin del pequeño*

y mediano comercio y reduciría el número de puntos de venta. En el sector de la distribución una concentración así podría llegar a reducir la gama de productos en oferta, la variedad de sistemas de venta y el número de tiendas y alteraría la relación entre pequeños productores y minoristas” (1999).

Con frecuencia las grandes empresas de la distribución cuentan con varios tipos de tiendas, que normalmente forman cadenas distintas. La competencia entre ellas y el deseo de alcanzar a todos los posibles públicos y segmentos del mercado están haciendo de esta opción un elemento de la estrategia empresarial.

La concentración de los productos de gran consumo en manos de las mayores firmas de la distribución es muy alta en los países de la UE, en especial en los del norte; en todos los países de la UE entre las diez primeras firmas reúnen más del 60% de la cuota de mercado. Este índice de concentración es muy superior al de cualquier sector de la industria o comercio mayorista de alimentación.

Peso de las ventas en valor de las mayores firmas en los productos de gran consumo (1999)

TOP 5	TOP 10	Bloques de países
Más del 70%	Más del 90%	Finlandia Suecia Austria Dinamarca Holanda Alemania
Entre el 50 y el 70%	Entre el 70 y el 90%	Reino Unido Francia Bélgica Portugal Irlanda
Entre el 30 y el 50%	Entre el 60 y el 70%	España Grecia Italia

Fuente: Alimarket.

Peso de las ventas de las mayores firmas en España (%)

Grupo de las mayores	1984	1988	1995	1998
TOP 5	16	24	34	43
TOP 10	22	31	48	60
TOP 20	28	38	57	70

En porcentaje.
Fuente: Alimarket.



La evolución en España de las ventas de las principales firmas es muy alta. Este crecimiento ha sido mayor en los últimos años, no recogidos en la serie.

La concentración de la distribución tiene ámbito mundial, de manera que los grandes operadores están presentes en varios países, y en ocasiones en posiciones altas en más de un área geográfica. En 1998, contabilizando conjuntamente las ventas de Promodes y Carrefour, cuya fusión alteró el panorama mundial, el grupo de las 10 primeras firmas reunía unas ventas de 503.288 millones de euros; entre éstas, cuatro son de Estados Unidos, una de Japón y el resto de la UE: una francesa, tres alemanas y una holandesa. A este ranking se podría añadir las británicas TESCO y Sainsbury's, próximas a ALDI.

De las 10 mayores firmas, sólo cuatro tienen presencia significativa en Europa y en otros países; a pesar de esto existe una tendencia a un peso muy superior en el país de origen. En el ámbito de la UE se ha producido un proceso de "europeización" muy importante y, aunque cada firma y cada modelo sigue teniendo más peso en su país de origen, las mayores empresas están presentes en varios países; en términos generales el modelo francés se ha expandido con prioridad en el sur y el alemán en el norte.

Este nivel de concentración se ha alcanzado después de un periodo, finales de los ochenta y principios de los noventa, de movimientos de capital discretos dentro del sector, que ha culminado en un proceso de fusiones y tentativas de compras a gran escala. La dinámica actual comenzó con la entrada en Alemania y el Reino Unido de Wal-Mart, que fue el detonante para una carrera por la mundialización del sector; esta firma dobló su facturación entre 1994 y 1998 y tiene presencia reciente en Canadá, América Latina, Asia, Alemania y el Reino Unido. Cabe resaltar que el final de esta etapa ha coincidido con la entrada masiva en los países del Este, hasta ahora condicionada por la inseguridad jurídica sobre la propiedad del suelo urbano.

Ventas de los 10 primeros grupos mundiales 1998

Compañía	País Origen	Ventas Europa	Ventas otros	Total
Wal Mart	USA	14.505	127.996	142.501
Carrefour	Francia	59.819	10.476	70.295
Metro	Alemania	34.948	19.646	54.594
Krogers	USA	-	47.948	47.948
Albertsons	USA	-	33.597	33.597
Ito Yokado	Japón	-	33.397	33.397
REWE	Alemania	32.516	-	32.516
Kmart	USA	-	31.539	31.539
Ahold	Holanda	8.994	19.478	28.462
Aldi	Alemania	28.439	-	28.439

En millones de euros.
Fuente: Alimarket.

