



ICADE

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ASTURIAS: EL CASO MERCADONA

Autor: Antonio Reguero Suárez
Director: Carlos Ballesteros García

MADRID
MARZO 2015

**ANTONIO
REGUERO
SUÁREZ**

**DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ASTURIAS:
EL CASO MERCADONA**



RESUMEN/ ABSTRACT

El presente proyecto es un riguroso estudio sobre la distribución comercial en Asturias. La finalidad del trabajo es conocer la situación de las principales cadenas que operan en la Comunidad Autónoma, centrándose en el caso de Mercadona. Esta cadena, que es líder en muchas zonas de la geografía española, no lo es en el Principado de Asturias.

Por tanto, el trabajo refleja cuáles son los factores de elección de unos supermercados frente a otros, los motivos de no elección de Mercadona, así como un estudio de las secciones de productos frescos y las marcas blancas de dichas cadenas. Para realizar esto, se llevaron a cabo trescientas encuestas en las cercanías de los supermercados y en las principales áreas urbanas de Asturias.

Mediante el análisis de dichos datos, se llegó a la conclusión de que Mercadona no es líder ni mucho menos, y se muestran los principales motivos, así como recomendaciones a futuro para la mejoría del modelo de negocio.

Palabras clave: distribución comercial, Asturias, supermercados, encuestas personales, Mercadona, Alimerka, Masymas, El Árbol, productos frescos, marcas blancas.

The current project is a rigorous study about the commercial distribution in Asturias. The aim of the research is to know the situation of the main chains that operate in the Autonomous Community, focusing on Mercadona's case. This chain, which is the leader in many parts of the Spanish geography, is not in Asturias Principality.

Therefore, the project shows the most important factors when choosing one supermarket over the others, the reasons of not choosing Mercadona, as well as a study of dairy products' sections and discount labels from those chains. In order to do this, three hundred surveys were made in the proximities of different supermarkets and in the principal urban areas in Asturias.

Through the analysis of this data, I concluded that Mercadona is not the leader at all, showing the essential reasons, as well as some recommendations for a better performance of the company in the future.

Key words: commercial distribution, Asturias, supermarkets, personal surveys, Mercadona, Alimerka, Masymas, El Árbol, dairy products, discount labels.

ÍNDICE

| | |
|---|-------|
| Resumen ejecutivo..... | p. 5 |
| 1. <u>Introducción</u> | p. 6 |
| 2. <u>Contexto geográfico</u> | p. 8 |
| 3. <u>Marco teórico</u> | p. 10 |
| 4. <u>Evolución de la distribución comercial</u> | p.15 |
| 3.1. Del comercio detallista al autoservicio..... | p.16 |
| 3.2. Grandes hipermercados y la distribución masiva..... | p.18 |
| 3.3. El sector de la distribución en Asturias..... | p.19 |
| 5. <u>Breve historia de Mercadona</u> | p.21 |
| 6. <u>Distribución comercial de supermercados</u> | p.27 |
| 7. <u>Estudio empírico</u> | p.31 |
| 7.1. Metodología (ámbito geográfico, métodos cuantitativos...) | |
| 7.2. Resultados: | |
| 7.2.1. Notoriedad de supermercados..... | p.34 |
| 7.2.2. Valoración de las secciones de productos frescos..... | p.37 |
| 7.2.3. Importancia de los atributos relevantes del servicio..... | p.44 |
| 7.2.4. Valoración supermercados..... | p.49 |
| 7.2.5. Marcas blancas..... | p.51 |
| 8. <u>Conclusiones</u> | p.53 |
| 8.1. Conclusiones generales y recomendaciones a futuro..... | p.53 |
| 8.2. Limitaciones del trabajo..... | p.60 |
| 8.3. Sugerencias futuros trabajos..... | p.61 |
| Bibliografía | p.62 |
| Anexos | p.68 |

RESUMEN EJECUTIVO

OBJETIVO

La situación económica ha cambiado mucho tras la fuerte crisis económica acaecida en los últimos años, y la proliferación de las marcas blancas es un hecho cada día más relevante en nuestro país.

El objetivo principal del siguiente trabajo consiste en realizar un estudio de mercado que permita conocer la distribución comercial de supermercados en Asturias. De este modo, se pretende estudiar cuáles son las motivaciones de los asturianos para comprar en un supermercado frente a otro, determinando qué posicionamiento tienen las cadenas asturianas frente a las nacionales y por qué ocurre esto.

Así en este trabajo se pretende responder a cuestiones como: ¿Son los asturianos tradicionales y por tanto compran en los mismos lugares de siempre? ¿Prefieren comprar en supermercados autóctonos por encima de cadenas nacionales como Mercadona o El Corte Inglés? ¿Se preocupan mucho por el precio o prefieren calidad?

En último lugar, sabemos que Mercadona es un líder claro a nivel nacional en el mundo de la distribución (26,2% cuota de mercado; *fente Alimarket, Octubre2014*). Sin embargo, en este trabajo partimos de la idea de que dicha cadena no funciona tan bien en Asturias como lo hace en otras provincias, en las que funciona de manera extraordinaria gracias al modelo de negocio desarrollado por su fundador Juan Roig.

METODOLOGÍA

La metodología para llevar a cabo dicho estudio de mercado es simple. Con el fin de determinar mis objetivos, utilizaré métodos cuantitativos como son encuestas personales realizadas por la calle en la puerta de distintos supermercados asturianos, en las principales ciudades de la zona.

De esta forma, conseguiré estudiar los hábitos de compra de los consumidores, así como la consideración global de los supermercados o los atributos esenciales que todo consumidor busca.

Gracias a dicho estudio, podré analizar las fortalezas y debilidades de los supermercados y conseguir una visión de cuál es la situación en una comunidad autónoma como Asturias, reflejando por qué Mercadona, entre otras, no tiene el mismo éxito que cosecha en otras provincias.

Para ello, utilizaré una muestra que reunirá las siguientes condiciones:

| | |
|--------------------------|--|
| Universo | Población mayor de 18 años y menor de 65 años |
| Ámbito geográfico | Asturias (ciudades de Oviedo, Gijón y Avilés, y Cuenca Minera) |
| Tipo de encuesta | Encuesta personal en la salida de diversos supermercados |
| Tamaño muestra | 300 personas (hombres y mujeres) |
| Trabajo de campo | Entre el 26 de Diciembre de 2014 y el 5 de enero de 2015 |

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, vivimos un momento histórico tremendamente afectado por una crisis económica que alcanzó su pico a finales de 2013 con una tasa de paro del 25,98% (INE). Sin embargo la situación parece estar mejorando, observable en las estadísticas del INE que reflejan un descenso del paro hasta el 23,70% en el cuarto trimestre de 2014 y con previsiones futuras de mejoría. A pesar de dicha recuperación, la recesión ha tenido consecuencias importantes en la vida de las personas, y centrándonos en el tema de este trabajo, en el comportamiento del consumidor.

A lo largo de estos últimos años, todos hemos sido testigos del crecimiento de supermercados de precios baratos que usan las denominadas “marcas blancas” para ofrecer productos a precios reducidos. Mercadona, Lidl o Día son solo algunas de estos supermercados que tanto han crecido últimamente. Las preferencias han cambiado, y el precio cada vez parece más relevante para el consumidor. Está claro que estas cadenas triunfan en comunidades autónomas como Madrid o Extremadura. Sin embargo, su éxito parece ser más efímero en otras provincias como Asturias, de donde yo provengo, uno de los motivos que me ha llevado a embarcarme en un proyecto tan interesante como este. Además, como asturiano, prefiero comprar en otras cadenas regionales frente a Mercadona, por lo que me gustaría conocer si el resto de la población comparte mi opinión y por qué ocurre esto.

El objetivo fundamental del presente estudio radica en conocer la imagen percibida por los clientes actuales y potenciales de distintos supermercados en la región de Asturias. Entre esos objetivos, descubrir por qué se prefiere unas cadenas frente a otras, motivos de no compra en alguna de ellas, y factores clave a la hora de realizar la compra. El motivo, descubrir por qué Mercadona no tiene un éxito tan inmediato como en otras regiones.

Para alcanzar este objetivo, se han empleado técnicas cuantitativas centradas en encuestas personales realizadas por la calle, en distintos puntos de las principales ciudades de la Comunidad Autónoma. Este informe es, por tanto, el resultado del análisis del conjunto de respuestas de todas esas personas.

A partir de dichas encuestas, se ha obtenido información relativa a notoriedad espontánea y sugerida de los supermercados, valoraciones globales, atributos relevantes

en cuanto a imagen de las diversas marcas, así como una valoración de fortalezas y debilidades.

Debido a su gran importancia en el momento actual, el estudio se centrará en mayor medida en los hábitos de compra y valoración de productos frescos, además de las marcas blancas, valorando la oferta de las distintas cadenas presentes en la región.

En una época en la que la coyuntura económica es fundamental, las cadenas de supermercados llevan a cabo grandes esfuerzos para mejorar su imagen y las características de sus establecimientos, incluyendo tamaño, accesibilidad y parking, limpieza, orden o iluminación. Por unos motivos u otros, los clientes prefieren unas cadenas frente a otras y gracias al exhaustivo estudio realizado, el objetivo es determinar cuáles son esos atributos determinantes.

2. CONTEXTO GEOGRÁFICO

El desarrollo de este trabajo tiene lugar en el Principado de Asturias, y como he explicado anteriormente, el motivo de elección de esta zona es mi proveniencia. Antes de pasar al marco teórico de las marcas locales y nacionales, es necesario conocer algo de detalles clave sobre la situación de Asturias. Dentro de este grupo incluiríamos características geográficas, económicas, demográficas... que nos permitan entender en mayor profundidad el presente informe.

El Principado de Asturias es una comunidad autónoma de una única provincia, localizada al norte de nuestro país. Con una superficie de 10.604 km² y una población de 1.068.065 habitantes (*frente INE, enero 2014*), limita con Galicia, Cantabria y Castilla y León, y se encuentra dividida en 78 concejos. Las zonas geográficas con una mayor población se encuentran dentro del triángulo que comprende la zona Gijón, Oviedo y Avilés. Dicha zona concentra más del 50% de la población de la región, elevándose a más del 75% si incluimos los diez primeros concejos en cuanto a población. Esto resulta curioso si tenemos en cuenta que, por el contrario, los diez concejos menos poblados representan tan solo el 0,37% (*Europapress, noviembre 2013*). Sin embargo, nos centraremos más en estos detalles posteriormente para la elección de las zonas de realización de las encuestas.

A finales del año 2014, la economía asturiana presentaba la siguiente situación. En cuanto al sector primario, que se reduce año a año, podemos decir que no llega al 4%. Por otro lado, la industria y la construcción se están recuperando con un 16% y un 6% del total, respectivamente. Finalmente, el sector servicios es el más importante, y que se espera que crezca más en el futuro, sobre todo a través del turismo y el lema “Asturias, paraíso natural”. Este sector representa casi tres cuartas partes del total, con un 74% (*Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, enero 2015*). El PIB asturiano se sitúa en 21.250 euros, frente a los 23.214 que corresponden a la media española (*La Nueva España, diciembre 2014*). Se prevé que el PIB asturiano sea el que menos crezca, con un 1,3% frente al 2% nacional (*El comercio, noviembre 2014*).

Finalmente y en cuanto a la demografía, podemos señalar un aspecto importante. Durante las últimas décadas, la población está sufriendo una importante reducción y envejecimiento. Las tasas de natalidad son bajas y las migraciones a otras regiones

elevadas, motivadas entre otras razones por la reducción de la actividad de la zona, sobre todo en la minería, principal actividad de la zona, que ha pasado de 45.000 trabajadores, a menos de 8500 en las tres últimas décadas (*Rankia, julio 2012*). Además, los extranjeros han dejado de tomar Asturias como una opción, con tan solo un 4,5% de dichas personas que difiere del 11,7% presente en España (*La Nueva España, abril 2013*).

En cuanto a la distribución comercial, simplemente comentar que en una comunidad en la que el 7,1% está comprendido por el autoservicio, el 38,6% por supermercados de menos de 1000 m², el 40,1 % por aquellos mayores de esa cifra, y finalmente, hipermercados con el 14,2%, es interesante estudiar qué es lo que motiva estas cifras (*Alimarket, marzo 2014*).

3. MARCO TEÓRICO

El presente apartado tiene por objetivo fijar un marco teórico que permita sentar las bases del trabajo que se desarrollará en los capítulos posteriores. Clarificar los conceptos a analizar, así como identificar la causalidad entre las distintas variables que intervienen en el proceso de elección de establecimientos comerciales resultan ser aspectos cruciales de los que depende el buen desarrollo de este trabajo de investigación. Sin embargo, debido al tema escogido, que en su mayor parte es algo más práctico, y no tan teórico, las fuentes utilizadas son algo antiguas. A pesar de la dificultad para encontrar dichas fuentes, a continuación podremos entender en profundidad el marco dentro del cual el trabajo se encuentra inscrito.

Se plantea como uno de los principales objetivos de este trabajo de investigación identificar las variables explicativas del comportamiento del consumidor en el momento de elección de un formato comercial determinado –tienda tradicional, supermercado, hipermercado- y de una enseña comercial concreta.

El comportamiento del consumidor ha sido objeto de análisis en numerosos estudios debido a su importancia en las relaciones económicas y, de manera más concreta, también lo ha sido todo aquello que está relacionado con los motivos de elección de establecimientos.

La revisión de la literatura científica existente al respecto permite diferenciar tres planteamientos en relación con este proceso de decisión:

1. Aquellos autores que consideran que los individuos muestran sus preferencias hacia unos establecimientos y no otros en función de una relación concreta de características de los mismos
2. Otros autores defienden la teoría de que la elección entre establecimientos se basa, principalmente, en las propias características del consumidor, es decir, género, edad, lugar de residencia, nivel de renta, nivel de estudios terminados, gustos, preferencias, valores, estilos de vida, ...
3. La tercera corriente de pensamiento es aquella que combina las dos anteriores y que considera que el consumidor basa sus decisiones de elección de

establecimiento considerando tanto las características propias del mismo –sea formato o marca- como sus propias circunstancias lo que hace que el resultado final sea consecuencia de la combinación de ambos tipos de variables.

Un concepto que conviene aclarar de cara a la correcta interpretación de los resultados del presente trabajo de investigación es el de la diferencia entre lo que es la elección puntual de establecimiento, calificada como “elección simple” (*Ballesteros García, Carlos, 1999*) y que se refiere a la toma de decisiones para un único acto de compra, de lo que es la elección de un establecimiento para múltiples situaciones de compra, una compra repetitiva en uno o varios establecimientos, estableciendo un determinado patrón de conducta denominado “patronazgo” (del término inglés “patronage”).

Este trabajo estará enfocado, con el fin de alcanzar los objetivos esperados, dentro de esa segunda concepción de compra repetitiva en más de un establecimiento, frente a la compra espontánea en la que no me centraré.

Esta diferenciación de conceptos ya fue planteada por Spiggle S. y Sewall, M. (1987) para diferenciar ambas situaciones de elección, y es más que relevante en el presente trabajo de investigación. Al tratar de identificar los motivos de elección de formato y las preferencias del consumidor hacia determinadas marcas se está haciendo referencia en realidad a los motivos de patronazgo, es decir, a las motivaciones que explican la conducta del consumidor y establecen unas pautas de comportamiento estables y continuas en el tiempo –habituales- distintas de las que pueden tratar de satisfacer una necesidad puntual en un momento dado –ocasionales.

Tal y como acaba de señalarse, este trabajo trata de identificar motivos de elección –conductas de patronazgo- y también preferencias; un concepto –el de preferencia- que se refiere a una actitud, una predisposición favorable a comprar en determinados establecimientos.

La preferencia del consumidor hacia determinados establecimientos consiste en la interiorización de una predisposición positiva hacia la compra en los mismos tal y como expone Seth, J.N. y Darden, W.R. y Lusch, R.F (1983).

Esta predisposición hacia la compra no tiene por qué traducirse finalmente en un acto de compra, en una elección del establecimiento preferido ni, por supuesto, en una conducta de patronazgo que establezca pautas de comportamiento continuadas.

Existen numerosos estudios que tratan de explicar el proceso de decisión de compra del consumidor aunque, de manera general y tal y como sintetiza el profesor Alonso Rivas (2000), la mayor parte de ellos consideran que la persona recibe inicialmente un estímulo que es capaz de procesar. Posteriormente, a través de la interacción de variables internas y externas, se pone de manifiesto la existencia de un problema que debe resolver. El desarrollo del proceso de solución a ese problema es lo que se conoce como proceso de decisión de compra.

No todos los procesos de decisión de compra son iguales entre sí. Pueden depender, por una lado, de si la compra es planificada, no ha sido planificada o si se trata de una compra que por motivos emocionales difiere sustancialmente de lo que es la compra habitual (compra por impulso).

El profesor Santesmases (2007) recoge en su diccionario de términos lo que son las principales fases del proceso de compra:

- Reconocimiento del problema o necesidad
- Búsqueda de información, una fase que será más o menos extensa en función de factores como la información ya disponible, la necesidad de actualizar aquella de la que se dispone, la experiencia en compras anteriores, la complejidad del asunto sobre el que se decide, el riesgo percibido en la decisión, ...
- Evaluación de las alternativas, teniendo en cuenta cuáles son los atributos relevantes para el consumidor y la imagen que el consumidor tiene respecto a la forma en que cada marca o proveedor se desenvuelve respecto a cada uno de esos atributos relevantes
- Decisión de compra, lo que supone, en primer lugar la elección del establecimiento-no necesariamente físico- y en segundo lugar la elección de marca.
- Evaluación final de la compra, una fase muy importante porque es la valoración por parte del cliente de la experiencia de compra, permite obtener información para la siguiente compra y puede ser determinante de cara a la repetición o no de la misma.

