

TFG

El nuevo formato de distribución "Drive" y su posible funcionamiento en España



Gaston Mebs

19/12/2014

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a mi formadora, Victoria Labajo quien se ha esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro. Gracias por dedicarme tiempo y conocimientos, con los cuales he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis.

Quería también agradecer mi primo, William Mebs quien trabaja en un Drive Auchan en Francia, por su ayuda y tiempo para obtener un punto de vista del terreno sobre el “Drive”; así que Clementine Cardon por su tiempo e opiniones durante su entrevista.

Gracias a todos los que han contribuido al sondeo, y a mi familia por su soporte a lo largo de la redacción de este trabajo.

TFG	1
Agradecimientos	2
I - Introducción	6
II - El "Drive": una revolución comercial	8
1.1 Definición y modelo de negocio	8
1.2 Tipología	8
1.1.1 <i>El almacén ajunto</i>	8
1.1.2 <i>El "Drive" solo</i>	9
1.1.3 <i>Tienda Picking</i>	9
1.3 Origen y evolución del formato	10
1.1.1 <i>Origen</i>	10
1.1.2 <i>La evolución del formato</i>	13
1.1.1.1 <i>Prestación de "Drive" en Francia en 2013</i>	13
1.1.1.2 <i>Evolución de los "Drive"s entre 2012 y 2014</i>	16
1.4 Factores de desarrollo	19
1.4.1 <i>Como el "Drive" identifica y entiende las motivaciones de los cibercompradores</i>	19
1.4.2 <i>Desarrollar una entrega fuera del hogar eficaz y eficiente</i>	19
1.4.3 <i>Implantar "Drives" ofensivos y defensivos</i>	20
1.4.4 <i>Disponer de una oferta diversificada</i>	20
1.4.5 <i>Explotar las ventajas del multi-canal</i>	21
1.5 Ventajas y inconvenientes para consumidores y distribuidores	22
1.6 Implicaciones de la implantación del "Drive"	26
1.6.1 <i>El fenómeno de canibalización</i>	26
III - El "Drive", una solución adaptada a todos los mercados?	28

1. Las condiciones de la oferta	28
1.1 Análisis comparativo de la estructura comercial (Francia vs España)	28
1.1.1. <i>El sector minorista en Francia</i>	29
1.1.1.1 <i>Los jugadores presentes en Francia</i>	29
1.1.1.1.1 <u><i>Carrefour y E. Leclerc dominan el sector de la distribución alimentaria.</i></u>	29
1.1.1.1.2 <u><i>La mayoría de las grandes tiendas de alimentos son independientes.</i></u>	29
1.1.1.1.3 <u><i>Los operadores siguen una lógica de diferenciación de marcas.</i></u>	30
1.1.1.2 <i>Una situación difícil para el sector minorista en Francia</i>	30
1.1.1.3 <i>Principales tendencias del sector francés</i>	30
1.1.1.3.1 <u><i>El hipermercado, un formato en desaceleración</i></u>	30
1.1.2 <i>El sector minorista Español</i>	33
1.1.2.1 <i>Análisis y Tendencias del Mercado</i>	33
1.1.2.2 <i>Competencia</i>	35
1.1.2.3 <i>Estrategias de entrada en el mercado</i>	36
1.2 Un entorno multicanal en crecimiento	38
1.2.1 <i>El beneficio de este desarrollo para los consumidores</i>	38
1.2.2 <i>El beneficio de este desarrollo para los minoristas</i>	39
2. Las condiciones de la demanda	42
2.1 Análisis de los consumidores franceses	42
2.1.1 <i>Criterios para la elección de los puntos de venta</i>	42
2.1.2 <i>Disminución del poder adquisitivo del consumidor</i>	43
2.2 Análisis de los consumidores españoles	44
2.2.1 <i>Motivaciones de compra</i>	44
2.2.2 <i>¿Los españoles utilizan el e-commerce?</i>	46
2.2.2.1 <i>La compra y la información son los motores del tráfico</i>	46
2.2.2.2 <i>Dos tipos de compradores</i>	47

2.2.2.3 El e-commerce de alimentación en auge	47
2.2.2.4 Tipos de compradores online en España	48
3. ¿Tiene un futuro la compra de alimentos en línea?	50
Conclusión y Recomendaciones	53
Anexos	56
Bibliografía	63

I - Introducción

Esperábamos la subida del e-commerce en el terreno de la distribución alimentaria pero es el d-commerce que parece explotar en los últimos años. A mitad de camino entre el comercio electrónico y la compra tradicional, el concepto "Drive" se impone como la fórmula permitiendo reavivar los sitios de e-commerce en el sector de la distribución alimentaria. Efectivamente, el comercio electrónico en el sector de la gran distribución, o la entrega a domicilio, faltó despegar como lo imaginábamos. La razón principal sea que la entrega esta facturada al consumidor final, lo que aumenta el precio de las compras y que disgusta a los consumidores.

Otros formatos de venta tenían que aprovechar de la conveniencia del internet sin aumentar el precio final y los supermercados desarrollaron el "Drive".

Descrito como la solución a las compras fastidiosas, el concepto puede resumirse de esta manera: los consumidores adquieren los productos de la cesta de la compra por internet y dos horas después pueden acudir con su automóvil al parking del hiper el más próximo donde un empleado la introduce en el maletero.

La subida de un nuevo formato de venta proviene de los recientes cambios en las tendencias de consumación. Varios factores y evoluciones sociales rindieron hacer las compras en gran supermercados obligaciones pesadas, en contra al imagen caprichosa que tenían las mujeres del hogar varios años antes.

En fase con la expansión del internet, de la creciente movilidad de los consumidores y de las necesidades de supermercados en encontrar soluciones innovadores para poder conservar su clientela, el "Drive" es un concepto creciente que merece una atención particular.

De hecho, analistas hablan de "Revolución Comercial". La agencia de análisis Kurt Salmon ha pronunciado que, en Francia, el mercado del "Drive" alcanzará los 4 mil millones de euros de volumen de negocio en 2015, frente a 500 millones en 2010 y 350 millones en 2009 (Kurt Salmon, 2014).

Este concepto se desarrolla como champiñones en los últimos años ; y su éxito en países como Inglaterra y Francia deja a interrogarnos sobre la solución que los supermercados aportan a sus consumidores y al modelo de negocio del "Drive".

Adaptarse a los nuevos modelos de vida es muy importante y vital para la supervivencia de los supermercados de hoy y desarrollar un concepto "Drive" prueba que las estrategias de los letreros de distribución siempre intentan facilitar la vida de sus consumidores.

Como los supermercados identifican y entiendan las motivaciones de los consumidores, como desarrollan un plazo de entrega fuera del domicilio eficaz, como diversifican los modelos de logística, y como explotan las ventajas del multi-canal, es la importancia empresarial del "Drive".

Aunque este modelo de negocio parece muy adaptado a las tendencias de la sociedad actual, el éxito del "Drive" no es garantido y fluctúa en cuando a los países. Que sean financieras, logísticas o un rechazo de los consumidores, las limitaciones para una implementación exitosa son largas.