Estas empresas líderes del comercio minorista están presentes en la actualidad en todos o casi todos los posibles canales de alimentación.

TOP en el mundo por establecimientos

WAL-MART (USA)	1.821 Wal Mart Stores 650 supermercados 453 warehouse club 974 supers Internacional	Albertsons (USA)	773 drugstores 1.664 drugstores alimentación
Carrefour (Francia)	691 hipermercados 1.558 supermercados 812 descuento 3.959 tiendas de conveniencia 162 cash 357 alimentación	Ito Yokado (Japón)	300 supers 27 descuento 3 grandes almacenes 7.632 tiendas de conveniencia 819 restaurantes
Metro (Alemania)	249 Hipermercados 541 superservicios 485 descuento 121 grandes almacenes 150 almacenes / secciones 287 bricolajes 30 muebles 156 electrodomésticos	REWE (Alemania)	64 hipermercados 1.150 supermercados 993 autoservicios 2.444 descuento 478 drugstores 13 tiendas de bebidas
Krogers (USA)	1815 supermercados 802 tiendas de conveniencia 139 grandes almacenes 154 drugstores 87 descuento 398 otros	Kmart (USA)	2.100 warehouse
		Ahold (Holanda)	1.604 supermercados 530 drugstores 163 hipermercados 376 descuento 3 cash

Fuente: Alimarket

Países de actuación algunas de las principales firmas europeas de distribución

Firma	País Origen	Otros países de actuación
Metro	Alemania	Francia, Italia, Holanda, Austria, España, Portugal, Grecia, Dinamarca y Bélgica
Carrefour	Francia	España, Portugal, Italia, Grecia
Auchan	Francia	España, Italia, Portugal, Bélgica
Lidl	Alemania	Francia, Italia, España, Reino Unido, Bélgica, Portugal
Ahold	Holanda	Portugal, España
Rewe	Alemania	Austria, Reino Unido, Francia
Tengelmann	Alemania	Italia, Holanda, Austria, España
Intermarche	Francia	Bélgica, España, Portugal
Leclerc	Francia	España, Portugal
Tesco	Reino Unido	Irlanda

Fuente: Alimarket



En la expansión de las firmas de la distribución se aprecia una cierta especialización de las firmas francesas hacia el sur, mientras las alemanas, tras un periodo de expansión en el norte, han entrado también en los países del sur. En la actualidad cabe resaltar la presencia en España de firmas francesas, alemanas, holandesas y belgas.

Dentro de España, la operación de compra –venta Carrefour y Promodès ha tenido unas repercusiones muy importantes. Por el momento ostenta casi el 24% de la superficie de venta detallista organizada⁶, y está en las primeras posiciones en 42 de las 50 provincias (en 18 la primera, en 17 la segunda y en 7 la tercera); su posición de hegemonía se localiza en las áreas más pobladas.

En la actualidad las mayores de estas firmas están presentes en varios de los tipos de tienda de los anteriormente mencionados. Con excepción de Lidl, especializada en tiendas-descuento, y Mercadona, centrada en supermercados y medianas superficies, todas las grandes firmas cuentan con hipermercados, medianas superficies y supermercados.

Únicamente Carrefour y Lidl tienen tiendas-descuento, segmento en el que las diez primeras empresas ya reúnen más del 60%. Tengelmann es también importante en este segmento y previsiblemente aumentará su posición tras el acuerdo con REWE de quedarse con el mercado español; esta firma ha decidido centrarse en este modelo de tienda también en Alemania.