Este detallado proceso puede ser más o menos complejo en función del grado de implicación del individuo con la compra. En las decisiones de alta implicación, con

mayor riesgo y coste económico, puede afirmarse que los procesos de decisión son más exhaustivos que los de decisiones de baja implicación. En estos el desembolso es mucho menor y en ellos debería incluirse la compra de productos de compra frecuente, es decir, los que constituyen la mayor parte de la cesta de las compras realizadas en supermercados o hipermercados.

Es esta, sin embargo, una cuestión relevante dado que podría considerarse que cada una de las compras realizadas en un supermercado –compras de bajo importe- serían decisiones poco relevantes, con baja implicación, mientras que la suma de todas ellas incrementaría el importe total y por tanto el nivel de implicación. Esto haría más complejo el proceso de decisión de compra hasta llegar a un nivel máximo si se tiene en cuenta no sólo una compra puntual sino la elección de un establecimiento principal en el que realizar la compra de manera habitual día tras día, semana tras semana.

Este planteamiento, que podría ser de aplicación a la mayor parte de los procesos de compra de infinidad de productos, no es directamente trasladable al caso de las compras en supermercados o hipermercados dado que la elección del establecimiento es un elemento más a considerar dentro de la cuarta fase señalada anteriormente (decisión de compra) y, la elección del mismo se realiza después de decidir el producto que se va a comprar. Tal y como señalaba Solomon, M. (1992), primero se decide la compra de un producto y, posteriormente, el lugar en el que se realizará la compra.

Otros autores, sin embargo, no consideran que este planteamiento sea de aplicación a un proceso tan específico como “hacer la compra”, ya que consideran que en estos casos la elección del establecimiento puede preceder a la decisión sobre la elección de la marca a comprar (Mollá y Berenguer) en ponencias del VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (Barcelona, 1995).

Ruiz de Maya y Flores en un artículo publicado en la revista *Distribución y Consumo* (1995), señalan que no es conveniente hablar de la existencia de una preferencia general de un consumidor determinado hacia un establecimiento concreto, tanto en lo que se refiere a formato –supermercado o hipermercado- como en lo que atañe a la cadena, sino que debe matizarse esa preferencia en función del tipo de producto a comprar, de la marca, etc.

Para finalizar, se considera necesario además, caracterizar el tipo de establecimientos que son objeto de estudio en este trabajo de investigación, y que no son otros más que

los supermercados. Por ello, en el apartado siguiente entenderemos el ámbito dentro del cual está enmarcado este trabajo y las características que diferencian los distintos formatos.

4. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Entender el sector de la distribución alimentaria en España significa comprender su historia y evolución. Aunque encontramos experiencias aisladas a inicios del siglo XX en Madrid y Barcelona, es en los años 50, época de postguerra, cuando comienza a germinarse el cambio. Los cambios legislativos dentro del marco del Franquismo y la ayuda americana bajo el Plan Marshall; la llegada de empresarios procedentes de Cuba y México con amplia experiencia en modelos norteamericanos y el contacto de emprendedores españoles con empresas europeas, representan las tres vías que indujeron el cambio hacia nuevos sistemas de gestión y organización. Un nuevo concepto de distribución alimentaria que provocará una evolución lenta teniendo en cuenta el marco institucional de la época, la ausencia de formación y los patrones de comportamiento de consumidores tradicionales.

Antes de comenzar a hablar sobre la historia de la distribución en España, es necesario hacer una explicación de qué es considerado supermercado, y qué lo diferencia de otros formatos, tal y como habíamos mencionado en el apartado anterior.

Para delimitar el ámbito poblacional del estudio se considera que lo más acertado es seguir la clasificación establecida por el Instituto Nacional de Estadística en la nota explicativa establecida para la CNAE-93.

Los supermercados se encuentran incluidos en el epígrafe G referido a comercio, reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico.

Dentro de este epígrafe la división 50 se refiere a la venta, mantenimiento y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores así como a la venta al por menor de combustible para vehículos a motor; la 51 se refiere al comercio al por mayor y la 52 al comercio al por menor.

La división 52 comprende “la venta (sin transformación) de productos nuevos y usados al público en general para consumo o uso personal o doméstico” a través de distintos formatos comerciales no especializados (521) o especializados (522).

Los supermercados se encuentran incluidos dentro de la clase 5211 que comprende “las actividades de los establecimientos comerciales que, aparte de vender “principalmente

alimentos”, ofrecen otra amplia gama de mercancías tales como prendas de vestir, muebles, electrodomésticos, artículos de ferretería, cosméticos, etc” así como las “actividades de venta de todo tipo de congelados”.

El Instituto Nacional de Estadística realiza la siguiente clasificación de establecimientos no especializados con predominio de alimentos, bebidas y tabaco:

- Hipermercados (más de 2.500 m²)
- Supermercados (entre 400 y 2.499 m²)
- Superservicios (entre 120 y 399 m²)
- Autoservicios (entre 40 y 119 m²)

A partir de la clasificación realizada por el INE de acuerdo puede definirse al supermercado como el formato comercial que aparte de vender principalmente productos de alimentación -incluyendo los congelados- puede ofrecer, o no, otra amplia gama de productos como prendas de vestir, muebles, electrodomésticos, artículos de ferretería, cosméticos, etc. en una superficie de venta comprendida entre los 400 m² y los 2.499 m². Por encima de esta superficie, el establecimiento pasaría a estar comprendido en la categoría de hipermercado.

A partir de 2009, el Instituto Nacional de Estadística emplea una nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas, que viene a reemplazar a la anterior (CNAE-93) en la que los supermercados pasar a estar incluidos en código de actividad 4711, “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco”.

3.1 DEL COMERCIO DETALLISTA AL AUTOSERVICIO.*

En los años 50 la distribución alimentaria en España comprendía canales muy tradicionales. Los espacios de venta más importantes eran los Mercados de Abastos, de propiedad municipal, y gestionados por una empresa que alquilaba puestos a comerciantes. La introducción de nuevos modelos llega en los años 60 con dos ejemplos de referencia.

El primer éxito reconocido vinculado a la distribución alimentaria, lo encontramos en SIMAGO, que abrió sus puertas en 1960 e introdujo muy pronto un supermercado en cada uno de sus establecimientos. Sus fundadores, un grupo familiar hispano-cubano, en

su regreso a España tras la revolución castrista, consiguieron incorporar muy pronto aspectos innovadores del sector de la distribución.

La cadena de supermercados Aurrerá, con origen en México, se estableció en España en 1965. Los responsables de este negocio fueron la familia Arango. Los tres hijos de un emigrante asturiano fundaron la cadena de supermercados así como la red de restaurantes VIPS cuyo modelo importaron con éxito a España. En 1975, 10 años después, vendieron sus establecimientos a Galerías Preciados.

Por su parte, las cadenas voluntarias que agrupaban negocios independientes con el objetivo de obtener mayores niveles de rentabilidad, tuvieron un gran protagonismo y representaron un empuje importante para los empresarios. La primera fue SPAR España, creada en 1959, asociada a la cadena holandesa del mismo nombre. Un año después llegó la cadena Végé y en 1967 surgieron IFA, GIMA, Centra...

Especial notoriedad tuvo el caso de SPAR por la gran transferencia de conocimiento de los empresarios holandeses a los españoles. En la fundación de SPAR España, encontramos empresarios muy conscientes del futuro de la distribución alimentaria moderna, que tuvieron más adelante un papel destacado en el sector. Como dato significativo, a finales de 1960 el modelo SPAR cubría el 70% del territorio nacional atendiendo a más de 2000 minoristas con establecimientos de entre 30 y 250 metros cuadrados.

Paralelamente existieron iniciativas autóctonas que aunque consiguieron un fuerte posicionamiento en su mercado local, esperaron a las décadas de los 70 y los 80 para salir fuera de sus provincias e iniciar una extensión territorial. Por ejemplo, la empresa CAPRABO, creada en 1959, no se implantó fuera de Barcelona hasta 1971.

*Apartado 3.1, 3.2 y 3.3. realizados a partir de las fuentes:

MAIXE-ALTÉS, Joan Carles. "La modernización de la distribución alimentaria en España". *Revista de Historia Industrial* N° 41. Año XVIII. 2009. 3. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de A Coruña.

FERNÁNDEZ GARCÍA, ALADINO. "Hipermercados y centros comerciales en Asturias". Departamento de Geografía de la Universidad de Oviedo.

CUESTA VALIÑO, Pedro. "*Evolución de los supermercados en España*". Profesor de la Universidad de Alcalá (tesis doctoral). Año 2012.

Webs corporativas: Carrefour, Eroski, Mercadona, Lidl, Día, Alimerka, Masymas, El Árbol...

Las iniciativas cooperativistas tuvieron un gran impacto. Aunque gran parte no supieron adaptarse al cambio, a nuestros días llegan dos marcas como la vasca Eroski (creada en 1969) y la valencia Consum (creada en 1975) que en su día se constituyeron como sociedades cooperativas.

Con un fuerte impacto local, durante estas décadas surgieron economatos laborales ligados a la administración pública (ámbito militar) y a la empresa privada. En Asturias tuvieron especial importancia los vinculados a la actividad minera e industrial. Por ejemplo, los economatos de Hunosa, Ensidesa (antigua Arcelor) o Duro Felguera.

En definitiva, el origen del autoservicio llegó tarde y tardó en instalarse. El pequeño autoservicio tuvo una larga trayectoria hasta bien entrados los años 70 y el cambio de tendencia real hacia el modelo de supermercado tuvo que esperar a los años 80.

3.2. GRANDES HIPERMERCADOS Y LA DISTRIBUCIÓN MASIVA

En los años 70 tuvo lugar la entrada de hipermercados franceses en España que aceleró la modernización del sector de la distribución alimentaria. Durante los años 80 se consolidó la entrada de multinacionales extranjeras apareciendo los primeros centros comerciales al estilo americano. Baricentro, en el norte de Barcelona, creado en 1980 por Promodés (Continente) o Auchan (Alcampo) que en 1981 abrió su primer hipermercado en Zaragoza, además del La Vaguada, el primer centro comercial construido en la capital española en 1983 (*El Mundo, noviembre 2008*).

Al nuevo concepto importado por multinacionales se sumaron también empresas españolas. En 1980, El Corte Inglés abrió su primer Hiperacor en Sevilla y, un año después, Eroski seguía sus pasos abriendo un hipermercado en Vitoria.

La agresiva estrategia de “venta a pérdida”, desarrollada por estas multinacionales, explica su rápida ascensión. Una práctica que les generaba importantes recursos para abrir un gran número de supermercados frente a los pequeños comerciantes que no entendían el precio de determinados artículos. La “venta a pérdida” se prohibió formalmente en 1996. A pesar de la extensión de hipermercados, la mayor cuota de mercado pertenecía al supermercado.

En los años 90, la gran novedad, la protagonizaron los supermercados “descuento”. Este formato, que tuvo su origen en Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial, llegó

masivamente a Europa en los años 70, pero no entró en España hasta la última década del siglo pasado.

En España las primeras en llegar fueron las firmas francesas y alemanas. Probablemente la política más agresiva la emprendió DIA que inició su actividad en 1994, alcanzando la cifra de 100 establecimientos en solo dos años.

Mientras tanto, a inicios de los 70, el comercio tradicional, autoservicios y supermercados de pequeño tamaño aunaban esfuerzos para impulsar las centrales de compras por su poder de negociación frente a fabricantes. En los años 80 iniciaron su declive y en los años 90 se resolvió con una gran concentración. A principios del siglo XXI solamente permanecen dos centrales importantes: IFA y Euromadri.

Frente a los veloces cambios en el mercado de la distribución alimentaria, los consumidores también evolucionaron en sus hábitos de consumo: la sustitución del granel por el envasado, la atención por el autoservicio... Los consumidores tenían un mayor poder adquisitivo y una mayor movilidad. Las empresas respondían creando nuevos formatos en los centros urbanos y fuera de ellos.

Esta concentración y competencia marcó el escenario de la distribución alimentaria en el nuevo siglo XXI. Los supermercados se modernizan con establecimientos más amplios y nuevos servicios como aparcamiento, reparto a domicilio, etc y, por otro lado, llega con fuerza la marca del distribuidor. Tal es la importancia que los productos de marca blanca en alimentación y droguería han alcanzado una cuota de mercado del 38% en 2013 según datos de Nielsen.

Un escenario marcado por las estrategias de precio que en los últimos años se han visto acentuadas por la crisis económica.

3.3. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN EN ASTURIAS

La distribución en Asturias ha tenido un fuerte carácter comercial. Si la comparamos con la evolución a nivel nacional, debemos destacar la importancia de los economatos vinculados a la minería y la industria. Los supermercados, inicialmente, solo permitían la entrada de empleados y familiares. Sin embargo, terminaron permitiendo el acceso libre. Este tipo de economatos, aunque de manera testimonial, llegan a nuestros días.

Como en el resto del país, con cierto retraso teniendo en cuenta sector empresarial y hábitos de consumo muy tradicionales, la tendencia nacional se fue reflejando a nivel regional.

1977. Pryca fue el primer hipermercado en aterrizar en Asturias.

1982. Se abre el primer Hipercor en Salesas, Oviedo. Alcampo, por su parte, llega a Gijón.

Mientras los hipermercados inician su presencia, en Asturias, surgen dos marcas de distribución regionales que crecen en importancia y definen hasta la actualidad la competencia en el sector de la distribución alimentaria.

En 1987 Alimerka abre el primer supermercado en Oviedo. Casi 3 décadas más tarde cuenta con más de 170 supermercados concentrados principalmente en Asturias. Un mercado de proximidad cuyo valor diferencial ha residido en la apuesta por los frescos y en las secciones con venta asistida (*La Nueva España, marzo 2012*).

Por su parte, la empresa Hijos de Luis Rodríguez, con un origen familiar que se remonta a 1932, se instala en 1981 en el polígono de Llanera, en Asturias, dedicándose a la venta al por mayor. En 1992, con la compra de la cadena de supermercados Los Tulipanes y comienza su actividad como supermercados bajo la marca Masymas alcanzando, en la actualidad, un total de 40 establecimientos (*El comercio, 2014*).

La reciente noticia de compra de la cadena de supermercados El Árbol, por parte de DIA, sitúan a ésta en tercera posición en la actualidad con una cuota del 14,7% del mercado (*Alimarket, marzo 2014*).

Desde finales de los años 90 hasta la fecha, Asturias acoge la llegada de importantes marcas de distribución entre las que destaca Mercadona que, en la actualidad cuenta con 23 establecimientos en 10 localidades y mantiene una política de aperturas progresiva.

Hoy en día casi todos sabemos qué es Mercadona o hemos comprado en alguno de sus establecimientos repartidos por todo el territorio español. Mercadona es considerado un fenómeno, y la empresa de Juan Roig es estudiada en universidades de todo el mundo por su modelo de éxito. Para entender el desarrollo de una cadena como Mercadona, consideré necesario leer el libro “Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig”*, escrito por el periodista Javier Alfonso y en el que se detallan profundamente las clave de éxito de la cadena valencia. Es por ello que creo necesario realizar un breve resumen sobre la compañía, en base a la información contenida en este libro, y su forma de trabajar, para entender por qué se ha convertido en lo que es hoy en día.

Mercadona nació en 1981 tras la compra de ocho tiendas a sus padres por parte de Juan Roig, su actual presidente, y con la ayuda de sus hermanos y su esposa. La empresa, que desarrolló su estrategia siguiendo el modelo de empresas como Wal-Mart o El Corte Inglés, facturó en el último ejercicio la cantidad de 20.161 millones de euros (540 millones de euros de beneficios), empleando a más de 74.000 empleados y una plantilla en la que más del 60% de los trabajadores son mujeres.

Como toda empresa, Mercadona tuvo momentos de estancamiento de ventas, donde los costes eran demasiado elevados y las estrategias no funcionaban. Juan Roig prometió en su momento que nunca tendría marcas blancas en sus establecimientos, porque no podía nombrar a productos de la cadena valencia con tal nombre, si él no los producía. Sin embargo, factores como la caída de Lehman Brothers en 2008 y el comienzo de la crisis económica mundial, reforzaron que no siempre lo que uno piensa es lo correcto.

El modelo de Mercadona triunfa allá donde va, y esto se debe a que está basado en estrategias muy claras y definidas desarrolladas por Juan Roig y su séquito. La Gestión de Calidad Total o la estrategia de Siempre Precios Bajos (SPB), son solo algunos de los mecanismos a través de los cuales la empresa se ha convertido en lo que es hoy en día.

*Apartado realizado en base a la fuente: ALFONSO, Javier. *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. 1ª edición. Barcelona. ISBN: 978-84-15431-94-7

Esto hace que cuando una persona viaja por España, pregunte por el Mercadona más cercano, ya que sabe que este es un sinónimo de calidad y de referente, al tener las mismas características que en el resto de zonas de España.

Juan Roig es un líder con las ideas muy claras, y ha roto con la tradición en el mundo de la distribución. A diferencia de los teóricos que buscan la maximización de beneficios, Juan Roig decidió optar por la estrategia de establecer el precio mínimo que permitiera obtener beneficios a todas las partes interesadas en la transacción.

Pero conseguir esto no es una tarea fácil y para ello fue necesario conseguir grandes volúmenes para aumentar los márgenes y quitando aquellos productos con menor rotación, como los DVD, y centrándose en alimentación y hogar, que rotaban más rápidamente. Además, para poder conseguir esos márgenes era necesario desarrollar buenas relaciones con todos los “stakeholders” y apostar por las llamadas Marcas del Distribuidor (MDD), entre las que destaca Hacendado.