Para dar una análisis completa sobre el tema, se encontraba lógico empezar con una parte teórica y luego hacer una análisis más cualitativa con la ayuda de sondeos y entrevistas.

Concentrándose sobre los mercados europeos y en particular los mercados franceses y españoles, el objetivo de esta tesis es de demostrar la complejidad detrás la creación de una entidad "Drive" para un supermercado, y en un segundo lugar analizar porque el concepto funciona mejor en algunos países que otros. Este parte se centrará sobre una análisis entre Francia, donde el concepto esta muy bien implantado y exitoso, y España, donde el modelo es casi inexistente.

Así, en primera parte, empezaremos con una presentación del modelo "Drive" en Francia. Analizaremos como el concepto aparecía y crecía en el sector de la distribución y veremos cuales son las ventajas más apreciadas.

En una segunda parte, trataremos de las condiciones necesarias para la implantación exitosa del "Drive". Comparando la estructura comercial entre Francia y

España así que los consumidores de cada país traeremos elementos de repuesta para elaborar si o no el "Drive" sería un modelo exitoso de negocio en España.

II - El "Drive": una revolución comercial

En esta primera parte vamos a tratar de la historia del "Drive" en Francia y de su éxito alrededor de los consumidores franceses.

1.1 Definición y modelo de negocio

El "Drive" fue inventado en 2004 por ChronoDrive y está en constante crecimiento en Francia. Ahora representa el canal líder en productos de gran consumo (FMCG). El concepto detrás del "Drive" es muy simple, el cliente ordena a sus tiendas de comestibles desde la Internet y recoge sus compras en un "Drive" de almacenamiento donde un empleado del supermercado la coloca directamente en el tronco de su coche. En cuanto a los distribuidores, Auchan fue el pionero en este nuevo canal de distribución. Sin embargo, muchos distribuidores franceses han adoptado ya este nuevo canal de distribución.

1.2 Tipología

Desde la creación del "Drive", hay tres modelos de "Drive" que funcionan de manera diferente. Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas que veremos descritos.

1.1.1 El almacén ajunto

Su principio es de tener un almacén que está conectado a un punto de venta. Este "Drive" tiene sus propias reservas y es independiente de la tienda, tan en sus operaciones como sus ordenes. Esta aquí para aumentar el tamaño de la zona operacional al traer nuevos clientes que no son forzamiento clientes desde el punto de venta. Tiene la ventaja de no tener fondos o secciones que evitan tener gastos de personal, de limpieza o de decoración. El "Drive" conectado tiene dos problemas

principales, el primero es el coste que es muy caro, entre 2 y 4 millones de euros (LSA, 2011) y una oferta que es menor que para un almacén unido a una tienda. La oferta es entre 5000 y 6000 de productos de referencia, esto se debe principalmente a la falta de espacio en el almacén. Los principales actores del almacén adjunto son Auchan y Leclerc.

1.1.2 El "Drive" solo

Su principio es de tener un almacén de 4000 a 5000 m², 200 m² para el edificado y el resto para todo lo relacionado con las carreteras. La ubicación es todo para los "Drive"s solos porque tienen que estar cerca del flujo de tráfico para capturar más posible clientes y cerca de empresas con quien compiten para ganar cuotas de mercado adicionales. Tiene la ventaja de ser una herramienta ofensiva importante, ya que se coloca en áreas estratégicas, por lo que beneficia de esa ubicación para conquistar nuevos clientes y ganar nuevas cuotas de mercado. Además, no canibaliza el punto de venta en lo que podría haber sido si adjuntado, por lo que no hará competencia interna. El "Drive" solo tiene dos grandes problemas que son los mismos que los del "Drive" conectado. El primero es que el coste es muy caro, entre 2 y 4 millones de euros y cuenta con una oferta que es menor que para un almacén unido a una tienda. La oferta es entre 5000 y 6000 de productos de referencia, esto se debe principalmente a la falta de espacio en el almacén también. Los principales jugadores que utilizan este modelo son principalmente Leclerc y Auchan con Chrono"Drive" pero otros competidores como Carrefour o Casino comienzan a implementar este modelo.

1.1.3 Tienda Picking

Su principio es ir cavando en cada rayo del punto de venta los productos ordenados por el ciberconsumidor. Tiene unos terminales y lugares reservados al lado de un punto de venta.

Su punto fuerte es de ser barato, entre 150 000 y 300 000 euros en función de las infraestructuras del punto de venta. Tiene una flexibilidad de instalación ya que solo necesita entre 100 y 300 m² de espacio para construirlo. Hay una facilidad con la

organización de equipos ya qué pueden trabajar en la tienda o en el "Drive", dependiente del orden. Tiene especialmente una oferta óptima, ya que tiene el potencial de todo el punto de venta.

Sin embargo, su ventaja más importante podría convertirse en su principal debilidad porque si puede ofrecer el surtido del punto de venta total, cree grandes rupturas de stocks, lo que rende el modelo completamente inmanejable porque la oferta se ha ido.

Los principales actores son los Systeme U, Casinos, Intermarché y Cora.

También nos damos cuenta que este modelo es utilizado por los supermercados especialistas no alimentarias. Podemos ver que JoueClub (tienda de juegos) ha equipado sus tiendas con este modelo, igual que L'entrepot du Bricolage (tienda de bricolaje) que acaba de terminar de instalar el concepto en 12 de sus 16 tiendas. Además, exista fuera de Francia porque hay tiendas como Toy'R'Us, Clarks o Mother Care (tiendas inglesa y americanas) que lo utilizan durante algún tiempo.

1.3 Origen y evolución del formato

1.3.1 Origen

La existencia del "Drive" no fue cuestión de suerte. Hay teorías que pueden explicar por qué vemos nuevos formatos comerciales creados a lo largo del tiempo. La tecnología está avanzando rápidamente y está creando, inventando cosas nuevas todos los días. De hecho, los consumidores desarrollan nuevos sabores y exigen nuevas cosas. Debido a eso, los distribuidores tratan de salir adelante mediante la adaptación a esta nueva demanda, o mediante la creación de una nueva demanda. Una de las teorías que tratan de explicar la evolución de los formatos de distribución es la teoría de la rueda del comercio detallista.

La teoría de la rueda fue enunciado por el profesor Malcolm McNair en 1958, y sugiere que los principales cambios en el comercio de detalle vienen de la introducción de nuevos conceptos de venta que generan márgenes comerciales poco elevadas, a través

de un control radical de costes y alta competitividad en los precios. Estas fórmulas baratas reemplazan los negocios con mayores costes de distribución. Sin embargo, el desarrollo de estas nuevas formulas tienen una tendencia de sofisticación, mediante la mejora de su oferta comercial y de un aumento de la carga de las estructuras de gestión. También están en su turno amenazadas por los nuevos operadores que practican márgenes más baratas mediante un mejor control de sus costes, y así sucesivamente en una especie de movimiento circular, que dio el nombre de “rueda”.