Cuota de superficie ventas de las principales firmas en la distribución organizada. España (Enero 2000)

Compañía	País Origen	% Cuota
Carrefour	Francia	23,6
Eroski	España	10,0
Auchan	Francia	6,0
Mercadona	España	4,6
UNIGRO	Holanda	4,4
Caprabo	España	3,6
El Corte Inglés	España	3,2
Ahold & Superdiplo	Holanda	5,0
Lidl	Alemania	2,7

Fuente: Alimarket

Las tiendas de los principales grupos de la distribución en España. 1.1.200

Compañía	Superficie				Total (m ²)
	Hiper	S. Mediana	Super	T. descuento	
Carrefour	138	98	64	1.585	1.850.652
EROSKI	37	105	818	-	782.830
AUCHAN	50	32	57	-	472.506
Mercadona	-	151	248	-	361.961
UNIGRO	2	23	673	-	698
CAPRABO	17	76	204	-	282.127
El Corte Inglés	20	30	24	-	256.690
Superdiplo	15	61	164	-	238.207
Lidl	-	-	-	268	211.638
AHOLD	5	35	180	-	159.482

Fuente: Alimarket

6 No incluye comercio tradicional ni régimen de franquicia.

Además de diversos tipos de tienda, es muy frecuente que estas firmas tengan más de una cadena de comercios, bien como resultado de sucesivas adquisiciones o bien como estrategia de diversificación de públicos y segmentos de mercado. Sólo en algunos casos (DIA como tiendas-descuento en Carrefour) estas cadenas están especializadas en un tipo de tienda; previsiblemente algunos grupos iniciaran una reestructuración de abanderamientos.

**Cadenas integradas en algunos de las mayores firmas de la distribución.
España. Enero 2000**

CARREFOUR	Carrefour (los Hipermercados Continente y PRYCA) DIA Champion (antes SIMAGO) GRUP SUPECO-MAXOR Comercial SUPER STOP Iliturgitana de Hipermercados Costasol de Hipermercados
G. EROSKI	EROSKI CONSUM EROSMER IBERICA UDAMA Distribución MERCAT VEGALSA SUPERA
AUCHAN	ALCAMPO Supermercados SABECO
CAPRABO	CAPRABO Store 2000
El Corte Inglés	HIPERCOR El Corte Inglés GESPEVESA
AHOLD	DIALCO AHOLD KAMPIO MARKETS Superdipló Pío Coronado

Fuente: Alimarket



3. Nuevas estrategias

La gran competencia entre empresas de la distribución y el entorno de globalización creciente de la economía constituyen el telón de fondo de las estrategias de las empresas de la distribución que están sofisticando sus análisis de comportamiento del consumidor y han optado por la segmentación de los mercados. Destacan las nuevas iniciativas que ponen de manifiesto la búsqueda de nuevas formas de trabajar y de nuevos mercados

La dinámica creciente de adquisiciones y la consiguiente concentración es el principal rasgo. Este proceso lleva a una enorme concentración de la compra a suministradores (industria y comercio alimentario), a la creciente importancia de la logística y de los flujos de información y a la oportunidad de las economías de escala a todos los niveles. Ahora bien, el modelo que se perfila ya en nuestros días, con un menor crecimiento de los hipermercados y una creciente diversificación en tipos de tiendas, fórmulas de venta y maneras de trabajar, lleva a la concentración de las empresas pero no de los puntos de venta.

La estrategia para conseguir estar presente en todos los segmentos del mercado se detecta en algunos de los líderes: la reciente opción de El Corte Inglés por poner en marcha tiendas 24 horas, comercios en las gasolineras, en colaboración con REPSOL, o supermercados y la estrategia de diversificación de cadenas de Carrefour o Eroski; mientras, otras grandes de la distribución han optado por la concentración en un tipo de tienda, algunas compañías alemanas especializadas en el descuento, u otras españolas en supermercados y superficies intermedias (Mercadona).

Las estrategias de diversificación en el ámbito de las cadenas se refieren al concepto de tipo de tienda (tamaño, horario) o gama de productos (moda, bricolaje, etcétera) no geográfico, lo que coincide con la paulatina absorción de los abanderamientos de las compañías locales adquiridas. En España aún se mantienen abanderamientos locales, pero previsiblemente a medio plazo habrá cadenas o abanderamientos de ámbito nacional o europeo específicos según tipo de tienda y gama.