Mercadona desarrolla sus estrategias a través de equipos muy preparados. Sin embargo, no todas sus acciones llegan al estrellato. Algunos de estos ejemplos fueron el intento de introducción de las botellas de vino cuadradas, que al aprovechar mejor el espacio, permitían reducir dos céntimos por unidad. La idea fue un total fracaso y nunca llegó a implantarse. También existe el ejemplo del intento de vender el pescado en bandejas, debido a su imagen de no fresca, o el intento de introducción de la fruta ya pelada y cortada, que fue también un completo fracaso.

Juan Roig habla de Mercadona como un “totaler”, es decir, una empresa de distribución que observa lo que el cliente desea, estudia sus necesidades, se adelanta a ellas y trata de escucharle. La idea es facilitarle la tarea de compra al cliente, realizando una selección de las diversas y numerosas marcas, poniéndole aquellas de calidad que satisfarían a dicho cliente. A pesar de ello, Mercadona cometió algunos errores y no supo ver llegar algunos problemas.

A partir de 2003, decidió vender los productos perecederos como la carne o la fruta en envases. Para ello retiró los mostradores, sustituyéndolos por grandes estanterías. Como Juan Roig señaló en una entrevista 10 años después, la empresa había fallado en

escuchar al cliente y se había confundido en su estrategia. Por ello, a partir de 2009 la empresa comenzó a solucionarlo volviendo al modelo anterior.

El modelo de Mercadona se basa en la calidad buscada a través de un sistema de cinco pilares fundamentales en los que todo es igual de importante. A continuación, estudiaremos más a fondo cada uno de estos elementos.

“EL JEFE”

Así es como Juan Roig llama a los clientes de sus tiendas. Los “jefes” deben estar siempre satisfechos y todas sus necesidades deben ser atendidas. El cliente siempre tiene la razón, y la empresa se encarga de motivar a sus empleados para que den la mejor ayuda posible a estos. Como mencionábamos antes, Mercadona es un “totaler”, y va más allá que otras cadenas, estudiando las necesidades de los clientes y adaptándose a los cambios.

Para ello, Juan Roig está continuamente buscando maneras de mejorar el negocio, mejorando las relaciones con las partes interesadas, para reducir costes, y por tanto, los precios, y que la compra se haga más económica, cómoda y positiva para el “jefe”.

EL TRABAJADOR

El modelo de Mercadona se preocupa también por los empleados. La idea es que dichos empleados, una vez entren en la empresa, no se vayan. En consecuencia, la empresa les da formación continuada, a través de cursos que reciben anualmente, así como la creación de guarderías en los centro de trabajo o que la mayoría de los empleados tenga contrato fijo.

En 2011, tres mil empleados fueron despedidos de Mercadona y, sin embargo, el balance a fin de año era positivo y con seis mil quinientos trabajos creados. Esto refleja que la empresa no se deshace de los empleados para reducir costes, y que si los echa es por motivos razonables. Al final y al cabo, cada empleado que ha recibido formado y es despedido, es una gran pérdida económica para la empresa.

Por tanto, si Mercadona quiere que se atiendan las necesidades del “jefe”, es necesario que la fuerza laboral esté motivada y dispuesta a dar lo más de sí mismos para poder lograrlo.

EL PROVEEDOR

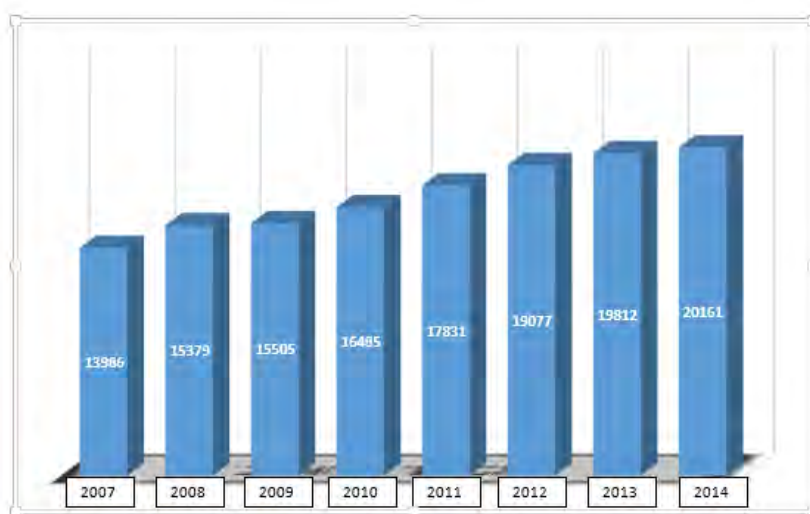
Como he explicado anteriormente en la introducción sobre la distribución comercial en España, la llegada de las multinacionales francesas como Carrefour a nuestro país, supusieron un cambio radical en la forma de hacer las cosas. Mercadona, que situaba sus establecimientos en las propias ciudades, frente a los hipermercados que estaban más alejados, necesitaba competir en precio y para ello necesitaba reducir costes. Ahora podremos ver de manera clara la estrategia de Juan Roig por “la lucha por el céntimo”.

Es por esto, entre otros motivos, que surge la idea del “interproveedor”. Mercadona, que cuenta con más de 100 interproveedores, ha desarrollado un modelo muy conflictivo pero que le ha permitido llegar a donde está. El modelo funciona del siguiente modo: Mercadona se encarga de hacerles una auditoría para ver costes y reducirlos, además de prohibirles producir para otras marcas blancas e incluso les dice donde tienen que abrir fábricas. A cambio de esto, Mercadona les promete relaciones a largo plazo, en las que cada año aumentará la compra de productos, pero todo a cambio de llevar a cabo estudios rigurosos para reducir los costes al máximo.

A lo largo de la historia de Mercadona, han existido conflictos con proveedores que incluso han roto la relación con la empresa. Por ejemplo Babaria, la conocida empresa de productos para el sol, tenía planes de internalización con Mercadona. Sin embargo, la cadena valenciana le impedía seguir vendiendo a través de su propia marca, y fue entonces cuando Ricardo Soucase, decidió romper la amistad con Mercadona y seguir por su cuenta. Los grandes distribuidores como Mercadona han provocado un cambio radical en la forma de entender las relaciones. Antes eran los fabricantes los que imponían precios y plazos de pago, en cambio ahora empresas como Mercadona, con una capacidad productiva tan elevada, son las que manda.

Lo que podemos concluir es que Mercadona crea relaciones estables a largo plazo con dichos proveedores con el fin de crear confianza y poder llegar a los mejores acuerdos. Esto es muy interesante para muchos proveedores, que solo con contar con las compras de Mercadona, crecen a un ritmo alarmante y que quizás no podrían haber conseguido por sí solos. Además, gracias a la estrategia de “Siempre precios bajos”, la empresa no realiza promociones, ni descuentos como realizan otras cadenas de supermercados, lo que hace que los formatos y precios sean fijos, lo que beneficia también a ambas partes.

Mercadona ha suscitado mucha polémica durante los últimos años, sobre todo cuando en 2008 retiró de sus estantes más de mil líneas de productos. Empresas como Calvo se quedaron fuera y otras como Kellogs o Procter&Gamble vieron reducida su oferta de productos en más de un tercio. La idea de que ninguna marca, incluso aquellas más grandes, estaba a salvo estaba cada vez más presente. Mercadona provocó una revolución en el mundo de la distribución. Muchos clientes, descontentos con la nueva iniciativa dejaron de comprar en Mercadona, por lo que la compañía se vio forzada a introducir de nuevo algunas de las líneas retiradas. La empresa se había quedado con 8.000 referencias a diferencia de El Corte Inglés que poseía más de 20.000.



*Elaborado a través de la fuente: Memoria Anual Mercadona años 2007-2014

Por último, la empresa ha sido muy criticada por no fomentar en muchos casos el producto español. En muchas de sus marcas blancas utiliza productos provenientes de países como Francia, como es en el caso de las conejas, por ejemplo. Juan Roig reconoce que no lucha por el producto español, sino por ofrecer el mejor producto al mínimo precio posible.

LA SOCIEDAD

A través de su actividad, directa o indirectamente, Mercadona ha contribuido a la mejora de la sociedad y del sector de la distribución. Con la introducción de los códigos de barras hace más de 20 años, Mercadona ha beneficiado a números sectores incluyendo, por supuesto, el suyo y otros como el de la hostelería o la sanidad.

Además, Juan Roig pretende ayudar con su modelo y su estilo de liderazgo a través de la creación de Lanzadera, una empresa incubadora que cede hasta 200.000 euros a empresas que están empezando para que se consoliden y con un interés muy bajo. Se trata de dinero que Juan Roig pone de su bolsillo, como siempre hace con los proyectos filantrópicos.

EL CAPITAL

A través del esfuerzo de Juan Roig, la empresa ha llegado a valor más de 3000 millones de euros, consolidando a su presidente como la persona más rica con una empresa no cotizada, según la lista de Forbes.

6. Distribución comercial

A continuación, vamos a analizar los principales núcleos demográficos del Principado de Asturias para conocer las zonas en las que voy a centrar la realización de encuestas. En primer lugar, podremos observar un mapa divisorio de las principales zonas en las que se divide el territorio asturiano. A continuación, un mapa similar en el que se refleja el número de supermercados que hay en cada una de sus zonas, destacando los de las cuatro cadenas en las que nos vamos a centrar. Finalmente, un mapa a mayor escala de las distintas zonas en el que es posible observar donde están situados todos esos supermercados.

Por tanto, pasemos ahora a estudiar las principales zonas a través del siguiente gráfico:

División según zonas geográficas

Destacamos y clasificamos aparte los principales núcleos; Oviedo, Gijón y Avilés.



Cabe destacar los tres principales núcleos urbanos: Gijón, Oviedo y Avilés (en rojo), por ser las tres poblaciones con mayor número de habitantes.

| Población y densidad de los concejos más poblados de Asturias | | | | |
|--|-----------|------------------|---------|----------|
| Concejos | | Población | | % |
| Gijón | | 275.274 | | 25,77 |
| Oviedo | | 225.089 | | 21,07 |
| Avilés | | 82.568 | | 7,73 |
| Siero | | 52.301 | | 4,9 |
| Langreo | | 43.070 | | 4,03 |
| Mieres | | 41.730 | | 3,91 |
| Total Asturias | 1.068.065 | Total | 720.032 | 67,41 |

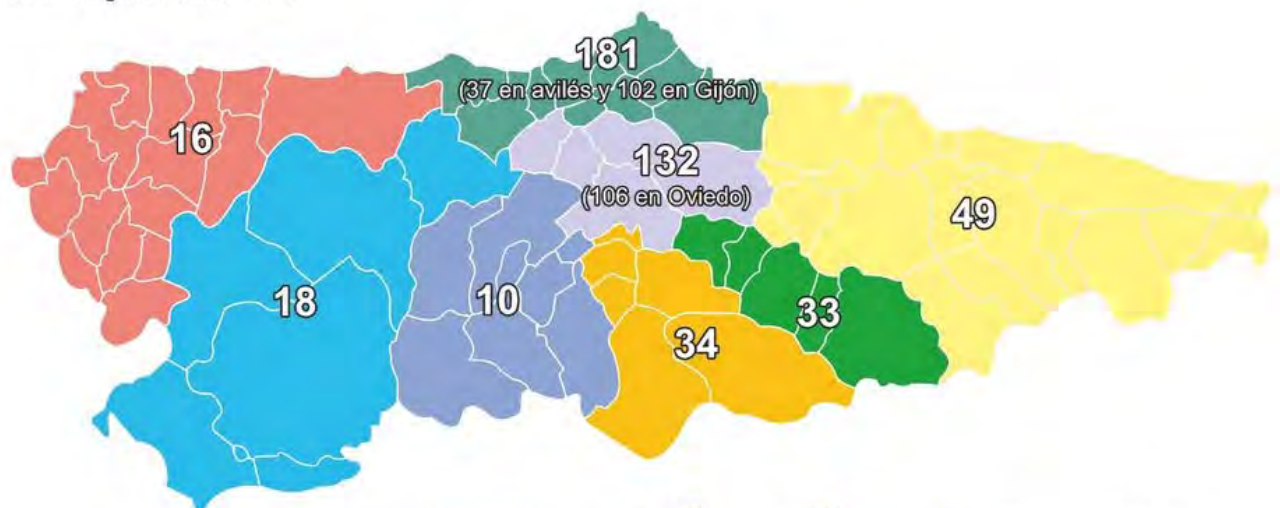
*Fuente: INE

También es importante destacar Siero (zona centro), Langreo (cuenca nalón) y Mieres (cuenca caudal), por ser los siguientes concejos con mayor población.

Es importante señalar el hecho de que Gijón, Oviedo y Avilés comprenden más del 50% de la población, y si les sumamos los otros tres concejos siguientes, se llega casi a la cantidad del 70%. Es por esto, que las encuestas se concentraran en los tres primeros, y el resto de manera repartida entre las tres siguientes.

Pasemos ahora a observar el número de supermercados que hay en cada una de estas zonas principales (para un mayor detalle de cada zona ir a anexos).

Total supermercados



| |  |  |  |  | TOTALES |
|------------------|---|---|---|---|---------|
| Avilés | 3 | 8 | 1 | 10 | 37 |
| Gijón | 18 | 15 | 7 | 27 | 102 |
| Oviedo | 15 | 19 | 7 | 34 | 106 |
| 01 Centro | 5 | 5 | 1 | 8 | 26 |
| 02 Costa central | 1 | 10 | 2 | 14 | 42 |
| 03 Oriente | 1 | 13 | 2 | 12 | 49 |
| 04 Cuenca Nalón | 1 | 9 | 2 | 9 | 33 |
| 05 Cuenca Caudal | 1 | 7 | 1 | 8 | 34 |
| 06 Cuenca Trubia | 0 | 3 | 0 | 2 | 10 |
| 07 Cuenca Narcea | 0 | 5 | 0 | 4 | 18 |
| 08 Occidente | 0 | 4 | 0 | 6 | 16 |

Es bastante claro donde se encuentra la concentración de supermercados. Si lo relacionamos con la población existente en cada una de estas zonas, podemos ver que Gijón y Oviedo son las zonas con mayor número de establecimientos, seguidos de la costa central (donde se encuentra Avilés). También destacan oriente, la cuenca del nalón y del caudal, que concentran concejos con gran población como veíamos anteriormente, además de comprender una amplia zona geográfica, lo que es muy probable que haga que la zona de oriente sea una de las zonas destacadas.

En cuanto a la presencia de Mercadonas, tenemos el mismo número tanto en Gijón como en Oviedo (7), y los demás (9), repartidos entre la costa central, el centro, oriente, cuenca del nalón y del caudal. A pesar de que Oviedo tenga una menor población, vemos que tiene más supermercados que Gijón, y el mismo número de Mercadonas que dicha ciudad. Esto probablemente se deba al que la capital se trata de la zona asturiana con mayor renta per capita, situándose un 5% de la media regional (*El comercio, octubre 2014*). A continuación, podemos ver un mapa más descriptivo de la distribución:

7. Estudio empírico

7.1. METODOLOGÍA

La metodología para llevar a cabo este estudio de mercado es simple. Con el fin de determinar mis objetivos utilizaré métodos cuantitativos como son encuestas personales realizadas por la calle.

Las encuestas se realizarán durante la primera fase del estudio, que tendrá lugar durante las Navidades. Al tratarse de un estudio de imagen y posicionamiento, deseo conocer cuál es la imagen de las marcas en dicha zona geográfica, y para ello, es necesario llevar a cabo encuestas en las zonas de influencia de diversos supermercados. De este modo, la información resultante representará fielmente al conjunto de la población total y no se dará una sobrerrepresentación de los clientes de ninguna marca en concreto.

En cuanto al tamaño de la muestra, se llevarán a cabo 300 encuestas, en cinco zonas principales que se pueden observar según la tabla siguiente:

| Asturias | Encuestas |
|----------------|-----------|
| Oviedo | 100 |
| Gijón | 100 |
| Avilés | 50 |
| Cuencas | 50 |
| Total | 300 |

| | |
|--------------------------|--|
| Universo | Población mayor de 18 años y menor de 65 años |
| Ámbito geográfico | Asturias (ciudades de Oviedo, Gijón y Avilés, y Cuenca Minera) |
| Tipo de encuesta | Encuesta personal en la salida de diversos supermercados |
| Tamaño muestra | 300 personas (hombres y mujeres) |
| Trabajo de campo | Entre el 26 de Diciembre de 2014 y el 5 de enero de 2015 |

*Ir a anexos para ver la encuesta

La muestra será distribuida con el fin de que se incluyan tanto hombres como mujeres en el estudio, además de personas de todas las edades.

Además, tendremos en cuenta un margen de error del 5% para la muestra dada, la cual es significativa y grande para dar los resultados específicos que buscamos.

Las encuestas fueron llevadas a cabo de manera presencial en la zona de influencia de una serie de establecimientos seleccionados de manera aleatoria en la provincia de Asturias. Los encuestados, personas de 18 a 65 años, eran responsables de las compras del hogar.

La muestra, por tanto, contaba con una elevada variedad de clientes de los distintos supermercados, lo que hace que la información obtenida sea rica en detalles sobre el objetivo de estudio.

Con el fin de conocer qué atributos eran fundamentales para los clientes a la hora de comprar, se llevó a cabo el desarrollo de numerosas preguntas abarcando diversos aspectos:

- Notoriedad espontánea y sugerida y preferencia de compra.
- Hábitos de compra

Compra de productos de alimentación general y también de productos frescos (carne, pescado, fruta, verdura, pan...)