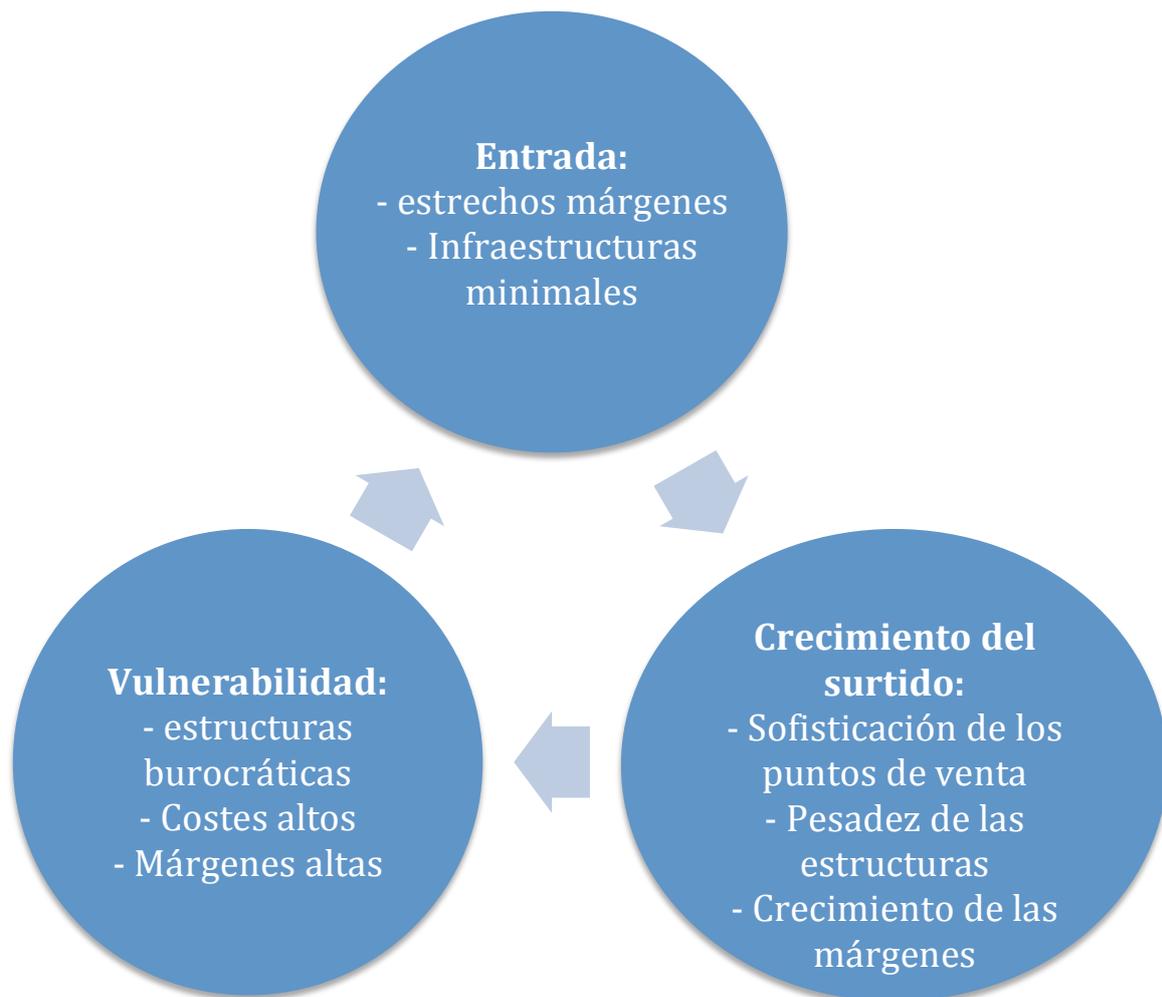


Tabla:
La rueda de la distribución de Malcom McNair

En este caso, el "Drive" es un concepto nuevo, entonces esta en la fase de lanzamiento en el mercado. Se puede observar que tiene puntos de venta que todavía no son especializados y que utilizan estructuras mínimas para que no haga demasiados costes. Se puede suponer que en algunos años, mejorará su amplitud de productos con la sofisticación de los puntos de venta y un aumento de márgenes. Y entonces el "Drive"

alcanzará a su fase de vulnerabilidad y se volverá demasiado oneroso para el consumidor que encontrará beneficios en un nuevo concepto.

El "Drive" es un servicio relativamente nuevo. Es una evolución del e-commerce en el sector de la distribución. Con las últimas soluciones desarrolladas por los supermercados, seleccionas los productos que deseas, pagas y se entrega su pedido en casa. Con el "Drive", no se entregan. Tienes que ir a la tienda a recoger sus productos solicitados. Este es todo el concepto. Hay un servicio menos en comparación con el sistema original y es un éxito. Los "Drive"s están generalizándose en todas partes y en todos los grupos: Carrefour, E.Leclerc, Auchan, Intermarché y Hyper U.

En cuanto al "Drive" no es ni más ni menos que un flashback que se considera como una innovación. Antes, cuando estábamos de compras en el supermercado, presentábamos una lista y el tendero se comprometió a formatear la pedida. Podías esperar o ir en otro sitio y volver más tarde. Goulet-Turpin lanzó en 1948 el primer autoservicio en París. Para nosotros, parece natural ayudarse a sí mismo en los estantes, pero no fue como eso antes. Este concepto innovador será tomada por Félix Potin, E.Leclerc y todos los que conocemos. En 60 años, esto no ha cambiado mucho. Sólo el área de exposición del producto y el número de referencias han evolucionado. El "Drive" es un retroceso a la época en la que se estaba preparando su pedido para usted. Si la distribución consigue a hacer del "Drive" un concepto innovador, sino que es un modo de consumo que hizo desaparecer, es bastante notable.

1.3.2 La evolución del formato

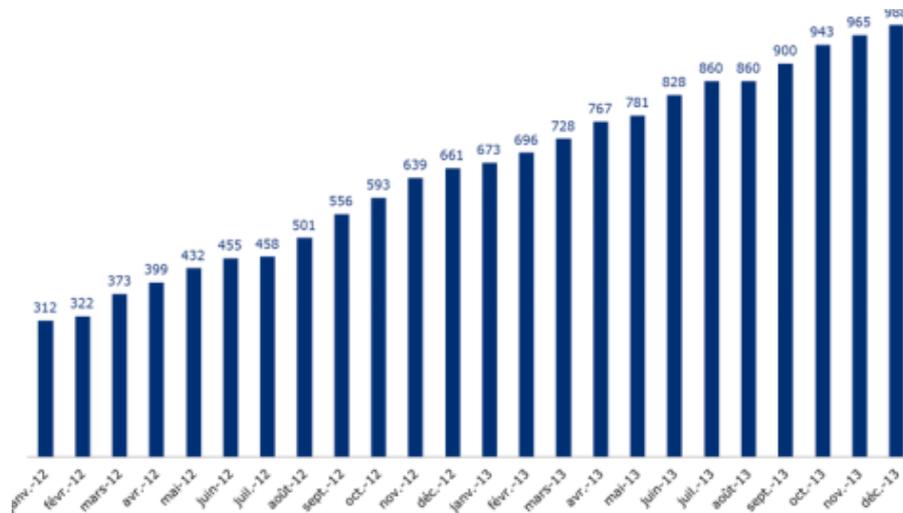


Tabla :

Evolución del número de "Drive" disponibles en Francia entre Enero 2012 y Diciembre 2013

En cuanto a esta gráfica, podemos ver que en los últimos dos años, hay un aumento significativo en el número de "Drive"s creados (Casi se triplicó). El crecimiento parece constante y representa la apertura de 30 nuevas "Drive"s al año. Carrefour es el distribuidor que ha visto más aperturas de "Drive"s en los últimos 2 años.