En la actualidad la penetración de las grandes firmas de la distribución está llegando a ciudades más pequeñas, agrocidades e incluso casi núcleos rurales de comarcas relativamente pobladas. Se va hacia una cobertura importante de la geografía española. Esto obliga a modificar el tipo de centro comercial, a contar con superficies más pequeñas y favorece el desarrollo de centros comerciales que incluyan ocio y/o cultura como uno de los grandes reclamos que facilita las negociaciones con las autoridades locales y las visitas a tienda.

La necesidad de mayor cuota de mercado favorece la búsqueda de formas de conseguir mayor frecuencia de visitas a tienda; ésto y la saturación alcanzada en los alimentos de larga duración (seca + congelada) está llevando a las grandes firmas de la distribución a buscar fórmulas para aumentar su cuota en el producto fresco, en el que tienen mucho menos peso.

Esto explica el incremento de los esfuerzos para solventar los problemas del fresco en la gran distribución, el desarrollo de las plataformas del fresco y el incremento de producto empaquetado, la mejora de las formas de presentación, la políticas de marcas y en algunos casos (pescado) los tratamientos específicos (pasteurización, atmósfera controlada, etcétera) o la preparación. Aun así, el producto fresco sigue presentando algunos problemas para el *merchandising* vía lineal, y, en general, las fórmulas de autoventa para la fruta y hortaliza (eligiendo el producto) o la venta con mostrador y dependientes no están totalmente resueltas en la dinámica de las superficies modernas (deterioro del producto, formación de cuellos de botella, altos costes de personal, etcétera).

La propia venta del producto fresco, en la que la frecuencia es fundamental, encierra un cierto contrasentido con la propuesta básica de los hipermercados y superficies de las afueras de las poblaciones, basadas en la posibilidad de la realización de la compra semanal o quincenal. La opción de las grandes compañías de la distribución por el modelo supermercado ha sido fundamental en su incremento de ventas de producto fresco.

La opción por el producto fresco ha sido determinante también en la decisión de muchas de las grandes compañías de iniciar actividades antes desarrolladas por otras fases de la cadena comercial e incluso industrial: empaquetado de frutas y hortalizas, preparado de platos cocinados, envasado de carnes y pescados e incluso, en algún caso, elaboración de pan (Carrefour) o envasado de aceite (Eroski). Para algunas de estas actividades las grandes firmas de la distribución han constituido empresas filiales específicas: SOCOMO para frutas y hortalizas por parte de Carrefour u OLILAN para aceite por parte de Eroski.

Este conjunto de iniciativas permite mejorar la posición de la gran distribución en el producto fresco, en uno u otro modelo de tienda y con una u otra opción de presentación y *merchandising*. Aun así, y teniendo en cuenta las mejoras a todos los niveles en el comercio pequeño y/o tradicional y alternativas, es previsible que la presencia de la gran distribución en las gamas de fresco no alcance la cuota de los productos no perecederos, con diferencias notables entre países según estructura y hábitos de compra y consumo.

Las relaciones directas con el origen o el fabricante, por encima de la cadena comercial intermedia, es una de las primeras características del comportamiento de las grandes firmas de la distribución que en la actualidad se ha asentado y profundizado. Se busca el acuerdo con las cooperativas de agricultores (aceites vírgenes, carnes ...) y se estrechan las condiciones impuestas a la producción agraria, el manipulado y el tratamiento industrial. Únicamente las grandes marcas industriales escapan holgadamente a esta situación. Por esta vía la gran empresa de la distribución se transforma en garante de la calidad de los productos para un cierto número de gamas: no importa que las marcas no sean conocidas ya que todo lo vendido por una determinada empresa de distribución está producido de acuerdo a sus especificaciones de calidad. Esta conexión con el origen, además, facilita la implantación de la trazabilidad en el producto fresco.



En la misma línea, pero en un sentido más amplio, hay que analizar el crecimiento de las marcas blancas o de distribuidor. En ellas es exclusivamente el distribuidor el que fija las condiciones; también es quien establece la política de precios y la estrategia de ventas y el *marketing*; a cambio de eso, el industrial reduce sus gastos de puesta en mercado pero queda en una posición frágil, máxime teniendo en cuenta la inmensa distancia en la fuerza negociadora.