- Conocer motivos de no compra en cada caso.
- Valoración de las secciones de productos frescos.
- Asociación de atributos comparando:
 - ✓ Mejores precios y ofertas
 - ✓ Cercanía, proximidad
 - ✓ Trato de los empleados
 - ✓ Orden y limpieza
 - ✓ Relación calidad-precio
 - ✓ Mejores productos marcas blancas
 - ✓ Mayor variedad de productos
 - ✓ Mejores secciones (carnicería, pescadería, panadería, frutería/verduras)

- Detección de palancas de elección de supermercado (proximidad, precio, variedad...)
- Estudio de la dimensión producto-servicio esperado, así como elementos a mantener y potencias con el fin de mantener clientela.
- Identificar fortalezas y debilidades de las secciones de frescos.
- Comparativa de los productos de marca blanca.
- Supermercados que generan una experiencia de compra y qué factores influyen.
- Aspectos emocionales que pueden afectar a la hora de elegir un supermercado sobre otro.

A continuación, voy a proceder a reflejar los resultados de las encuestas realizadas, encuesta que comenzaba con una selección de aquellas personas que se encargan de la compra del hogar. En el caso de que no lo fueran, la encuesta finalizaba al instante.

Para comprender las opiniones de dichos encuestados, vamos a seguir un orden lógico que nos permita analizar en detalle cada uno de los factores que considero importantes a la hora de estudiar la preferencia de unos supermercados frente a otros.

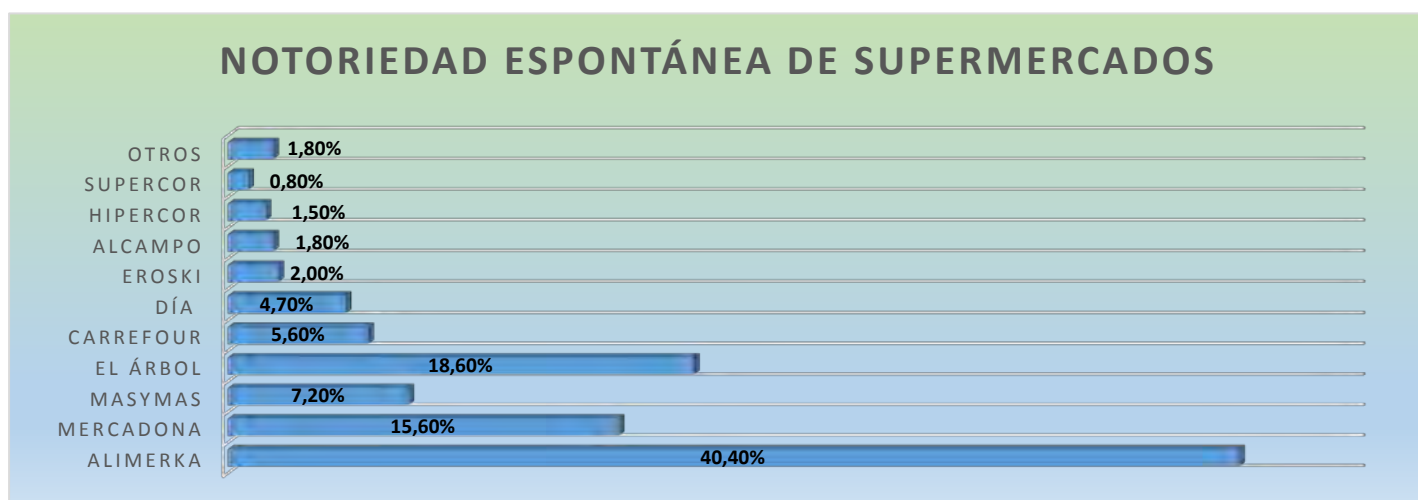
En primer lugar, procederé a reflejar distintos gráficos sobre notoriedad de supermercados en la mente de los asturianos, así como supermercados principales de compra... De este modo, podremos saber dónde compran los encuestados.

En segundo lugar, me centraré en la valoración de secciones de productos frescos, motivos por los que los consumidores no compran en Mercadona, ya que tras la lectura del libro *“Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig”*, me he dado cuenta de que es un factor de crítica hacia la cadena valenciana. A continuación, estudiaré los factores más importantes que hacen que la elección de un supermercado sea preferible a otro, con un mapa de posicionamiento de cadenas, que nos permitirá ver de manera gráfica la situación de cada cadena.

Finalmente, veremos cómo las marcas blancas repercuten en el desarrollo de los supermercados, y las posibles ventajas que presentan las de Mercadona.

A partir de la información proporcionada por aquellos individuos que si eran responsables de la compra en el hogar, por tanto, he obtenido los siguientes gráficos y resultados:

7.1.1. NOTORIEDAD DE SUPERMERCADOS



La cadena de supermercados que ocupa el primer puesto en la mente de los consumidores y con gran diferencia respecto al resto de cadenas es Alimerka, con un 40,40% de los encuestados. En segundo lugar, tendríamos El Árbol, otra de las cadenas asturianas, que se sitúa con un 18,60%, seguido por Mercadona con un porcentaje similar del 15,60%.

Observamos como la gran cadena nacional queda relegada al tercer puesto, seguida por otras importantes cadenas como son Carrefour o Día.

Supermercados en los que prefiere realizar su compra (respuesta múltiple)

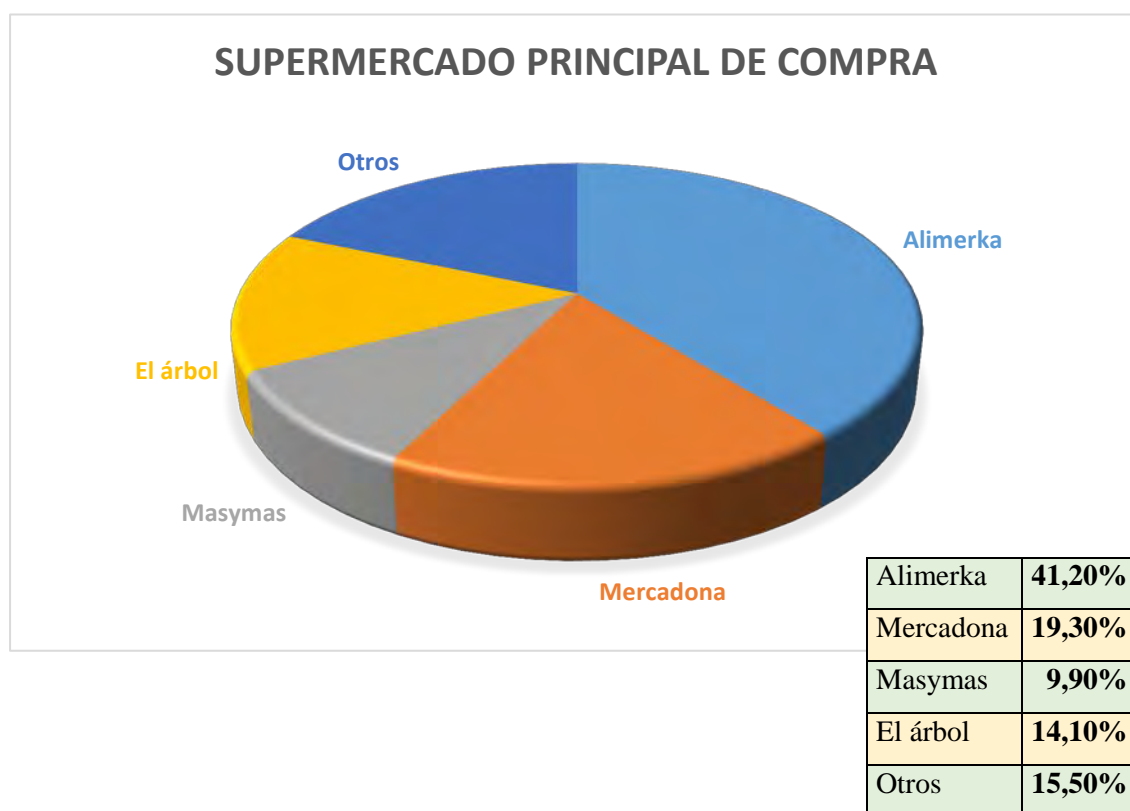


En segundo lugar, los encuestados debían decidir cuáles eran los supermercados en los que preferían realizar la compra de entre la selección de las cuatro cadenas reflejadas en el gráfico. Los participantes podían elegir todas las cadenas en caso de que fuesen de su agrado (respuesta múltiple). En este caso, es cuando observamos mayores diferencias con respecto a la notoriedad espontánea de los supermercados, en el que la situación no era tan dispar.

Como podemos observar, Alimerka se establece de nuevo como la clara vencedora en esta categoría, siendo elegida por un 81,9% de los encuestados. Mercadona ocupa el segundo lugar, con un 57,4% de las opiniones y seguido por El Árbol y Masymas, respectivamente.

Como podemos ver en este gráfico, y para simplificar el estudio, me voy a centrar en las cuatro principales cadenas que dominan el mercado asturiano. Estas cadenas, de las cuáles quitando Mercadona, que actúa a nivel nacional, son regionales. Esto permitirá que el estudio tenga una mayor riqueza y puede que sea uno de los motivos por los que los encuestados preferían comprar en establecimientos de la zona frente a Mercadona.

De manera breve, me dispongo a citar las cuotas de mercado de dichas cadenas. En primer lugar, situamos a Alimerka como claro líder con un 32% de la cuota de mercado. Le sigue la cadena El Árbol, con algo menos de la mitad, representado un 14,7%. En tercer lugar, Masymas, otra cadena regional, con la cuantía de 7,8%. Podemos ver cómo estas tres cadenas suman más de la mitad de la cuota de mercado asturiano. Finalmente, situaríamos a Mercadona con una cuota del 4,1%, según datos aproximados. (*Alimarket, marzo 2014*).



Pasemos ahora a analizar de nuevo los supermercados en los que realiza cada individuo la compra, pero esta vez eligiendo con respuesta única su preferido.

Alimerka es la cadena en la que el 41,20% de los asturianos realizan la compra principal, dejando a Mercadona en segundo lugar con un 19,30%. El Árbol ocupa el tercer lugar con un 14,10%, seguido en último lugar de Masymas con un 9,90%. El 15,50% de los asturianos realizan su compra principal ente otros supermercados principales como los mencionados anteriormente: Carrefour, Día, Hipercor...

7.2.2. VALORACIÓN DE LAS SECCIONES DE PRODUCTOS FRESCOS

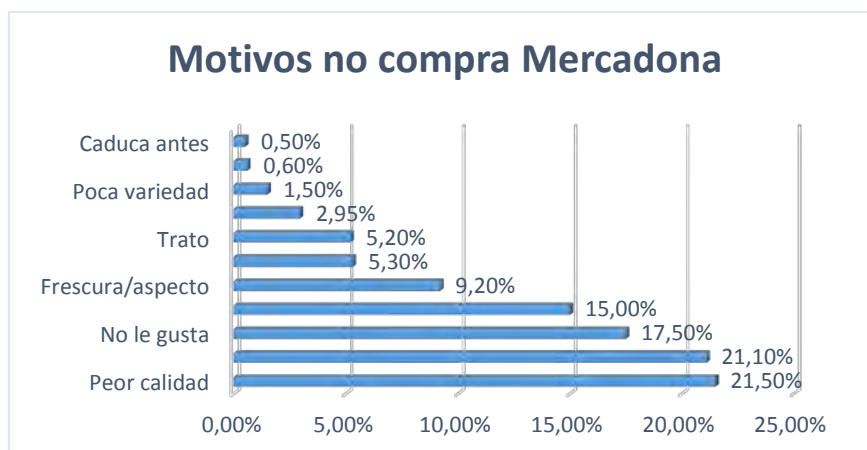
1. Lugar de compra de carne



En cuanto a la compra de carne, podemos ver un claro liderazgo de las carnicerías tradicionales, con un 51,4% de los encuestados. Por otro lado, el 48,6% de los asturianos, realizan la compra en supermercados e hipermercados.

Alimerka es el supermercado en el que compra carne un 19,7% de los encuestados, estableciéndose como el supermercado que mejor posición tiene. Dicha cadena esta seguida por dos rivales fundamentales, Mercadona con un 11,7% y Masymas con un 9,1%. En cuarto lugar situaríamos a El Árbol con un 8,1% y en último lugar otros supermercados (5,8%) e hipermercados (3,4%).

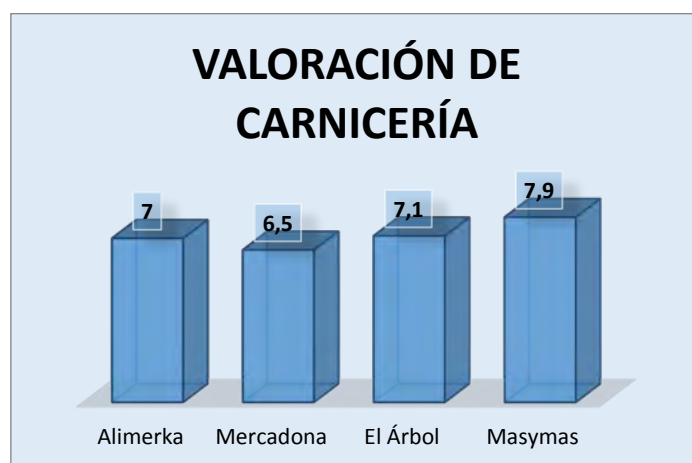
Podemos ver un claro liderazgo de las tiendas tradicionales, con un segundo líder, Alimerka, y tres cadenas muy similares en cuanto a porcentajes: Mercadona, Masymas y El Árbol.



El principal problema que encuentran los encuestados a la hora de comprar en la carnicería de Mercadona, es su peor calidad (21,50%), seguido en gran medida por la lejanía de estos supermercados respecto de los hogares (21,10%).

Otros motivos fundamentales serían que no les gusta (17,5%), la falta de confianza (15%), la falta de frescura o mal aspecto (9,20%) o su precio, falta de variedad...

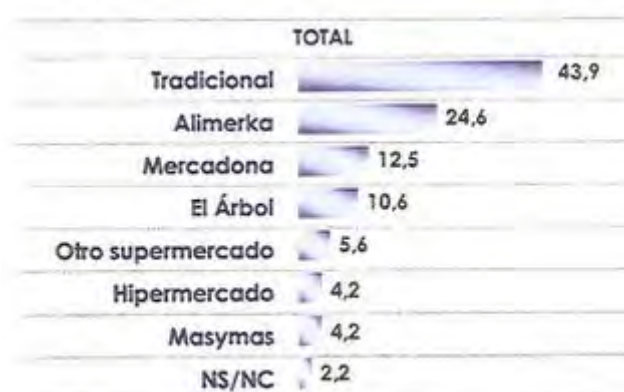
Valoración de cada supermercado en dicha sección



Finalmente, se muestran las valoraciones de los encuestados respecto a las secciones de carnicería de cada uno de los cuatro supermercados analizados en el presente estudio.

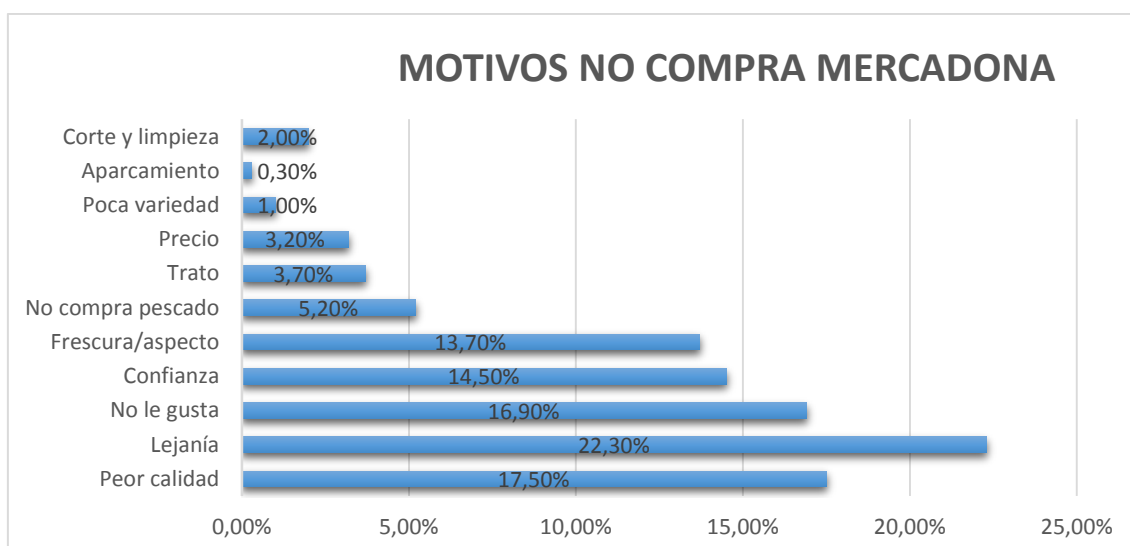
La sección de carnicería mejor valorada es la de Masymas, con una puntuación de 7,9 puntos, en la escala 0-10, donde 0 es el valor mínimo y 10 el máximo. El Árbol ocuparía la segunda posición con 7,1 puntos, muy seguido de Alimerka con 7 puntos, dejando en última posición y no muy bien parado a Mercadona, con una puntuación de 6,5 puntos.