1.3.2.1 Prestación de "Drive" en Francia en 2013

- **Prestación Global**

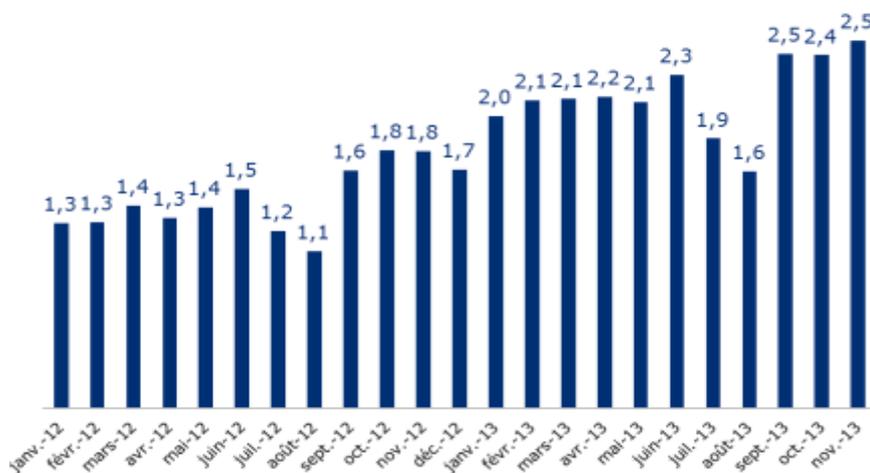


Tabla :

**Cuota de mercado del "Drive" comparado a todo los otros formatos de venta
(Supermercados, Hipermercados, Tienda de descuentos y E-commerce)**

El elemento más interesante al mirar este gráfico es el factor estacional de las venta en "Drive"s. Como podemos ver, julio y agosto constituyen los peores meses para impulsar las ventas. La razón de esto es que los niños viajan durante el verano y por lo tanto los padres no necesitan ir a "Drive"s. Diciembre no es el mejor mes también para las ventas ya que la gente suele ir a Hipermercados para las compras de Navidad.

La cuota de mercado y el volumen de negocio para los "Drive"s casi se ha duplicado entre enero de 2012 y noviembre de 2013.

Sin embargo, el volumen de negocio medio de las ventas semanales ha bajado. Esto se debe en gran parte a 3 razones:

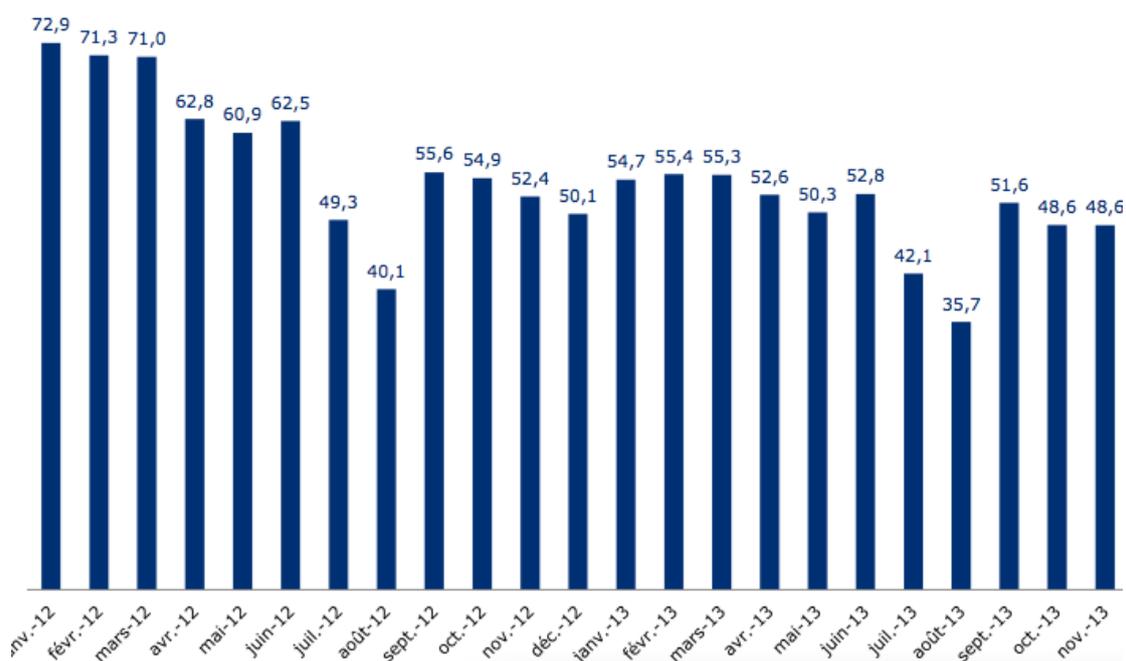


Tabla :

Volumen de negocio medio por semana desde Enero de 2012 (en millones de euros)

- Nuevos "Drive"s comienzan a vender muy lentamente en comparación a los "Drive"s ya bien establecidos.

- Nuevos "Drive"s son más pequeños que el resto de ellos y por lo tanto tienen menos recursos.
- Por último, los nuevos "Drive"s son en su mayoría "Tienda-Picking" y generan menos ventas que los "Drive puro".