La marca blanca tiene una presencia muy distinta en los países de nuestro entorno (1998), de más del 50% en el Reino Unido y menos del 10% en Italia; en España se acerca al 15% y en Francia no llega al 20%. Sin embargo, la dinámica más reciente, que incluye la entrada en nuevos productos, las etiquetas de calidad de la distribución, el desarrollo en fresco y la entrada en productos de alta gama de calidad (aceites vírgenes, embutidos, etcétera) o de garantía de producción sin aditivos, puede auspiciar un crecimiento espectacular en poco tiempo. Toda esta dinámica ha cambiado la percepción inicial del consumidor, que ligaba la marca blanca a un producto barato pero de calidad media o incluso baja; en la actualidad dentro de la marca blanca se encuentran productos de alta gama, aunque depende de la estrategia de cada compañía.

Una iniciativa novedosa puesta en marcha por la mayoría de las cadenas de distribución es la utilización de productos de mayor calidad y garantía con marcas propias especiales ("Calidad Tradición Carrefour", "Natur" en Eroski, "Hereder" en Mercadona) en la que se pretende incluir a medio plazo la mayor parte del fresco y que garantiza el producto integral, con condiciones de trazabilidad y técnicas de producción controladas; cabe resaltar que esta iniciativa puede tener un gran éxito partiendo de la base de que las Comunidades Autónomas no han sido capaces de establecer criterios únicos para el producto integral español. Esta iniciativa fue anterior en la distribución británica y belga, y las condiciones de producción exigidas fueron la base de las normas EUREP-GAP para las frutas y hortalizas frescas. Algunos mayoristas de origen y/o destino han intentado también el desarrollo de estas fórmulas.

Más compleja está resultando la estrategia de la gran distribución ante los productos de calidad diferencial, potenciados por la Comisión de la UE, cuya heterogeneidad, cortas gamas y pequeñas unidades de producción, chocan con la organización básica de estas empresas, cada vez más basada en la centralización de las compras. Por el momento algunas grandes empresas de distribución están optando por establecer segmentos en los lineales o áreas totalmente separadas para los productos "gourmets" en la medida en que no se quieren quedar fuera de este hueco de mercado; otras no los incluyen, pero no parece que tengan bien resuelto ni el suministro, ni la logística ni coordinación. Por el momento la presencia de fresco en estos espacios es escasa.

A todas estas cuestiones, que afectan directamente al funcionamiento del sistema alimentario, hay que sumar otras tan importantes como la centralización de la mayoría de las decisiones de compra y de *merchandising*. Frente a la situación de hace unos años, cuando los directivos de cada hipermercado tenían bastante capacidad de decisión en cuanto al suminis-

tro o al menos a una parte del suministro, determinadas cuestiones logísticas, de *merchandising*, etcétera (con grandes diferencias entre empresas), en la actualidad, se ha producido una centralización creciente de esas decisiones y funciones, en especial en los referente al suministro, relaciones con suministradores y estrategias comerciales y de *marketing*. En este proceso de centralización está siendo muy importante el avance en los sistemas de información, comunicación y control informático.

4. Los productos mediterráneos en las nuevas formas de distribución

Se ha considerado la situación de vinos, aceites de oliva, carne de cordero y frutas y hortalizas frescas como ejemplos de la estrategia de la gran distribución ante los productos mediterráneos. Los dos últimos se enmarcan en las estrategias para el producto fresco, mientras el aceite de oliva entra en el conjunto de productos no perecederos, y los vinos en los de calidad diferencial. A continuación se hace una breve reseña de los rasgos principales, tratando con más detenimiento a las frutas y hortalizas frescas.