2. Lugar de compra de pescado



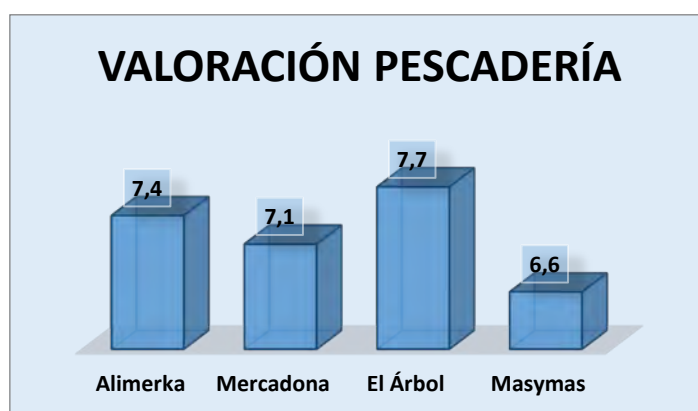
En lo que hace referencia al lugar de compra de pescado, se comprueba que el 43,9% acude a pescaderías tradicionales, el 24,6% de los encuestados a la pescadería de Alimerka, el 12,5% compra pescado en Mercadona y el 10,6% en El árbol, seguidos por otros supermercados con 5,6% y relegando a la última posición a Masymas, con solamente el 4,2%. Esto es un aspecto a destacar ya que aunque el resto de cadenas se mantengan en términos similares al de la sección de carnicería, Masymas pasa de una cuarta posición y dicha categoría, al último puesto en la sección de pescadería

Motivos por los que no compra en Mercadona



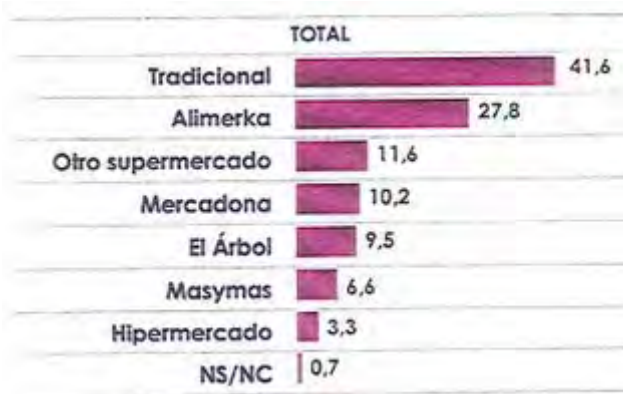
El principal motivo por el que los encuestados afirman no comprar pescado en Mercadona es por la lejanía de los establecimientos con un 22,30%, aunque también se mencionan aspectos relativos a la calidad y características del producto: “peor calidad” (17,50%), “no le gusta su pescado” (16,9%) o falta de confianza (14,50%) y frescura (13,70%).

Valoración de cada supermercado en dicha sección



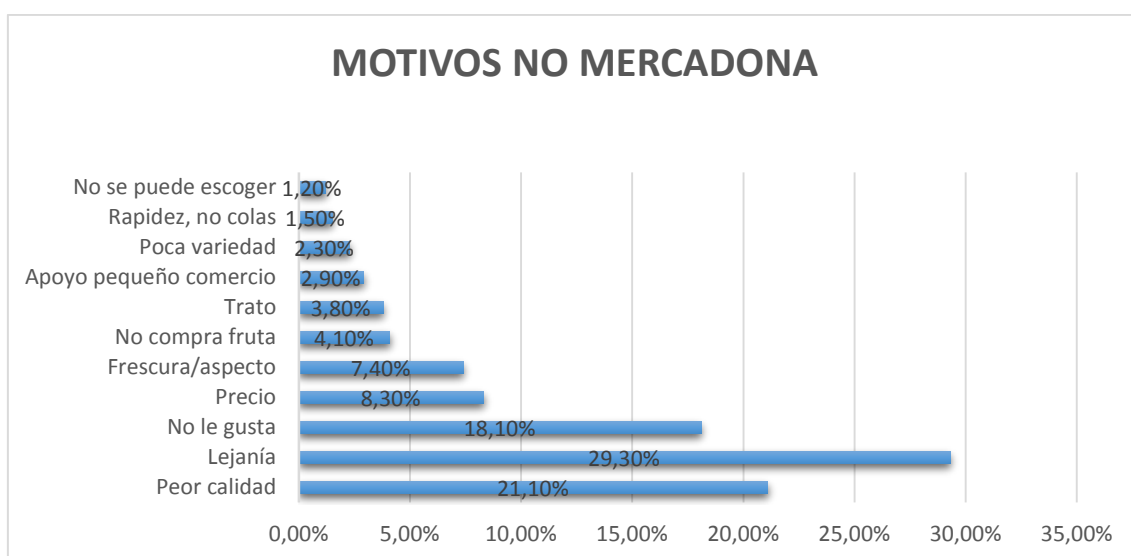
El Árbol es el supermercado que registra una mejor valoración media con una nota de 7,7 puntos por su sección de pescadería. Por otro lado, la valoración de Alimerka se sitúa en segundo lugar con una puntuación de 7,4 puntos, seguido de Mercadona que esta vez sale del fondo para ponerse en tercer lugar con 7,1 puntos, dejando malparado a Masymas con tan solo 6,6 puntos.

3. Lugar de compra de fruta y verdura



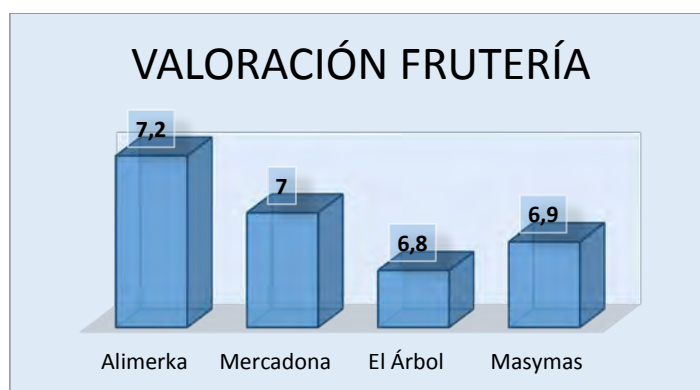
En relación al lugar de compra de fruta puede comprobarse que el 41,6% acude a la frutería tradicional, el 27,8% de los encuestados a la frutería del Alimerka, el 11,6% lo hace en supermercados diferentes a los cuatro estudiados, y el 10,2% acude a Mercadona; El Árbol y Masymas registran porcentajes del 9,5% y 6,6% respectivamente.

Motivos por los que no compra en Mercadona



El principal motivo por el que los encuestados afirman no comprar fruta es la distancia hasta las tiendas (29,3%), aunque en segundo lugar aparece una referencia hacia su calidad (21,10%), seguido de “no le gusta” con 18,10%, y precio (8,3%) o frescura (7,4%), entre otros.

Valoración de cada supermercado en dicha sección

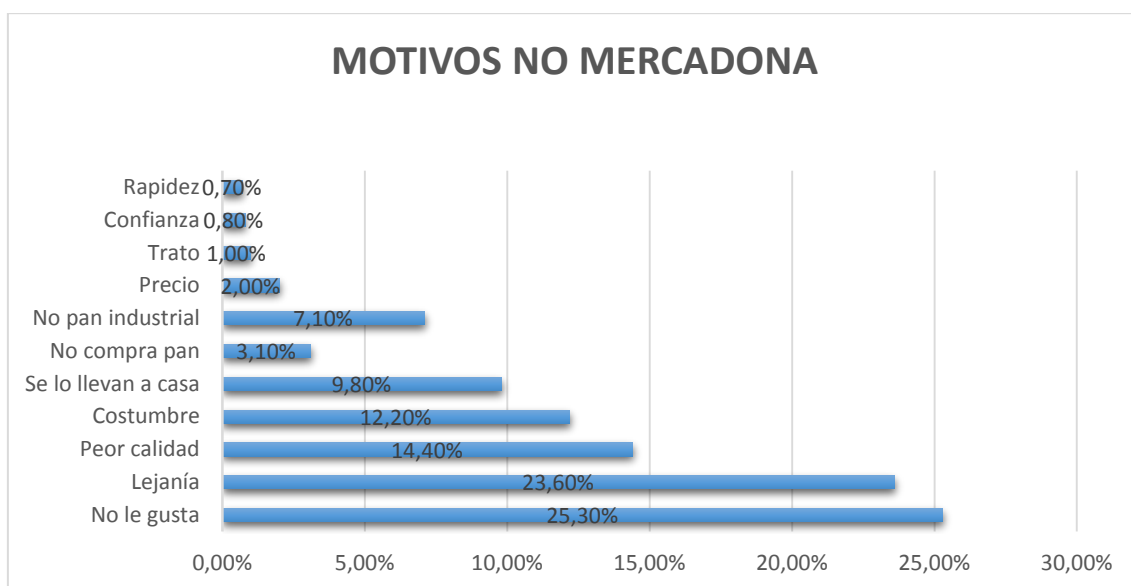


4. Lugar de compra de pan



Finalmente, en cuanto al lugar de compra de pan se observan dos claros líderes, frente al resto que tienen porcentajes bastante reducidos en comparación. En primer lugar, tenemos a las panaderías tradicionales con un 44,8%. En segundo lugar, Alimerka se sitúa como el primer supermercado de compra de pan entre los asturianos con un 33,4%. A continuación, situamos a Mercadona con un 9,8%, seguido de Masymas (5,3%) y El Árbol (4,5%).

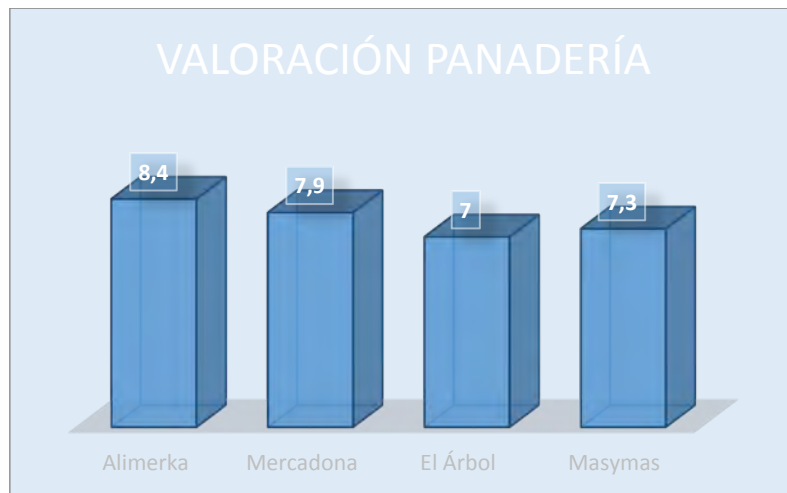
Motivos por los que no compra en Mercadona



En cuanto a los motivos por los que los asturianos no compran pan en Mercadona es el propio pan y sus características lo que hace que no compren en dicha cadena, y prefieran las tiendas tradicionales o supermercados como Alimerka.

En primer lugar, como mencionaba en el párrafo anterior situaríamos a “no le gusta” como el motivo principal con un 25,3% de las opiniones. A continuación, los asturianos destacan la lejanía como un punto fuerte en contra de la compra en Mercadona, suponiendo esta opinión el 23,6% del total de encuestados. Finalmente, la peor calidad (14,4%), la costumbre (12,2%) o que se lo lleven a casa (9,8%), son razones de peso para preferir otros lugares de compra del pan en los hogares del Principado de Asturias.

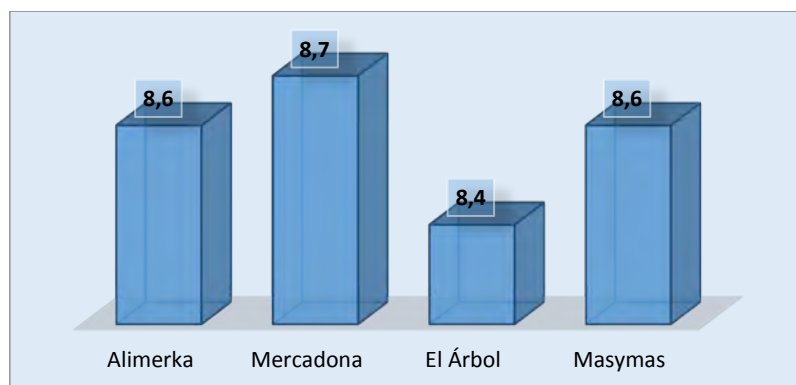
Valoración de cada supermercado en dicha sección



Para cerrar la valoración de la sección de panadería, se valoran las opiniones de los encuestados en relación al pan de las cadenas principales.

Alimerka es, en este caso, la cadena que cuenta con una mejor valoración media en su sección de panadería con 8,4 puntos, aunque seguida de cerca por Mercadona con 7,9 puntos. Algo más lejos se sitúa Masymas con sus 7,3 puntos, dejando en última posición a la panadería de El Árbol con solo 7 puntos sobre 10.

SATISFACCIÓN CON SUPERMERCADOS

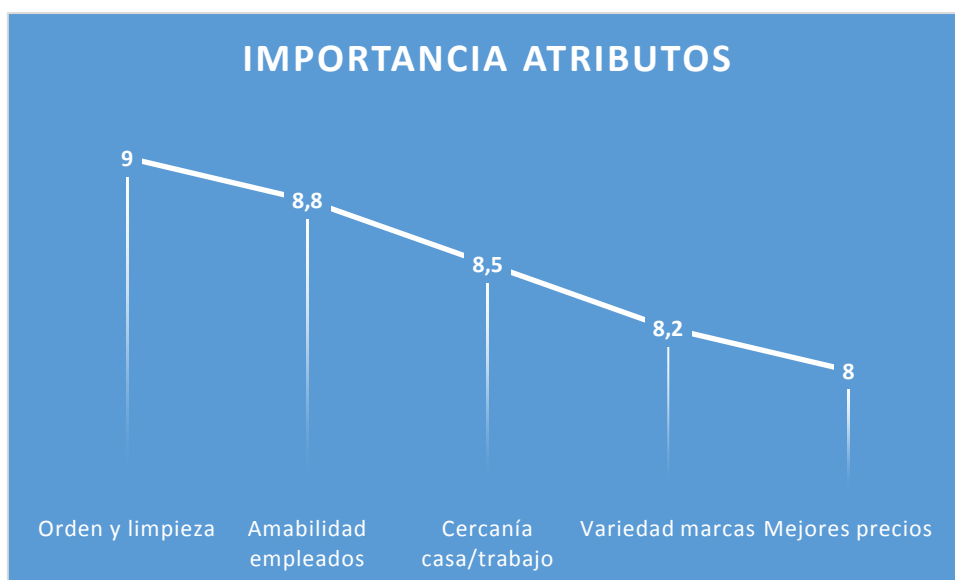


Los encuestados han valorado su satisfacción respecto a su supermercado principal utilizando una escala de 0 a 10 puntos.

La valoración media obtenida por las cuatro cadenas con mayor implantación en Asturias es bastante similar y abarca desde los 8,4 puntos de El Árbol a los 8,7 de Mercadona, situándose entre medias Alimerka y Masymas con una puntuación de 8,6 puntos en ambos casos. Los clientes más satisfechos serían, por tanto, los de Mercadona.

7.2.3. IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS RELEVANTES DEL SERVICIO

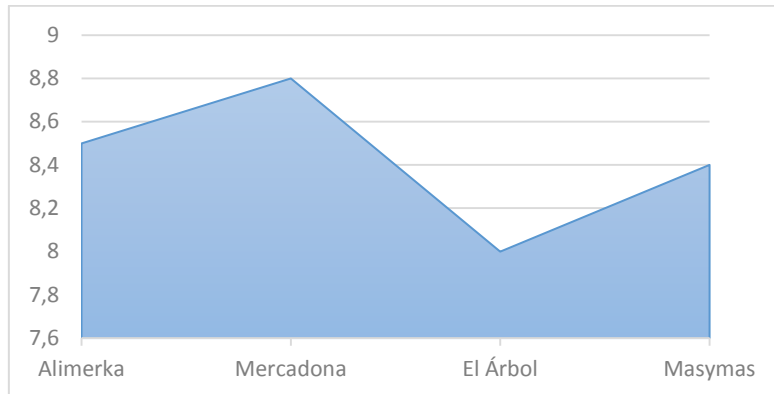
Importancia de los atributos de los supermercados



Los encuestados valoran cinco atributos en función de la importancia que tienen a la hora de decidir en qué supermercado realizan las compras utilizando para ello una escala de 0 a 10 puntos, de nuevo.

El factor al que más importancia se le concede es al “orden y limpieza de la tienda” con 9 puntos, estando en segundo lugar la amabilidad de los empleados (8,8 puntos), y en tercer lugar la cercanía de los establecimientos (8,5 puntos). En último lugar tenemos los precios y ofertas y la rapidez y pocas esperas para realizar la compra.

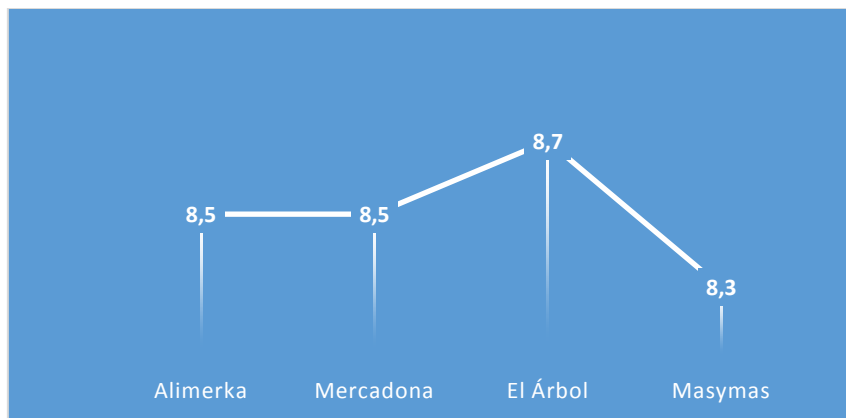
Importancia de los atributos de los supermercados



El orden en la tienda y su limpieza es el factor más importante para los clientes a la hora de decidir en qué establecimientos comprar.