- **Prestación por categorías**

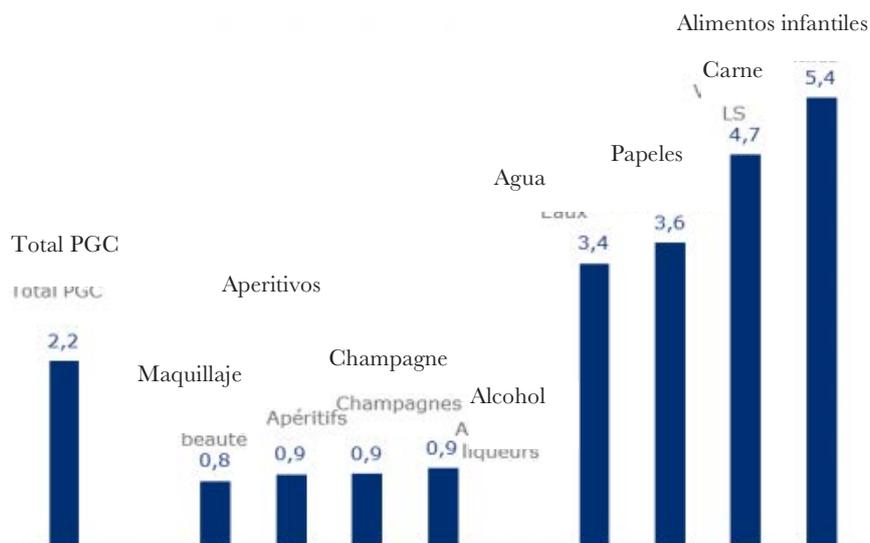


Tabla:

La repartición de los productos de Gran consumo (PGD) en categorías

Las ventas según diferentes secciones están muy dispersas como se ve en el gráfico anterior. Por ejemplo, alimentos para niños cuentan por el 5,4% de las ventas mientras que cosméticos sólo representan el 0,8% de las ventas. La dispersión es aún más importante para las categorías. Algunas secciones son en gran medida bajo-representadas tales como maquillaje. Sin embargo, podemos anotar que la cuota de mercado de los "Drive"s ha superado el 2,2% para la distribución de bienes de alto consumo (Total BAC).

- **Marcas normal y marcas de distribución**

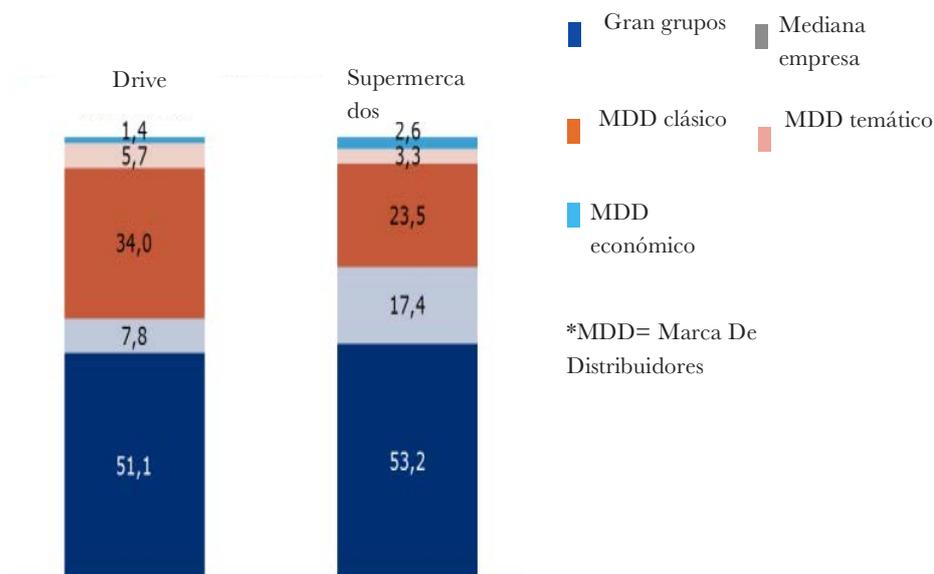


Tabla:

Repartición de las ventas en cuando a las marcas por los Drives y los supermercados

En cuanto a este gráfico, podemos ver que los productos de marca propia representan casi la mitad de la facturación de los "Drive"s y grandes distribuidores. Sin embargo, pequeñas y medianas empresas son menos representadas. Hay también una representación diferente en los productos de marca propias. Marcas propias clásicas son mucho más presentes que marcas propias económicas o marcas propias temáticas. En general, "Drive"s tienen un alcance y stock de productos más pequeño. Stock para los productos de marcas propias son muy similares, mientras que stock para las marcas normales es mucho más alto por los supermercados que los "Drive"s. Sin embargo, cuanto mayor sea la cuota de mercado para los "Drive"s, más similar es el stock a los supermercados.

1.3.2.2 Evolución de los "Drive"s entre 2012 y 2014

Para poder decidir si el "Drive" es un concepto fiable para el futuro y si es sostenible, hay que analizar el crecimiento desde el punto de vista de la distribución y desde el punto de vista del producto.

- **Distribución**

Sabemos que la cuota de mercado para el "Drive" aumentó significativamente. Hipermercados y Supermercados han mantenido sus cuotas de mercado mientras que Hard-Discounters han perdido poco a poco de territorio. Quería ver si había una correlación entre el crecimiento de los "Drive"s y el declive de las tiendas de descuento.

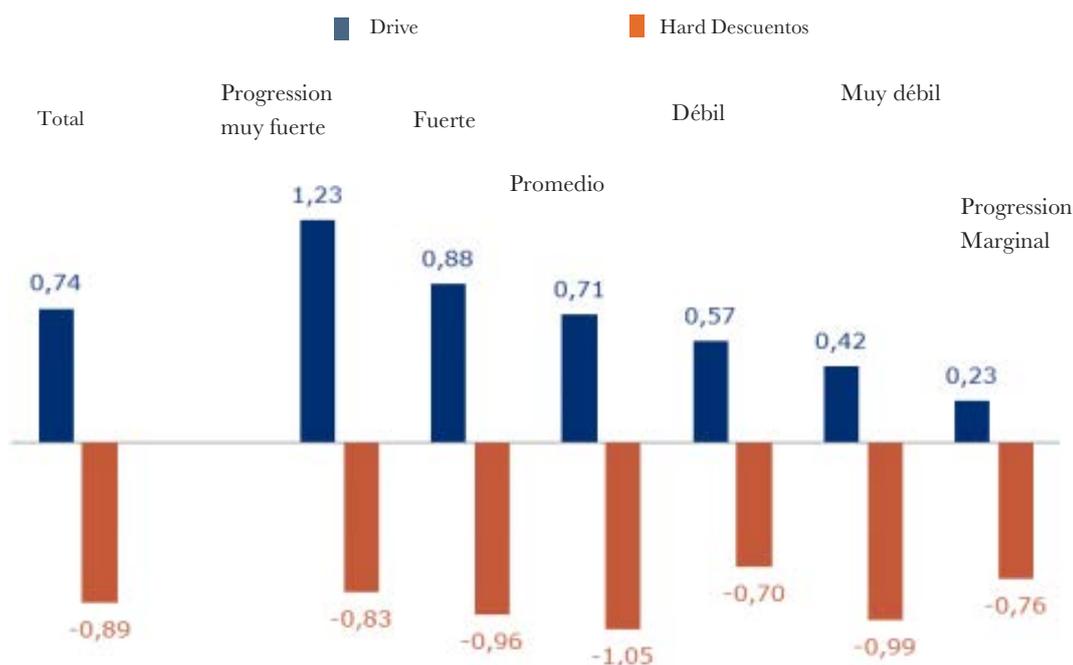


Tabla:

Evolución de cuota de mercado del "Drive" vs Hard-Discounters en 2013

De hecho, la disminución de la cuota de mercado de los Hard-Discounters no disminuye cuando la cuota de mercado aumenta para los "Drive"s. Se aplica a la inversa. Sin embargo, podríamos suponer que el "Drive" ha ganado cuota de mercado de los Hipermercados / Supermercados y así, los Hipermercados/ Supermercados han ganado cuota de mercado de los Hard-Discounters.