En el aceite de oliva la gran distribución tiene una cuota casi del 100% en aceite refinado, que incluso se vende en más de un 25% con marcas blancas. Pero además, está jugando un papel fundamental en el aumento del consumo del aceite virgen en los grandes núcleos de población, en especial en los alejados de las áreas productoras. En su estrategia ante los aceites vírgenes se incluyen las compras directas crecientes a las almazaras y las ventas de aceites con marcas blancas, que están alterando la posición y las funciones de las grandes envasadoras tradicionales vinculadas al refinado y está dando lugar a una reestructuración de fondo del sector y a una modificación sustancial de las formas de consumo. Cabe citar por ejemplo la mejora de la posición en los lineales y la mayor facilidad de entrada a marcas pequeñas a cambio de ampliar la gama de suministradores. A medio plazo previsiblemente el mercado se estabilizará con la marca de la distribución, algunas marcas de prestigio conocidas y algunas locales. Sin embargo son pocos los aceites que entran en los espacios *gourmets* y muchas veces se eligen más por su exotismo que por su calidad, previsiblemente aquí se ubicarán los aceites de denominación de origen. Los aceites entran en todo tipo de formatos de tienda y de cadena de distribución, pero son los de más calidad los que reúnen más vírgenes y cuidan más estos productos en los lineales.

Los vinos se comportan de forma diferente como corresponde a un tipo de consumo muy especial. Aquí la presencia de las marcas blancas es irrelevante, el peso del origen es mayor y es necesaria la presencia de un número de marcas mayor. Entre las cuestiones más llamativas destaca el mayor peso que se les concede y la búsqueda en las superficies de más calidad de una oferta de vinos que cubra un número amplio de orígenes con imagen de calidad. En los formatos de tienda de más calidad está aumentando la superficie destinada a los vinos, está mejorando la posición (más cerca de la entrada) y la presentación. Las grandes superfi-



cies están siendo una buena vía de entrada de los vinos en los países del norte, menos consumidores, y está abriendo sus puertas a un número amplio de bodegas. En numerosos países, desde Francia, España o Italia, buenos conocedores de los caldos, hasta los del norte o centro de Europa (Bélgica, Reino Unido, Alemania, Finlandia), el disponer de una buena oferta de vinos se está convirtiendo en un distintivo de calidad.

La carne de cordero, una de las más típicamente mediterránea, ha sido la que más tarde se ha incorporado a los modernos sistemas de producción y comercialización de la carne, en especial en los países del sur, lo que está ligado a la persistencia de un bajo consumo. En el caso español la nueva estrategia de la gran distribución, con acuerdos a medio plazo con los productores u operadores de origen, establecimiento de marcas propias, implantación de la trazabilidad y desarrollo de los despieces, está poniendo las bases para desarrollar un nuevo tipo de compra y consumo que permita al sector salir del estancamiento con el establecimiento de una cadena de producción específica orientada a la gran distribución. Cabe citar que en el caso español la gran distribución, por el momento, canaliza en torno al 40% de la destinada a los hogares.

La presencia de las frutas y hortalizas frescas en la gran distribución varía mucho dentro de la UE, siendo superior en los países del norte, menos productores y cuyo consumo ha estado en gran parte ligado a la importación; por el contrario en los países del sur tienen una presencia importante las tiendas tradicionales y los mercadillos, con cierto peso en todos los países europeos para estas gamas.

Las frutas y hortalizas frescas en la gran distribución europea

País	Participación gran distribución	Aclaraciones
Alemania	80-85%	- Quedan fuera: hostelería, fruterías de inmigrantes y mercadillos - Control residuos, calidad media
Países nórdicos	Por encima 85%	
Reino Unido	75%	- Máxima calidad, gran amplitud oferta - Sistema de gestión del suministro por categorías
Francia	60-65%	- Se mantiene un cierto peso de los mercados centrales - Calidades y estrategias muy distintas - Amplitud de oferta
Bélgica y Holanda	Por encima del 70%	- Buena calidad - Amplitud de gama
Portugal y España	40%	- Importancia de tienda tradicional y mercadillos - Menor presencia de exóticas
Grecia e Italia	Por debajo de España	- Condicionado por su tipo de distribución

Fuente: Alimarket

La importancia del producto fresco en la facturación de las grandes firmas de la distribución está creciendo en términos generales, pero presenta grandes diferencias, tanto debido a que se adapta al tipo de consumo como por la estrategia concreta de cada tipo de empresa. Así, la importancia de las frutas y hortalizas frescas en la facturación de las cadenas de descuento es claramente inferior y sube con la imagen de calidad de los establecimientos. Dentro de una misma empresa de distribución la presencia de las frutas y hortalizas frescas es mayor en los formatos de tienda más pequeños, de compra diaria, insertados en la ciudad, y menor en los grandes hipermercados situados a las afueras vinculados a compra semanal.