Los encuestados han valorado este atributo para cada una de las cuatro principales cadenas y Mercadona se sitúa en la mejor posición con 8,8 puntos, seguido muy de cerca por Alimerka (8,5), Masymas (8,4). En última posición tenemos a El Árbol con una puntuación de 8.

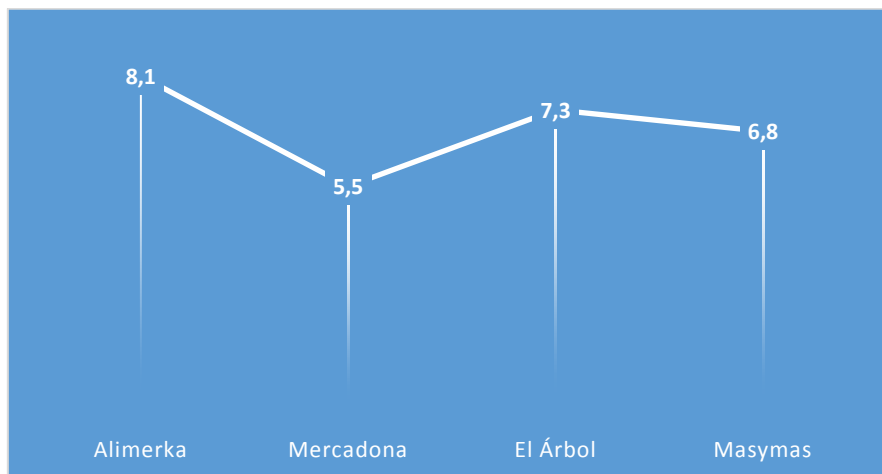
“Amabilidad de empleados”



El segundo atributo más importante para los clientes en el momento de elegir en qué supermercado realizar la compra es la amabilidad de los empleados y su predisposición a ayudar.

El supermercado que obtiene mejor valoración media en este sentido es El Árbol, seguido por el empate de Mercadona y Alimerka en 8,5 puntos y finalmente Masymas con 8,3.

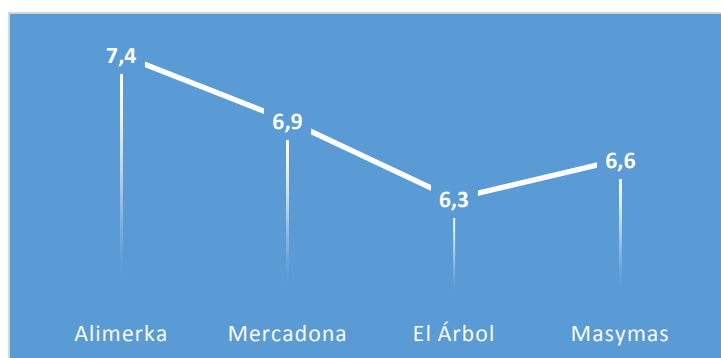
Cercanía de establecimientos



Por detrás de la limpieza y la amabilidad de los empleados, el siguiente factor para el cliente a la hora de descartar supermercados o elegir el ideal, podemos destacar la proximidad a casa o al lugar de trabajo.

El supermercado mejor valorado en este sentido es Alimerka con 8,1 puntos, muy lejano del peor situado de la lista, Mercadona con un aprobado raspado (5,5 puntos). En el medio de la puntuación, El árbol (7,3) y Masymas (6,8).

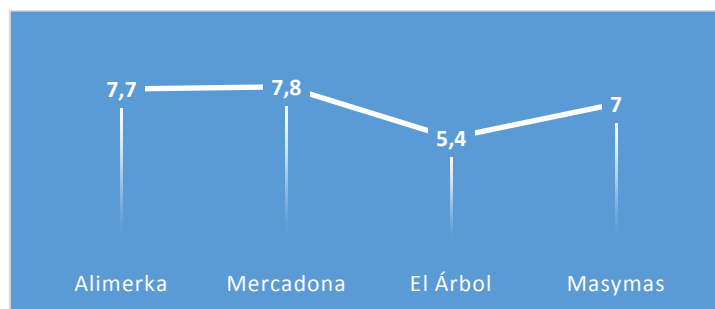
Variedad de productos y marcas



En cuarto lugar, vamos a describir la variedad de marcas en los distintos supermercados. Aquí necesitamos hacer una aportación, dado que Mercadona como hemos analizado antes, tiene una gran variedad de productos, pero no de marcas, al utilizar un modelo de negocio basado en las marcas propias. Aquí analizaremos, por tanto, la variedad de marcas y productos, lo que afectará a los resultados en el mencionado supermercado.

En primer lugar, situamos a Alimerka con una puntuación de 7,3, para pasar después a la cadena nacional Mercadona con 6,9 puntos. La peor parada en esta sección sería El Árbol, que tiene una baja variedad de productos y marcas (6,3 puntos).

Mejores precios



El precio, aun teniendo una gran importancia, es el quinto factor en orden de importancia a la hora de elegir un supermercado en el que realizar la compra.

Mercadona es percibida como la cadena con los mejores precios con 7,8 puntos, a la par que Alimerka, que tan solo tiene una décima menos en cuanto a su clasificación. Masymas se sitúa bien con una puntuación de 7 puntos en la tercera posición. Sin embargo, El Árbol sale mal parado en esta categoría, en la que es valorado con un 5,4, reflejando la percepción de cadena cara por parte de la población asturiana.

7.2.4. VALORACIÓN SUPERMERCADOS

(% respuesta múltiple)

| | Alimerka | Mercadona | El árbol | Masymas |
|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| Bueno, bien | 31 | 29,1 | 24,7 | 32,4 |
| Barato, económico | 23,7 | 18,2 | 3,9 | 9,9 |
| Cercano, céntrico | 6,4 | 0,5 | 2,2 | 3,2 |
| Regular | 1,2 | 0,9 | 3,1 | 2,7 |
| Excelente, el mejor | 8,9 | 7 | 5,9 | 6,2 |
| Calidad | 5,6 | 8 | 4,4 | 4 |
| Variedad | 5,6 | 4,8 | 4,4 | 4,8 |
| Buen trato | 1,8 | 1,5 | 2 | 1,2 |
| Calidad-precio | 2,2 | 1,8 | 0,4 | 0,8 |
| Caro | 0,8 | 1,4 | 27 | 4,5 |
| Limpio | 1,1 | 2,2 | 1,2 | 1,3 |
| Sucio | 1,2 | 0,8 | 0,9 | 1,1 |
| Cómodo | 1,6 | 1,1 | 1,2 | 0,8 |
| Ordenado | 0,9 | 2,7 | 0,7 | 0,7 |
| Desordenado | 1,5 | 0,5 | 0,8 | 0,9 |
| Grande | 1,2 | 6 | 0,9 | 1 |
| Le gusta, satisface | 1,5 | 1,2 | 0,8 | 0,7 |

Pasemos ahora a analizar cuál es la opinión de los responsables de la compra del hogar en relación a las cuatro cadenas principales y en función de una serie de adjetivos que les eran mencionados.

En consecuencia, si analizamos dichos calificativos podemos comprobar que Mercadona obtiene una buena valoración global (29,1%, “bueno, bien”). Además, sale muy bien parado en “barato, económico” con un 18,2% y solo por detrás de Alimerka.

La escasez en cuanto a número de tiendas en relación con sus competidores hace que salga mal parado en la categoría de “cercano, céntrico”, con una porcentaje de tan solo el 0,5%.

Podríamos decir que la calidad de sus productos, así como el precio y su gran tamaño, son los pilares básicos en los que se sustenta su ventaja competitiva dentro de la zona de influencia considerada.

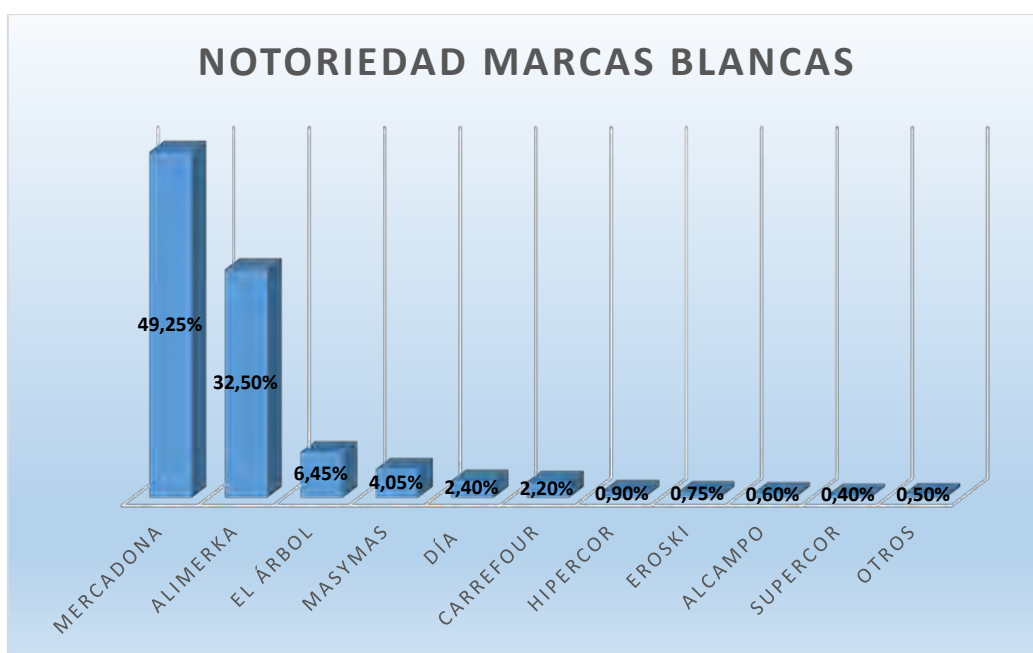
POSICIONAMIENTO MERCADO DE LAS CADENAS



El mapa de posicionamiento obtenido para Asturias a partir del grado de asociación que los encuestados manifiestan respecto a los atributos citados anteriormente, permite observar la siguiente situación:

- Mercadona es percibida como una cadena de supermercados que tiene buenos precios y una calidad alta, sobre todo en relación a la limpieza y orden la tienda, así como rapidez en el servicio de compra.
- Alimerka es un supermercado al que se asocia en mucha mayor medida que a otros la proximidad, es decir, la cercanía de sus tiendas en relación al hogar o lugar de trabajo de los encuestados. Se percibe también como el supermercado con los mejores precios, un atributo que comparte con la cadena nacional Mercadona.
- El Árbol es visto por los asturianos como un supermercado con buena proximidad, no tanto como Alimerka, pero con valores altos. Sin embargo, se considera que es caro en relación a las cadenas, situándose en la cabeza de estas.
- Finalmente, pasemos a hablar de Masymas. Esta cadena está asociada con una calidad de servicio buena, y se sitúa en el medio del mapa de posicionamiento: precio medio, cercanía relativa y precios moderados.

7.2.5. MARCAS BLANCAS



Se le han realizado a los encuestados una serie de preguntas en relación a las marcas blancas de las distintas cadenas. Para conocer en profundidad este sector, de mayor importancia cada día, los encuestados tenían que valorar distintos aspectos. A través de sus respuestas, he llegado a las siguientes ideas:

El supermercado del que más se acuerdan los asturianos en relación a dichas marcas blancas es Mercadona. El 49,25% de los encuestados menciona esta cadena. En segundo lugar, tenemos a la cadena Alimerka, que cuenta con un gran rango del porcentaje (32,50%). El resto de cadenas tienen una menor implantación o menor notoriedad de los consumidores en relación a estos productos, estando El Árbol en tercera posición con 6,45%, además de Masymas (4,05%) y Día (2,4%). En últimas posiciones tenemos Hiperco, Eroski, entre otros.

Valoración de las marcas blancas de los supermercados

| | TOTAL | Alimerka | Mercadona | El Árbol | Masymas |
|-------------------------|-------|----------|-----------|----------|---------|
| Confianza | | 8,1 | 8,2 | 8,1 | 8,0 |
| Relación calidad-precio | | 8,0 | 8,2 | 7,9 | 7,8 |
| Calidad | | 8,0 | 8,1 | 8,0 | 7,8 |

Los encuestados, han valorado, en una escala de 0 a 10 puntos (donde 0 es la peor posición, y 10 la mejor), diversos aspectos relacionados con los productos, acerca de la confianza que estos les sugieren, además de la relación calidad-precio o la calidad del producto en sí.

A partir de sus respuestas, se ha calculado la valoración media de los productos de marca blanca de las principales cadenas de distribución, pudiendo comprobar que los productos que mejor valorados salen son los de Mercadona. Son, en opinión de los encuestados, los que mayor confianza les inspiran (8,2 puntos), y los que ofrecen una mejor relación calidad-precio (8,2 puntos, de nuevo). También son los que ofrecen una mayor calidad (8,1 puntos).

Las valoraciones obtenidas por los productos de las marcas blancas de Alimerka y El Árbol son idénticas salvo en el caso de lo que se refiere a la calidad, aspecto en el que la primera registra 7,9 puntos frente a los 8 de la segunda. En cualquier caso, las diferencias son mínimas.

En último lugar, los productos propios de la cadena Masymas presentan unas valoraciones que resultan las peores paradas de las cadenas estudiadas. La categoría en la que más diferencia podemos observar es en su calidad, situada en 7,7 puntos frente a los 8,1 de Mercadona, los 8 de El Árbol y los 7,9 de Alimerka.

8. CONCLUSIONES

8.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A FUTURO

A la vista de los datos obtenidos puede afirmarse que Alimerka, en el ámbito de su mercado geográfico relevante, es decir, de las zonas en las que localiza sus supermercados es la cadena más conocida. Cuatro de cada diez encuestados la citan en primer lugar cuando se pregunta por cadenas de supermercados (el doble que los que recibe Mercadona) y un 80% de los encuestados lo cita como uno de los supermercados de preferencia de compra, aunque no ocupe en todos los casos el primer puesto en la mente de los asturianos.

Como estaba comentando, Alimerka es, en Asturias, una cadena con elevado nivel de consideración y con elevado nivel de preferencia. Casi la mitad de los encuestados, por otro lado, no mencionan a Mercadona entre sus supermercados favoritos, siendo este uno de las principales debilidades de la cadena nacional en el Principado de Asturias. No obstante, es necesario señalar la existencia de una importante amenaza procedente de esta cadena y es que, si bien los resultados en cuanto a las características mencionadas anteriormente son muy positivas en el caso de Alimerka, existe una tendencia de los jóvenes hacia realizar la compra en Mercadona, pese a preferir Alimerka. Esto se puede deber a los efectos de la crisis económica que han reducido el consumo de las familias, y la fuerte apuesta de Mercadona por la ya mencionada estrategia de Siempre Precios Bajos.

Mercadona suscita grandes dolores de cabeza para la cadena Alimerka, en temas como el trato al cliente y el orden y limpieza de los establecimientos, aspectos muy presentes en la mente de los encuestados. Sin embargo, Alimerka tiene una fuerte presencia basada en “precios bajos”, buenas ofertas y descuentos una gran cercanía al hogar/trabajo con su gran cantidad de establecimientos por todo el territorio asturiano, y la variedad en el surtido de productos.

Otra categoría polémica en el caso de Mercadona, es la sección de productos frescos, en la que las tiendas tradicionales o incluso otros supermercados como Alimerka, y en algunas categorías incluso Masymas o El árbol, le ganan la botella. Los asturianos, a raíz del análisis de sus opiniones, señalan que esta sección debe mejorar en Mercadona. Por otro lado, las secciones de Alimerka son líderes detrás de las tiendas tradicionales

en las respectivas categorías. Sin embargo, Mercadona presenta ventajas referentes al orden de los establecimientos, una mayor variedad de productos, que no de marcas ya que estas están restringidas, al apostar la cadena valenciana por las marcas propias. Estos son motivos importantes que motivan el desplazamiento de muchos consumidores hacia la cadena competidora.

Respecto a las diferencias fundamentales entre Mercadona y las otras dos cadenas estudiadas, podemos destacar ciertos puntos. Frente a El Árbol, mantiene las ventajas relativas de precio, ya que esta cadena es percibida como “cara” de manera muy significativa, aunque con gran calidad, lo que hace que por su mayor proximidad frente a Mercadona, pueda robarle clientes. Por otro lado, Masymas pierde en cuanto a precios, pero gana como el resto de cadenas en proximidad, y le hace la competencia en su sección de carnicería en la cual su cuota es muy similar a la de Mercadona.

Entrando más en detalle en las secciones de productos frescos de Mercadona, podemos señalar ciertos aspectos que provocan que estos supermercados reciban menos afluencia. En general, la mayoría de las respuestas en relación a por qué no comprar en una cadena como Mercadona son la lejanía o incluso la costumbre. En primer lugar, Mercadona tiene aquí una fuerte dificultad para convertirse en la cadena líder en Asturias debido a la fuerte implantación de diversas cadenas regionales que poseen numerosos establecimientos repartidos por todo el territorio asturiano. En segundo lugar, muchos de los asturianos encuestados señalan la costumbre como un punto básico a la hora de realizar la compra. Los asturianos señalan que muchas veces compran un producto en específico porque llevan haciéndolo desde siempre, y Mercadona, una cadena con breve historia en el mercado de dicha provincia.