- **Producto**

Ya sabemos que el rendimiento en las secciones y categorías para los "Drive"s son muy diferentes. Queremos saber si, desde que su cuota de mercado aumentó, ha beneficiado cuota de mercado de nuevas categorías o secciones.

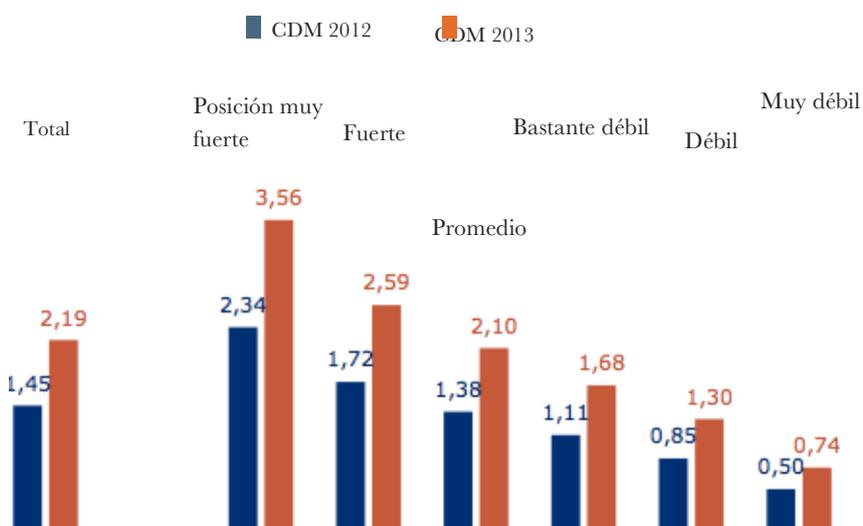


Tabla:
Cuota del mercado del "Drive" 2012 vs 2013

Sin embargo, mirando esta gráfica, podemos ver que sólo ha reforzado su posición en las categorías donde estaban más fuertes. Las cuotas de mercado del Drive han subido por cada categorías pero exponencialmente en las categorías donde era ya dominante en 2012.

A ver estos dos gráficos parece que el "Drive" tiene un futuro sostenible para el momento. Ya está en su periodo de expansión pero su progresión puede llegar a un punto problemático si sólo refuerza su posición en algunas categorías de productos.

1.4 Factores de desarrollo

El "Drive" ha desarrollado varios conceptos para satisfacer las expectativas de los cibercompradores. El objetivo es estar siempre en crecimiento y conquistar nuevos clientes y cuota de mercado.

En esta parte vamos a ver los cinco ejes de desarrollo importante para el "Drive": identificar y entender las motivaciones del cibercomprador; desarrollar una entrega fuera del hogar eficiente y eficaz; implementar "Drive"s defensivos (que se adjunta a una tienda) y ofensivos (no unido a una tienda); diversificar los modelos de e-logística; disponer de una oferta de servicios diversificada y creadora de valor para los compradores como para la empresa; y explotar las ventajas de la estrategia multi-canal.

1.4.1 Como el "Drive" identifica y entiende las motivaciones de los cibercompradores

El estudio de las motivaciones y de las barreras a la compra de los cibercompradores se ponen en evidencia: en mayoría los consumidores prefieren comprar por el web en lugar de comprar en tienda por la ganancia en tiempo y la conveniencia. Muchos consumidores ven las compras como una cosa fastidiosa y buscan ahorrar tiempo para su recreación personal. Además, no están sujetos a la compra de impulso creado por los supermercados.

Con respecto a las barreras a la compra en línea, el principal obstáculo a las compras de alimentos es que hay un alto precio por la entrega a domicilio, el precio es superior porque tiene costes logísticos y de preparación de pedidos que no está presente en los supermercados. Esto sólo se aplica en el caso de la entrega a domicilio y no sobre todos los "Drive"s.

1.4.2 Desarrollar una entrega fuera del hogar eficaz y eficiente

En la venta en línea, el consumidor tiene dos elecciones, entrega en domicilio o el "Drive". La entrega a domicilio tiene un aspecto práctico y ahorra tiempo, pero necesita atención en cuanto a la logística. En el ejemplo de la cadena fresca, se convierte más

caro para el consumidor. Además, hay muchos restos en la entrega si el consumidor no está presente en el momento de la entrega. También, un pedido necesita una preparación de 24 a 48 horas y un periodo de 2 horas durante la cual el vendedor puede venir entregar la compra.

Eso representa la diferencia con el "Drive" donde puedes recuperar tu pedido cuando te parece conveniente. Además, el consumidor puede añadir puntos de fidelidad sobre su tarjeta en el mojón del "Drive".

Para los distribuidores, el "Drive" permite de ahorrar en los costes logísticos, hasta más de 70% (Colla et Lapoule).

1.4.3 Implantar "Drives" ofensivos y defensivos

Un "Drive" defensivo es un "Drive" incluido a una tienda. Permite recuperar clientes acostumbrados a ir a la tienda pero que no tengan tiempo para las compras. El problema con este "Drive" es que gana cuota de mercado de la tienda con la cual está asociado.

Un "Drive" ofensivo es más interesante ya que se sitúa en una zona donde no hay puntos de venta y entonces sirve a ganar cuotas de mercado y clientes de distribuidores competidores. También crea una nueva competencia por la tienda al lado del "Drive".

1.4.4 Disponer de una oferta diversificada

Los "Drive"s están creando una oferta de bienes y servicios complementarios que tiene como objetivo final aumentar la valor de la oferta para el cliente y diferenciarse de la competencia. Según algunos estudios (Dholakia y Zhao), la prestación de las ventas en línea viene de una oferta completa sobre los bienes y servicios y de la capacidad para crear coherencia y sinergias entre estos factores y entre las diferentes estrategias de la empresa en el desarrollo de la logística, marketing y sistemas de información. Por ejemplo, podemos constatar que en el cross-merchandising, es fácil en el internet mostrar dos productos al lado mientras que en la tienda hay siempre un problema de colocación de productos en secciones.

Relativo a la logística, el consumidor puede buscar su pedido cuando quiere, no se necesita un conductor para la entrega.

Relativo al sistema de información con el correo electrónico, el cliente puede ser notificado de inmediato de la nueva oferta promocional en un producto o servicio, además que muchas personas ahora reciben su correo en su teléfono. Eso le da una ventaja sobre la tienda que necesita hacer folletos, lo que cuesta dinero.

Por fin vamos a ver como explotar las ventajas del multi-canal resulte gratificante a los distribuidores.

1.4.5 Explotar las ventajas del multi-canal

Vamos a ver las ventajas de multi-canal, mostrando la comercialización coordinada de los productos en tienda y a través del canal comercio y "Drive".