La amplitud de la oferta (gamas, variedades, formatos, envases) es mayor también en las empresas con mayor imagen de calidad y precios más altos, única forma de absorber los mayores márgenes que implican la oferta más amplia.

El desarrollo de las frutas y hortalizas frescas en la gran distribución, en especial el salto dado recientemente, está vinculado al desarrollo del envasado, que ha permitido situar al producto en lineal y evitar el *merchandising* diferencial que queda limitado a calidades o gamas muy especiales o desaparece. Una vez resuelto el envasado, se ha ajustado el espacio en la tienda y, según aumenta su importancia en la estrategia de la empresa, mejora su presentación y se aproxima a las zonas de privilegio. Cabe resaltar que la mejora en la situación suele ser general, incluso cuando la oferta es escasa y la presentación pobre. La llegada de las frutas y hortalizas frescas al lineal ha permitido rentabilizar esta sección. De todos modos, especialmente en los países del sur, incluida Francia, aún muchos establecimientos de la gran distribución tienen distintos tipos de autoservicio en mostrador o frutería con problemas de *merchandising*.

El envasado, que obliga a multiplicar el número de referencias, ha permitido además el desarrollo de las marcas en estas gamas. Destaca la presencia de marcas de la distribución, que conviven con muy pocas marcas de origen y algunas del comercio mayorista, por ejemplo el importador. Este hecho facilita que las firmas de la distribución desarrollen su estrategia global para el producto fresco acerca de convertirse en garantes de la seguridad alimentaria como elemento de fidelización del consumidor. En esa línea se sitúa el lanzamiento de marcas propias de calidad especial y mayor control de calidad y producción.

También la existencia de marcas es fundamental en la filosofía del acopio de unas u otras firmas de la distribución y determina condiciones más o menos rígidas: por ejemplo, el sistema británico de gestión por categorías, las estrategias de las marcas especiales de la distribución francesa, española o belga, frente a esto el *descuento duro* alemán se limita a considerar normalización y tamaño, residuos y precios.



En definitiva se produce una segmentación del consumo vinculada al tipo de establecimiento que establece una selección previa de los clientes y a la que se adaptan el tipo de gama, los precios, la presentación y el servicio incorporado que a su vez condiciona la forma de suministro de frutas y hortalizas por parte de la distribución. Estas estrategias, específicas de cada tipo de empresa de la distribución, condicionan la compra y consumo de frutas y hortalizas frescas.

Bibliografía

- Alimarket. Varios números.
- Dobson Consulting (1999) "Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union". DG IV. European Commission.
- Dawson J. and Burt, S. (1999) "Evolución del comercio minorista en Europa" Distribución y Consumo 43.
- Sopanen, S. (1996) "Customer Loyalty Schemes in Retailing across Europe" Oxford Institute of Retail Management. Oxford.
- Múgica, J.M. (1999) "Cambios en los canales de distribución en Europa. Tecnología de la información, sistemas integrados y cadenas de suministro". Distribución y Consumo 43.
- EN PORTADA. Varios Números.
- Casares J. Martín, J. y Aranda E. (2000) "Vértigo en la Distribución Comercial: Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores" Distribución y Consumo 49.
- Comisión Europea (1999) "Libro verde del comercio". Bruselas.
- Rebollo A. (1999) "Concentración en el sector de la distribución comercial en España". Distribución y Consumo 47.
- Margareto M. (1998) "Tiendas de descuento: nuevo reto para la distribución" Distribución y Consumo 41.
- Dirección General de Comercio Interior (Mº Economía) (1998) "Informe de la distribución en España".