Además de estos dos aspectos, es importante mencionar el hecho de la calidad del producto, bien porque se diga que no gusta el producto, que no da confianza, no gusta su aspecto o no parece lo suficientemente fresco, aunque sí que es verdad que estas objeciones no se dan por igual en todas las secciones.

Otras conclusiones que podemos extraer del estudio son la inexistencia de una pauta clara de compra, además del hecho de que es raro que alguien compre todos los productos del hogar en un solo supermercado o tienda. Lo más habitual es tener un sitio distintos, o varios, para distintos productos.

Las cadenas deben tener mucho cuidado porque aunque existen puntos de compra relativamente fijos, una pequeña incidencia que puede ir desde ver cola en las cajas, o un problema con algún empleado, puede cambiar radicalmente el punto de compra.

El cliente no se liga en exclusividad a ninguna cadena de supermercados y quiere elegir a su conveniencia. Desea comprar al mejor precio sin perder calidad, aunque tenga que invertir algo más de su valioso tiempo en ello. Pero es que, además, el cliente es tremendamente infiel a los puntos de compra, especialmente cuando no ha desarrollado una confianza que va más allá de lo meramente funcional. El cliente quiere ser libre de elegir los productos que más confianza le inspiren, al mejor precio posible. Por ello, en un supermercado lo que el cliente busca es la seguridad de encontrar un mínimo de calidad garantizada.

Para concluir, cabe mencionar las marcas blancas. Como hemos descubierto a lo largo de este estudio, Mercadona y Alimerka son las dos claras cadenas predominantes en el territorio asturiano. Contrasta esta percepción de las marcas propias de la cadena valenciana con las de Alimerka, que solo por precio y casi nunca por calidad, son elegidas en ocasiones frente a las de Mercadona. Es, por tanto, que los más jóvenes y aquellas personas que tienden a mirar más por el dinero que gastan en alimentación, aunque sea inconscientemente, se ven más atraídos por Mercadona. Si muchos no lo hacen, es por la lejanía relativa de sus supermercados, que a veces obligan a coger el coche para ir y debido a que la mayoría de productos frescos no son percibidos de manera positiva por el cliente, prefiriendo comprar estos productos en tiendas tradicionales u otros supermercados con mejor percepción.

En definitiva, existen muchos motivos por los cuales Alimerka es la cadena líder indiscutible en este territorio. Sin embargo, Alimerka no debe bajar la guardia y debe tratar de mejorar ciertos aspectos si no quiere que el gigante Mercadona le robe cuota de mercado. Entre estos aspectos destacamos el “desorden” de las tiendas, junto al personal que podría mejorar su trato con el cliente. Esto contrasta con el personal de Mercadona que puede percibirse como más relajado y distendido.

La cadena asturiana se vale de características muy positivas como la cercanía de los establecimientos y su precio, además de la sección de perecederos en la que Mercadona tiene que realizar cambios para mejorar su imagen. A pesar de esto, la oferta de un producto a un mejor precio puede compensar caminar un poco más, o simplemente un

cambio de rutina o contratiempo como son esas colas en las cajas, es suficiente razón para acudir a la tienda competidora.

Para mantener su posición predominante en el mercado, y no ser vencida como en otras provincias de España, Alimerka deberá buscar argumentos más allá de los mencionados anteriormente, ya que la cercanía y el precio no son suficiente. La marca debe conseguir convertirse, además de en confiable, en deseable y en la mayoría de gama de sus productos, ya que tiene una fuerte competencia por parte de Mercadona.

RECOMENDACIONES A FUTURO PARA MERCADONA

Mercadona, con sus más de tres décadas de historia, es un fenómeno que ha supuesto una fractura en el mundo de la distribución comercial que habíamos conocido hasta ahora. Sus supermercados, repartidos por todo el territorio español, son un sinónimo de éxito en casi todas las ocasiones. Sin embargo, imperios más grandes han caído, y esto es algo que Juan Roig no debe olvidar. Pequeños detalles como el fracaso con la sección de perezosos o la reducción de las líneas de producto en los establecimientos, pueden hacer que hasta los clientes más leales abandonen Mercadona y se vayan a la competencia.

Actualmente, vivimos en un mundo muy globalizado y dominado por las nuevas tecnologías. El mundo de internet es cada día más grande, y las compras online no paran de crecer. Según un estudio del Ideup, una consultora estratégica, el 27% de los españoles compraron de forma online sus productos en distintos supermercados en el año 2011. Además, el estudio muestra como únicamente el 2,5% de los responsables de la compra en el hogar son fieles a un único supermercado, por lo que es muy fácil cambiar las tornas. Cada día que pasa, más y más personas descubren la comodidad del uso del internet, y es que el 75% de la juventud actual realiza compras varias a través de la red (*Ideup, febrero 2012*).

Las ventajas de estos servicios en un mundo tan ajetreado como el actual son la comodidad de no tener que visitar los propios establecimientos y el ahorro de tiempo que esto supone, al poder realizar la compra incluso desde el trabajo. Aquella cadena que no sepa adaptarse antes estos cambios y logre diferenciarse en un mundo tan incierto, fracasará. Mercadona, por ejemplo, debe renovarse en cuanto a las aplicaciones

móviles, con las cuáles no cuenta. A diferencia de esta, El Corte Inglés presenta una aplicación para hacer la lista de la compra, presente los principales sistemas operativos telefónicos (*Europapress, diciembre 2014*).

Por otro lado, Mercadona ha jugado muy bien en el mundo de las marcas blancas. Dichas marcas representan en la actualidad unas ventas del 38% frente al 25% que suponían hace una década (*Economía El País, octubre 2014*). Mercadona, que como hemos visto, es la cadena con la mejor imagen en cuanto a marcas blancas, tiene aquí una ventaja competitiva respecto al resto de cadenas. Sin embargo, ¿es esta ventaja competitiva sostenible en el tiempo?

Mi opinión es que no, y esto se debe a que como hemos visto en el estudio, el precio, uno de los factores clave en los que Mercadona basa su negocio, no es el factor más importante en la mente del comprador. Es más, Mercadona posee precios bajos, pero no es la única cadena. Como podemos ver a través de un estudio del Observatorio de Precios del Comercio Minorista, Alimerka se trata de la cadena con los precios más bajos si tenemos en cuenta tanto las cadenas regionales como las de ámbito nacional (*El comercio, 2009*).

Es por esto que considero que la cadena valenciana debe encontrar más factores diferenciadores si quiere seguir con su liderato nacional y ganarle cuota de mercado a la líder asturiana, Alimerka. La cadena asturiana, que cuenta como veíamos anteriormente con 130 supermercados repartidos por toda Asturias, cuenta con una fuerte ventaja sobre Mercadona, sobre todo al considerar que el factor de proximidad está entre los más importantes a tener en cuenta según los resultados extraídos del estudio.

Además, tras la crisis financiera y la recuperación económica que está sucediendo en la actualidad, las marcas blancas están en peligro, no solo porque los consumidores vuelven a tener mayor capacidad de compra, sino también por la fuerte batalla de las marcas del fabricante contra las marcas del distribuidor.

Las denominadas “marcas blancas” han llegado a su límite. Auchan, Eroski o la gran Mercadona, con una cuota de mercado del 22,3%, han visto como a partir del primer trimestre de 2014, las ventas de sus marcas blancas se estancaban. Hacendado, la marca de productos alimenticios de Mercadona, ha sufrido al igual que todas. Sus ventas han sufrido un descenso desde 2012 en el que poseía una cuota de mercado del 56,8% a un

56,4% en 2013, y a un 55,5% en los tres primeros meses de 2014 (*El Economista*, abril 2014).

Podemos ver como la situación está cambiando, debido al cambio en las preferencias del consumidor. A este hecho, hay que sumarle la estrategia de las firmas que están volviendo a apostar por las marcas del fabricante, a las que pueden sacarles más margen.

En una sociedad tan cambiante, las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios de mercado. Incluso el modelo familiar está siendo modificado, al reducirse el tamaño de las familias, cada vez más pequeñas, a la vez que aumenta el número de personas que viven solas o en parejas sin hijos. Esto hace que nuevos formatos y tamaños sean necesarios para cumplir con las expectativas de estos grupos, que no quieren comprar pack enormes para después tener que tirarlos al no ser consumidos.

Empresas del fabricante, entre las que se encuentran Procter&Gamble, UniLever o L'Oreal, llevan a cabo una inversión del 6% en investigación, desarrollo e innovación, distanciándose de las marcas blancas, que no invierten en este sector (*El Economista*, abril 2014). Cadenas como Mercadona, que basan su negocio en dichas marcas, si no innovan o aumentan su número de establecimientos, son incapaces de crecer salvo que apuesten por aumentar el número de marcas de fabricantes.

Como mencione anteriormente, en la historia de Mercadona, es de todos conocido la mala política de introducción de secciones de productos frescos que llevó a cabo la empresa. La sustitución de los mostradores por grandes estanterías, hizo que muchos clientes dejaran de acudir a estas tiendas. Las clientas, que son la mayoría de consumidores en los supermercados, preferían supermercados o tiendas tradicionales en las que el encargado les recomendase buenos productos que tuviesen en ese momento, aquellos en oferta, o incluso productos propios de la tierra. Asturias, una provincia que destaca por su variedad de productos cárnicos, pesqueros y verdes, no es un lugar en el que Mercadona pueda jugar tanto con su producto barato. Como comentaba antes, muchos productos vienen de otros países. Al realizar las encuestas a los asturianos, me di cuenta de que muchos basaban su compra de productos frescos en que fuesen de la tierra, que fueran de Asturias. Esto es algo que puede perjudicar a Mercadona en gran medida, al utilizar los mismos productos en todo el territorio nacional.

Es por ello, que Juan Roig se dio cuenta de su mala gestión en este sentido. Para tratar de solucionarlo, reculó en su estrategia y comenzó a crear de nuevo estos mostradores, en los que los clientes recibían consejos del encargado sobre los mejores productos. Sin embargo, la mala imagen que se creó de Mercadona en este sentido es algo difícil de borrar de la mente de los consumidores. Es por tanto, que la empresa está realizando grandes inversiones en mejorar la sección de perecederos, lo que supone tiempo, esfuerzo y una gran capacidad económica.

Para entender esto, es positivo recurrir a un viejo estudio que muestra como cuando un cliente está contento con la atención en el establecimiento, la variedad de productos, o la limpieza y orden de un local, se lo cuenta de media a cuatro personas. En cambio, cuando tiene una mala experiencia, se lo dice a nueve personas y, además, se va a la competencia. En un mundo tan tecnológico como el actual, con la presencia en la vida diaria de las redes sociales, esto es aún más importante. Un cliente descontento puede colgar un comentario en Facebook o Twitter, y que personas de todas partes puedan acceder a leerlo (*Javier Alfonso; Historia de un éxito: Mercadona; abril 2014*).

En definitiva, Mercadona debe aumentar la variedad de marcas que presenta en sus tiendas, aunque también apueste por las propias, dado que hay muchos clientes que no les vale cualquier cosa y son completamente fieles a marcas o productos como Cola Cao, Dodot o Danacol. Estas marcas son “las de toda la vida”, con presencia en muchos hogares, gran calidad y que continuamente tratan de mejorarse, con una importante publicidad para crear tanto conocimiento de marca como lealtad (*Economía El Mundo, agosto 2011*). Esto permitirá no solo mantener los clientes actuales, sino aumentar también el rango de aquellos que quizá no va a Mercadona porque no encuentran todo lo que buscan. Por otro lado, Mercadona debe seguir con esa fuerte inversión en la sección de productos perecederos, ya que como hemos visto, es vencida por otras cadenas como Alimerka por su mayor calidad, precio, y por el trato y la confianza que sugieren esas otras cadenas. Al final y al cabo, en los tiempo que corren la gente vive cada vez más ajetreada, y es tarea del supermercado hacer la compra lo más fácil posible para el cliente, con el fin de que no se vaya a otro supermercado en el que pueda hacer toda la compra.

8.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Tras la realización del presente estudio, me he dado cuenta de la existencia de diversas limitaciones que han hecho que el trabajo no sea tan completo y exacto como si lo hubiera realizado un experto en el campo.

En primer lugar, debido a la escasez de tiempo y presupuesto para realizar dicho estudio, el número de encuestados es relativamente pequeño, aunque no excesivamente (300 encuestas). La realización de dichas encuestas me llevó todas las navidades, mientras que su estudio y posterior elaboración de gráficos y mapas, los tres primeros meses del año. Si hubiese contado con una mayor amplitud de espacio, así como el presupuesto para contar con más ayuda, los resultados finales serían más exactos y con un mayor número de respuestas y resultados.

En segundo lugar, al problema del tiempo de realización, se suma el hecho de la dificultad de realizar dichas encuestas en las entradas de los supermercados. Como bien sabemos, la mayoría de nosotros somos reacios a responder a desconocidos que nos tratan de vender todo tipo de cosas por la calle. Además, esta encuesta que tomaba unos 5-10 minutos por persona, suma ese hecho a la idea de que para algunas de las personas solicitadas, era una labor tediosa y no disponían de tiempo para realizarlas.

En último lugar, cabe destacar la dificultad de recogida del marco más puramente teórico del presente trabajo, al ser un sector con gran cantidad de noticias de redes sociales, periódicos... pero con escasa bibliografía. Esto se ve incrementado por el hecho de que la mayoría de dichas fuentes, eran de pago, con lo cual aquí se nota de nuevo la limitación en el presupuesto.

8.3. SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS

En el caso de que alguna persona decida usar este trabajo en el futuro para apoyar su tesis, buscar cierta información sobre la distribución comercial, el éxito de Mercadona o la situación de Asturias en concreto, tengo algunas sugerencias que podrían resultarles útiles para la realización de dicho proyecto.

Primeramente, sería interesante disponer de un mayor tiempo y presupuesto para poder hacer una encuesta que recoja la opinión de un mayor número de personas, en un mayor abanico de zonas posibles, al estar este estudio centrado sobre todo en los principales núcleos urbanos. Además, sería interesante hacer el estudio diferenciando rangos de edad, sexo, capacidad económica... De este modo se podría analizar en mayor detalle las diferencias que se producen entre los distintos grupos, achacar posibles razones a grupos concretos y, en definitiva, ver qué es lo que motiva a los distintos grupos a tener unas preferencias sobre otras. Un aspecto interesante, es ver la diferencia que se produce entre personas jóvenes, que quizás vayan a las cadenas más baratas, frente a los más mayores, que por tradición, vayan a los establecimientos de siempre. Este es un hecho importante del que me he dado cuenta al realizar este estudio, y que considero que podría dar mucha riqueza a futuros estudios.

Otras posibles sugerencias serían aumentar el rango de cadenas a estudiar. Por motivos de tiempo, eficiencia e interés me he centrado en las cuatro principales cadenas de la zona, además del hecho de que tres de ellas son regionales. Sin embargo, como he explicado anteriormente, la situación de una cadena puede cambiar por un simple error o ventaja de otra, por lo que aquellas que no son tan importantes actualmente, pueden convertirse en jugadores clave en el futuro.

Finalmente, considero muy importante el estudio de las marcas blancas. Como hemos visto, uno de las ventajas competitivas de Mercadona se basa en estos productos. A pesar de ello, hemos visto indicio del estancamiento de las marcas del distribuidor, por lo que sería interesante ver qué pasará con ellas en el futuro, y si Mercadona será capaz de mantener esta ventaja competitiva o tendrá que volver a las marcas del fabricante como veíamos brevemente. Para ello, sería positivo estudiar también la situación a nivel europeo, en países en los que estos productos lleven implantados muchos años y pueda establecerse una relación directa con lo que pasará en España.

BIBLIOGRAFÍA

La siguiente bibliografía está referenciada según el Harvard Referencing System:

➤ Libros y estudios

ALFONSO, Javier. Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig. 1ª edición. Barcelona: Travessera de Gracia, 47-49 (08021). ISBN: 978-84-15431-94-7

BALLESTEROS GARCÍA, C. “La imagen de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid” (1999, p. 51)

CUESTA VALIÑO, Pedro. “Evolución de los supermercados en España”. Profesor de la Universidad de Alcalá (tesis doctoral). Año 2012.

DARDEN, W.R. y LUSCH, R.F. “Patronage behavior and retail management” Ed. North Holland, (1983, p.11).

FERNÁNDEZ GARCÍA, Aladino. “Hipermercados y centros comerciales en Asturias”. Departamento de Geografía de la Universidad de Oviedo.

GIL, I. Mollá, A. y BERENGUER, G. “La validación del constructo imagen del punto de venta y el análisis de su incidencia en la selección da través de la puesta a punto de un M.I.C.S.”

MAIXE-ALTÉS, Joan Carles. “La modernización de la distribución alimentaria en España”. Revista de Historia Industrial N° 41. Año XVIII. 2009. 3. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de A Coruña.

Seth, J.N. “An integrative theory of patronage preference and behavior”

SOLOMON, M. Consumer behavior, Ed. Allyn and Bacon, Boston, 1992, p.217,

SPIGGLE S. y SEWALL, M. “A choice sets model of retail selection”, Journal of Marketing, (1987, pp. 97-111)

➤ Noticias prensa

“Alimerka es el supermercado con los precios más bajos en el mercado de alimentación”; El Comercio. 31 de marzo del 2009. <http://www.elcomercio.es/gijon/20090331/economia/alimerka-supermercado-precios-bajos-20090331.html> [Accessed 13 March 2015].