Tabla de la complementariedad entre canales e-commerce, tienda y "Drive"

Objetivos y ventajas posibles	Funciones principales	Acciones realizadas
Explotar la imagen de empresa	Función estratégica	Utilización de la misma marca de la marca (Auchan y Auchan "Drive") Desarrollo de estrategias ofensivas y defensivas de la marca)
Conquistar nuevos consumidores Incrementar la frecuencia de compra de los clientes (especialmente los que no utilizan el "Drive") Fidelizar el cliente	Función marketing directo y relación con el cliente	Creación de un sistema de información que cobra el total de los canales internos y externos Comunicación en línea que utiliza informaciones de la tarjeta de fidelidad
Incrementar los gastos del consumidor	Función de compra política de surtido	Buscar los mismos productos que en otros distribuciones Explotar el más posible las bases de datos de los consumidores y de los proveedores referenciados

Tener una mejor rentabilidad	Función de política de precio	Definir un precio en función de los costes, de la sensibilidad de consumidores al precio, de la competencia, y de la imagen de la marca (Leclerc siempre aplica precios más baratos)
Optimización de costes y diversificación de los modelos logísticos	Función logística	La elección entre la tienda Picking (Systeme U o Intermarche) o del almacén (Auchan)

Gracias a este análisis, podemos explicar 3 puntos principales que justifica la estructura del canal "Drive" de las grandes marcas de distribución:

- La prestación de los "Drive"s esta ligado a la elección de estrategia de desarrollo o de logística
- La oferta de bienes y servicios es un factor importante en la motivación o freno en la compra de los ciberconsumidores.
- El éxito viene de la estrategia multi-canal. Hay una coordinación de los canales que permite desarrollar sinergias y ventajas sobre la competencia importantes.

1.5 Ventajas y inconvenientes para consumidores y distribuidores

Podemos resumir las ventajas y los inconvenientes para los consumidores en dos tablas distintas.

Tabla de las motivaciones y de los elementos principales de la oferta

Motivaciones	Elementos principales de la oferta
Ganancia de tiempo	Calidad del sistema de pedida y de su seguimiento, búsqueda por palabra clave, calidad y cuidado llevado a la preparación del pedido, la rapidez de la entrega o recibo del pedido

Posibilidad de comprar cuando el comprador le desea	Sitio web abierto 24h/24
El consumidor realiza una compra útil y pensada	El consumidor encuentra una referencia de productos que quiere y no esta sumiso a compras de impulsión
Reducción del esfuerzo físico	La entrega se hace por un empleado quien pone las compras en el maletero directamente
Accesibilidad de carreteras	Los "Drive"s son fácilmente accesibles por las carreteras
El precio	Son los mismos precios que los de las tiendas
Personalización	Posibilidad de personalizar el sitio y su interactividad

Tabla de los frenes y de los elementos principales de la oferta

Frenes	Elementos principales de la oferta
Dificultad de juzgar la calidad de los productos (especialmente los productos frescos)	La calidad visual y la descripción rica del producto no representa el producto autentico
Una oferta más pequeña	La oferta es más pequeña que en grandes tiendas de distribución
Complejidad de internet	Hay personas que encuentran problemas para utilizar internet
Reducción del numero de promociones	Hay menos promociones en el sitio web que en tienda

Posibilidad de ruptura de stock	Hay menos productos de sustitución
Ausencia de lazo social	No hay interacción con el vendedor o cajero
Temor del pago en línea	El pago en línea asusta a consumidores por la difusión de informaciones personales y por la fraude
Experiencia de compra poco agradable y aburrida	La calidad de la interfaz visual del sitio internet y del servicio

Similarmente vamos a tratar de dos tablas que exponen las ventajas y los inconvenientes del lado de los distribuidores.

Tabla de las ventajas y de las justificaciones

Ventajas	Justificaciones
Limitad de stock	Mas económico por los distribuidores
Inversión económica inicial mas baja	Solo necesita un almacén y un sistema informático eficiente
Mayor rentabilidad	El rendimiento de inversión toma 5 a 6 anos frente a 10 para una tiendo normal
Facilidad de creación	Por el momento no hay ninguna autorizaciones comerciales necesarias para abrir un Drive.

Aumenta el flujo de cliente	La extensión de servicio del distribuidor da una buena imagen comercial y aumenta el flujo y al mejor la fidelidad de los consumidores
-----------------------------	--

Tabla de los inconvenientes y de las justificaciones

Inconvenientes	Justificaciones
Interesa solo una parte de la población (personas mayor de 50 y padres con niños jóvenes)	Efectivamente, a la población joven que no tiene tanta prisa o coches no le parece ventajosa este concepto
Una oferta más pequeña	Dificultades en ofrecer los productos mas adaptados a la clientela local. Hay una gran disparidad entre los volumen de negocio de los "Drives" lo que significa que no pueden ofrecer los mismos productos en cada Drives, tienen que adaptar a la población
Limitación de portafolio de marca	La regla en gran distribución es: por cada producto en tienda hay que ofrecer una gran variedad de este producto (p.e: si la tienda ofrece agua tiene que ofrecer diferentes marca, agua con / sin gas, de dieta...) Con el Drive, los distribuidores ofrecen mas categorías de productos pero sin muchas elecciones.
Grado de canibalizacion de los otros puntos de venta	Seguramente con el "Drive" el paso de estos clientes en la tienda adjunta no es asegurado
Comportamientos impulsivos y ventas andadas disminuyen	Menos posibilidades de empujar ventas y de atraer consumidores con varias promociones
Posibilidad de ruptura de stock	Hay menos productos de sustitución

1.6 Implicaciones de la implantación del “Drive”

1.6.1 El fenómeno de canibalización

El término "canibalización" significa que cuando un nuevo canal de distribución abre, un otro mas viejo tiene que desaparecer.

Para encontrar si el término "canibalización" realmente se aplica al caso del “Drive”, se tiene que comparar el crecimiento de los supermercados solos y el crecimiento de los supermercados + “Drive”

Dos gráficos pueden ayudarnos en la análisis de este fenómeno.

El primero identifica el peso de la entidad del “Drive” en la actividad total del supermercado y el segundo compara el crecimiento de los supermercados normales con el crecimiento de los con la opción “Drive”.