Alimerka rozará este año los 6.000 empleos y superará la plantilla de Arcelor en Asturias. El Comercio. 2015. *Alimerka rozará este año los 6.000 empleos y superará la plantilla de Arcelor en Asturias. El Comercio.* [ONLINE] Available at:<http://www.elcomercio.es/v/20120226/economia/alimerka-rozara-este-empleos-20120226.html>. [Accessed 21 December 2015].

Alimerka y El Árbol acaparan el 56% de la cuota de mercado en alimentación. El Comercio. 2015. *Alimerka y El Árbol acaparan el 56% de la cuota de mercado en alimentación. El Comercio.* [ONLINE] Available at:<http://www.elcomercio.es/gijon/20080811/oviedo/alimerka-arbol-acaparan-cuota-20080811.html>. [Accessed 16 March 2015].

Alimerka: defendiendo su negocio. 2015. *Alimerka: defendiendo su negocio.* [ONLINE] Available at: <http://www.gurusblog.com/archives/alimerka-conflicto-laboral/23/12/2013/>. [Accessed 1 March 2015].

Análisis expansión Mercadona - GurusBlog. 2015. *Análisis expansión Mercadona - GurusBlog.* [ONLINE] Available at:<http://www.gurusblog.com/archives/mercadona-expansion/24/11/2012/>. [Accessed 16 March 2015].

Análisis expansión Mercadona - GurusBlog. 2015. *Análisis expansión Mercadona - GurusBlog.* [ONLINE] Available at:<http://www.gurusblog.com/archives/mercadona-expansion/24/11/2012/>. [Accessed 3 March 2015].

Asturias será la comunidad que menos crezca en 2015, según un informe del BBVA. 2015. *Asturias será la comunidad que menos crezca en 2015, según un informe del BBVA.* [ONLINE] Available at:<http://www.elcomercio.es/economia/banca/201411/06/asturias-sera-comunidad-menos-20141106001737-v.html>. [Accessed 14 March 2015].

Buridán: ALIMERKA, MERCADONA Y LA FIDELIDAD A LA EMPRESA. 2015. *Buridán: ALIMERKA, MERCADONA Y LA FIDELIDAD A LA EMPRESA.* [ONLINE] Available at:<http://sipiluchi.blogspot.com.es/2011/10/alimerka-mercadona-y-la-fidelidad-la.html>. [Accessed 23 February 2015].

¿Cómo se hace una gran empresa? - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias. 2015. *¿Cómo se hace una gran empresa? - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias.* [ONLINE] Available

at: <http://www.lne.es/asturias/2012/03/11/gran-empresa/1212296.html>. [Accessed 16 March 2015].

Cola Cao, Dodot y Danacol, las marcas más valoradas entre los consumidores | Economía | elmundo.es. 2015. *Cola Cao, Dodot y Danacol, las marcas más valoradas entre los consumidores | Economía | elmundo.es*. [ONLINE] Available at: <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/07/13/economia/1310577341.html>. [Accessed 27 February 2015].

Cómo compramos y cuáles son las preferencias de los consumidores españoles. 2015. *Cómo compramos y cuáles son las preferencias de los consumidores españoles*. [ONLINE] Available at: <http://www.puromarketing.com/88/19585/compramos-cuales-preferencias-consumidores-espanoles.html>. [Accessed 18 March 2015].

Distribución comercial - Salvador Miquel Peris - Google Books. 2015. *Distribución comercial - Salvador Miquel Peris - Google Books*. [ONLINE] Available at: <https://books.google.es/books?id=MFeMermRJwIC&pg=PA186&lpg=PA186&dq=la+distribucion+comercial+de+supermercados+en+asturias&source=bl&ots=gi0v3cTP-H&sig=E-DYRay6K5VZekIccCTj8KB-QYQ&hl=en&sa=X&ei=kj4AVZ3qMMLzUuK-gwg&ved=0CGUQ6AEwCA#v=onepage&q=la%20distribucion%20comercial%20de%20supermercados%20en%20asturias&f=false>. [Accessed 15 March 2015].

Distribución comercial (semipresencial) (2010). OpenCourseWare UA. 2015. *Distribución comercial (semipresencial) (2010)*. OpenCourseWare UA. [ONLINE] Available at: <http://ocw.ua.es/es/ciencias-sociales-y-juridicas/distribucion-comercial-semipresencial-2010.html>. [Accessed 14 March 2015].

El 63,4% de la población asturiana vive en Gijón, Oviedo, Avilés, Siero y Langreo. 2015. *El 63,4% de la población asturiana vive en Gijón, Oviedo, Avilés, Siero y Langreo*. [ONLINE] Available at: <http://www.europapress.es/asturias/noticia-634-poblacion-asturiana-vive-gijon-oviedo-aviles-siero-langreo-20131124121252.html>. [Accessed 13 March 2015].

El cliente determina nuestro posicionamiento en el mercado » GranConsumo.tv. 2015. *El cliente determina nuestro posicionamiento en el mercado » GranConsumo.tv*. [ONLINE] Available at: <http://www.granconsumo.tv/blogs/paco/el-cliente-determina->

nuestro-posicionamiento-en-el-mercado . [Accessed 18 March 2015].<http://www.desdemiatalaya.com/2012/05/evolucion-de-los-factores-que.html>

El Corte Inglés lanza una nueva 'app' para facilitar la compra 'online' en el supermercado. 2015. *El Corte Inglés lanza una nueva 'app' para facilitar la compra 'online' en el supermercado.* [ONLINE] Available at:<http://www.europapress.es/portaltic/software/noticia-corte-ingles-lanza-nueva-app-facilitar-compra-online-supermercado-20141212131656.html>. [Accessed 27 February 2015].

El PIB per cápita asturiano se aleja más de la media con el nuevo cómputo estadístico - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias. 2015. *El PIB per cápita asturiano se aleja más de la media con el nuevo cómputo estadístico - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias.* [ONLINE] Available at:<http://www.lne.es/economia/2014/12/20/pib-per-capita-asturiano-aleja/1688922.html> . [Accessed 16 March 2015]

Estudio de presencia online de supermercados en España. 2015. *Estudio de presencia online de supermercados en España.* [ONLINE] Available at:<http://www.slideshare.net/ideup/estudio-de-presencia-online-de-supermercados-en-espaa>. [Accessed 16 March 2015].

¿Ha tocado techo la marca blanca? Las ventas se estancan en 2014 - elEconomista.es. 2015. *¿Ha tocado techo la marca blanca? Las ventas se estancan en 2014 - elEconomista.es.* [ONLINE] Available at:<http://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5714991/04/14/La-marca-blanca-estanca-sus-ventas-por-primera-vez-desde-que-estallo-la-crisis.html#.Kku8xHo600CO2Jv>. [Accessed 5 february 2015].

Idepa - Demografía y población. 2015. *Idepa - Demografía y población.* [ONLINE] Available at:<http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/cifras/demografia/index.jsp?csection=%26section=3>. [Accessed 11 March 2015].

Idepa - Mercado de trabajo. 2015. *Idepa - Mercado de trabajo.* [ONLINE] Available at:<http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/cifras/mercado/index.jsp?codigo1=0&codigo2=1> . [Accessed 6 March 2015].

“Las cadenas de supermercado regionales son las únicas que han aguantado frente a Mercadona”; Hispanidad. 20 de octubre de 2014 <http://www.hispanidad.com/Confidencial/las-cadenas-de-supermercado-regionales-son-las-nicas-que-han-aguantad-20140723-164179.html> [Accessed 13 March 2015].

La auténtica 'lucha' de los mineros: mantener sus prejubilaciones de oro - Rankia. 2015. *La auténtica 'lucha' de los mineros: mantener sus prejubilaciones de oro - Rankia.* [ONLINE] Available at:<http://www.rankia.com/foros/economia/temas/1365442-autentica-lucha-mineros-mantener-sus-prejubilaciones-oro> . [Accessed 16 March 2015].

La guerra de las estanterías | Economía | EL PAÍS. 2015. *La guerra de las estanterías | Economía | EL PAÍS.* [ONLINE] Available at:http://economia.elpais.com/economia/2014/10/03/actualidad/1412328049_300550.html. [Accessed 21 December 2015].

Las marcas blancas de Mercadona | Cómo Ahorrar Dinero. 2015. *Las marcas blancas de Mercadona | Cómo Ahorrar Dinero.* [ONLINE] Available at: <http://comoahorrardinero.com/las-marcas-blancas-de-mercadona>. [Accessed 1 March 2015].

Los inmigrantes abandonan Asturias - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias. 2015. *Los inmigrantes abandonan Asturias - La Nueva España - Diario Independiente de Asturias.* [ONLINE] Available at:<http://www.lne.es/asturias/2013/04/24/inmigrantes-abandonan-asturias/1401847.html> . [Accessed 11 March 2015].

Oviedo, Castrillón, Llanera, Gijón y Mieres lideran la lista de concejos con mayor renta. El Comercio. 2015. *Oviedo, Castrillón, Llanera, Gijón y Mieres lideran la lista de concejos con mayor renta. El Comercio.* [ONLINE] Available at: <http://www.elcomercio.es/gijon/20070830/asturias/oviedo-castrillon-llanera-gijon-20070830.html> . [Accessed 5 March 2015].

PRODUCTOS LOZANO. Novedad LOZANO... 2015. *PRODUCTOS LOZANO. Novedad LOZANO...* [ONLINE] Available at:<http://www.productoslozano.com/es/novedad/detalle/70/Las-marcas-tradicionales->

bajan-sus-precios-frente-a-las-marcas-blancas-segun-la-OCU. [Accessed 13 March 2015].

- Memorias (2007-2014)

A modo de ejemplo al ser todas iguales:

Memoria anual 2013. 2015. *Memoria anual 2013*. [ONLINE] Available at:<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2013.html>. [Accessed 1 March 2015].

- Webs corporativas de supermercados:

- ✓ Mercadona
- ✓ Alimerka
- ✓ Masymas
- ✓ EL Árbol
- ✓ Día
- ✓ Lidl
- ✓ Carrefour
- ✓ El Corte Inglés
- ✓ Caprabo
- ✓ Alcampo
- ✓ Eroski

Concejos incluidos en cada zona



Avilés

Gijón

Oviedo

01
Centro

Candamo
Las Regueras
Llanera
Siero

02
Costa central

Cudillero
Pravia
Muros
Soto
Castrillón
Illas
Corvera
Gozón
Carreño

03
Oriente

Vilaviciosa
Colunga
Caravia
Ribadesella
Llanes
Ribadedeva
Sariego
Cabranes
Nava
Bimenes
Piloña
Parres
Cangas de Onís
Amieva
Ponga
Onís
Cabrales
Peñamellera Alta
Peñamellera Baja

04
Cuenca Nalón

Langreo
San Martín del Rey Aurelio
Laviana
Sobrescobio
Caso

05
Cuenca Caudal

Ribera de Arriba
Morcín
Riosa
Mieres
Lena
Aller

06
Cuenca Trubia

Grado
Belmonte de Miranda
Yermes y Tameza
Santo Adriano
Proaza
Teverga
Quirós
Somiedo

07
Cuenca Narcea

Salas
Tineo
Allande
Cangas del Narcea
Ibias
Degaña

08
Occidente

Tapia
El Franco
Coaña
Navia
Valdés
Castropol
Boal
Villayón
Vegadeo
San Tirso de Abres
Illano
Taramundi
Villanueva de Oscos
San Martín de Oscos
Santa Eulalia de Oscos
Pesoz
Grandas de Salime

| | | | | | |
|------------------|----------------------------|----|----|---|----|
| Año | | 3 | 8 | 1 | 10 |
| Cjón | | 18 | 15 | 7 | 27 |
| Código | | 15 | 19 | 7 | 34 |
| 01 Centro | Candamo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Las Requeiras | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Linares | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Siero | 3 | 5 | 1 | 6 |
| 02 Oeste central | Cudro | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | Pravia | 0 | 3 | 0 | 1 |
| | Muros del Salón | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Soto del Barco | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Castrón | 0 | 3 | 1 | 5 |
| | Mas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Corvera | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | Gozón | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Carreño | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| 03 Oriente | Villaviciosa | 0 | 2 | 1 | 2 |
| | Counga | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Caravia | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Ribadesella | 0 | 2 | 0 | 1 |
| | Llanes | 1 | 4 | 0 | 3 |
| | Ribadedeva | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sariego | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Cabranes | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Nava | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Bimenes | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Piloña | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Parres | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Canças de Onís | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Arnieva | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Ponga | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Onís | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Cabrales | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Peñameñera Alta | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Peñameñera Baja | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 04 Oeste Norte | Langreo | 1 | 5 | 2 | 4 |
| | San Martín del Rey Aurelio | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | Laviana | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Sobrescobio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Caso | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 05 Oeste Central | Ribera de Arriba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Morcin | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Riosa | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mieres | 1 | 5 | 0 | 4 |
| | Lena | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Ayer | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| 06 Oeste Sur | Grado | 0 | 3 | 0 | 2 |
| | Belmonte de Miranda | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Yermes y Tameza | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Santo Adriano | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Proeza | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Teverga | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quirós | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Somiedo | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 07 Oeste Sur | Salas | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Tineo | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Alande | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Canças del Narcea | 0 | 3 | 0 | 2 |
| | Bias | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Degaña | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 08 Occidente | Tapia | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | El Franco | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Coeña | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Navia | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | Villís | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | Castropol | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Boal | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Villavón | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Vegadeo | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | San Tirso de Abres | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mano | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Taramundi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Villanueva de Oscos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | San Martín de Oscos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Santa Eulalia de Oscos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pesoz | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Grandes de Salme | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Encuesta supermercados Asturias

El estudio a realizar se está llevando a cabo con el fin de conocer el posicionamiento de los supermercados asturianos con el fin de saber cuáles son los atributos determinantes que hacen que se escojan unos por encima de otros.

Agradecería su colaboración si respondiese a un breve cuestionario que me permitirá conocer en mayor profundidad lo citado anteriormente.

¿Se encarga usted de realizar la compra habitualmente en el hogar?

- Si
- No (Fin)

¿Qué nombres de supermercados se le vienen inmediatamente a la cabeza?

- Mercadona
- Alimerka
- El Árbol
- Masymas
- Alcampo
- Carrefour
- Día
- Eroski
- Supercor
- Hipercor
- Lidl
- Otros

De los siguientes supermercados, ¿en cuáles de estos tres le gusta realizar la compra?

- Mercadona
- Alimerka
- Masymas
- El árbol

De dichos supermercados, ¿en cuál no compraría nunca?

¿Cuál es su supermercado habitual de compra?

¿Cuál es el nivel de satisfacción con dicho supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tienen los precios y las ofertas a la hora de compra en un supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tiene la cercanía a casa a la hora de compra en un supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tiene la limpieza y el orden a la hora de compra en un supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tiene la variedad de productos a la hora de compra en un supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tiene el trato de los empleados a la hora de compra en un supermercado?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué importancia tiene el poder comprar todo en un mismo sitio?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Cuál es el mejor supermercado en función de las siguientes cualidades?

| | Precios | Cercanía | Orden y limpieza | Amabilidad | Surtido de productos |
|-----------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Mercadona | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Alimerka | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| El Árbol | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Masymas | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

¿Cuál es su supermercado ideal? ¿Por qué? Cite 3 razones.

¿Qué opina de los siguientes supermercados

| | Alimerka | Mercadona | Masymas | El árbol |
|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Bueno, bien | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Barato, económico | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Cercano, céntrico | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Regular | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Excelente, el mejor | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Calidad | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Variedad | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Buen trato | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Calidad-precio | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Caro | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Limpio | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Sucio | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

| | Alimerka | Mercadona | Masymas | El árbol |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cómodo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ordenado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desordenado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Grande | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le gusta, le satisface | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

¿Qué importancia tiene la sección de productos frescos para usted?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Escoja en relación a cada categoría de productos el mejor supermercado

| | Carne | Pescado | Pan | Fruta |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mercadona | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alimerka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El Árbol | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Masymas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tradicional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hipermercado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Otros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Puntue cada sección para los 4 supermercados principales

¿En qué supermercados realiza la compra de los siguientes productos frescos?

| | Carne | Pescado | Pan | Fruta |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Mercadona | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alimerka | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| El Árbol | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Masymas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tradicional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Hipermercado | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Otros | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

¿Qué es lo que considera que falla en cada sección de productos frescos en Mercadona?



¿Compra usted productos de marca blanca?

- Si
- No

¿Qué supermercados tienen los mejores productos de marca blanca?

- Alimerka
- Mercadona
- Masymas
- El Árbol
- Otros

¿Qué supermercados tienen los peores productos de marca blanca?

- Alimerka
- Mercadona
- Masymas
- El Árbol
- Otros

Valore del 0 al 10 las marcas blancas de Mercadona

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Valore del 0 al 10 las marcas blancas de Alimerka

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Valore del 0 al 10 las marcas blancas de Masymas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Valore del 0 al 10 las marcas blancas de El Árbol

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Es cliente habitual de Mercadona?

- Si
- No

¿Cuáles son los aspectos a destacar de Mercadona?

- Confianza
- Calidad-precio
- Calidad

¿Cuáles son los aspectos a mejorar de Mercadona?

- Confianza
- Calidad-precio
- Calidad

¿Considera que existe suficiente variedad de productos?

- Si
- No

¿Es buena la sección de productos frescos?

- Si
- No

¿Qué opina de sus marcas blancas?

A screenshot of a text input field. The field is empty and has a checkered pattern at the bottom. On the right side, there are three small buttons: a triangle pointing up, a square, and a triangle pointing down. On the left side, there are two small buttons: a triangle pointing left and a triangle pointing right.