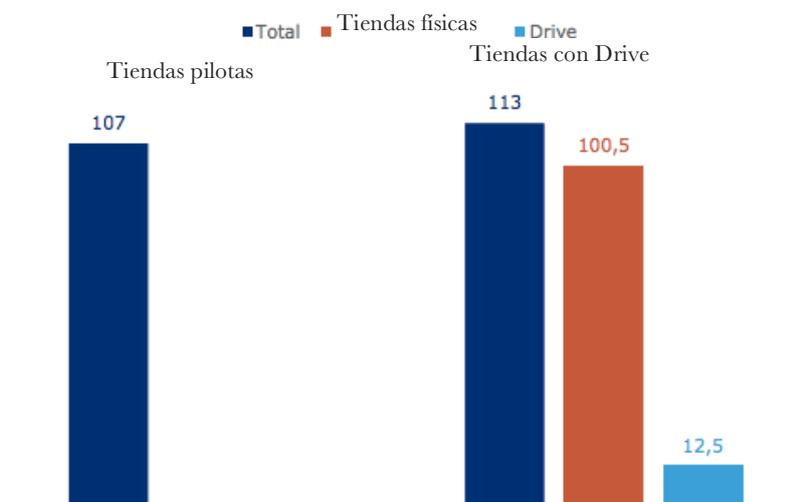


Tabla: Peso del “Drive” en la combinación Drive + Supermercado en relación con la edad del “Drive”

Este gráfico nos muestra dos puntos interesantes diferentes:

- A medida que los "Drive"s abren, sus influencias y participación en la combinación con Supermercados aumenta significativamente.
- Sin embargo, hay un punto de saturación en su crecimiento (en torno al 13%).

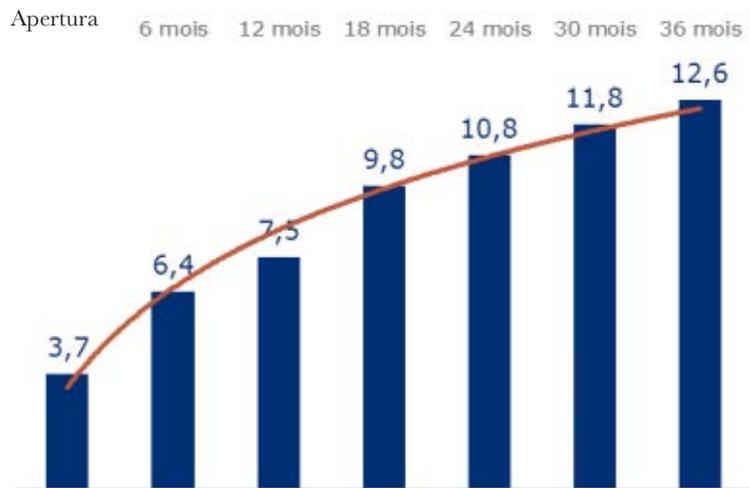


Tabla:

Evolución del volumen de negocio de supermercados con/sin Drive

Vemos aquí que el "Drive" ha ganado 6,5 puntos sobre los supermercados / hipermercados sin "Drive"s.

Al comienzo del ciclo de vida del nuevo "Drive", su nivel de "canibalización" solo es del 20%, lo que es bastante bajo. Sin embargo, cuando el nivel de actividad del "Drive" llega a 15%, su nivel de "canibalización" sube a 85%, lo que significa que toma su crecimiento

III - El "Drive", una solución adaptada a todos los mercados?

1. Las condiciones de la oferta

1.1 Análisis comparativo de la estructura comercial (Francia vs España)

Desde la década de 2000, los consumidores experimentaron un cambio económico y demográfico, a través del cual afectó a sus estilos de vida. El desarrollo de la tecnología y el aumento de educación y de conocimiento han llevado a los consumidores a buscar comida más sana y preocuparse por la ecología, así como ha llevado a la emergencia de movimientos de consumidores y a una demanda mas detallada para información sobre el producto y el envase (detalles de los orígenes del producto, el nombre de el agricultor, etc.). Estos cambios han obligado a los distribuidores a cambiar sus estrategias para adaptarse a la demanda en constante cambio.

En cuanto a los proveedores, las cosas han cambiado, también. Los distribuidores han pasado de la apertura de pequeñas tiendas de comestibles a los supermercados e hipermercados; nuevas tecnologías han surgido como el punto de venta electrónico (PDVE), códigos de barras y el intercambio electrónico de datos (IED). Los consumidores pueden ahora comprar más rápidamente en la tienda. Estas nuevas tecnologías, han mejorado la eficiencia operativa como "Direct Product Profit Analysis" (DPP) y control de stock, pero también el marketing ya que generan la re-utilización de datos que puedan analizar el comportamiento del consumidor. Por otra parte, se emplean nuevas tecnologías para reducir el trabajo del vendedor, donde el vendedor puede consagrar mas tiempo con el servicio al cliente y menos tiempo a su rutina (Duke, 1991)

1.1.1. El sector minorista en Francia

1.1.1.1 Los jugadores presentes en Francia

Los hipermercados representan el circuito principal de la distribución de productos alimentarios (más del 60% de las ventas totales de la distribución de alimentos en tienda), pero su peso en lo no alimentario sigue siendo modesto (más de 15% de cuota de mercado). Hubo más de 12.300 grandes superficies en Francia el 1 de Julio 2012. La Distribución alimentaria está dominada por grupos como Carrefour y E. Leclerc. Estos operadores juntos representaron casi el 40% de las ventas de las grandes tiendas de alimentos en 2011. Se enfrentan a la competencia de grupos independientes como Système U, ITM Entreprises y a operadores integrados a grandes grupos como el Grupo Casino, Auchan, Aldi y Lidl.

1.1.1.1.1 Carrefour y E. Leclerc dominan el sector de la distribución alimentaria.

Carrefour, número 2 de los supermercados en el mundo, se ha convertido en la primera cadena de supermercados en Francia, al frente de E. Leclerc. De acuerdo con las estimaciones hechas por Xerfi a partir de su volumen de negocio, estos operadores estaban recogiendo entre ellos casi el 40% de las ventas totales en 2011. Sus principales rivales son ITM Entreprises (Intermarché, alrededor del 14% del mercado en 2011) y el grupo Casino (alrededor del 10%).

1.1.1.1.2 La mayoría de las grandes tiendas de alimentos son independientes.

Muchos hipermercados y supermercados han basado su desarrollo en la contratación de independientes. Entre ellos, los grupos de E. Leclerc y Systeme U han optado por privilegiar la franquicia. Los especialistas de descuento duro como Aldi y Lidl son exclusivamente sucursales.

1.1.1.1.3 Los operadores siguen una lógica de diferenciación de marcas.

La mayoría de los grupos de grandes tiendas de alimentos dependen de la marca (Carrefour, Intermarché, Casino, etc.) que divisan por tamaño (Express, Contact, etc.). Los operadores en particular han puesto en marcha los conceptos de "supermercados de proximidad", a la imagen de Carrefour Mercado y Carrefour Contact (Carrefour), Casino y Franprix (Grupo Casino), o Intermarche Contact y Intermarché Súper (ITM Entreprises). Algunos de ellos están presentes también en las tiendas de descuento duro de alimentos a través de marcas específicas (Leclerc Express, Leader Price, Netto, etc.).

1.1.1.2 Una situación difícil para el sector minorista en Francia

1.1.1.2.1 Las ventas de alimentos de las grandes superficies iban a la baja

Según el INSEE, el volumen de negocio de grandes superficies de alimentos se incrementó un 11,2% entre 2004 y 2010 (1,8% por año en promedio). Este incremento ha sido constante, excepto entre 2008 y 2009 debido a la crisis financiera global. Desde 2010, la actividad de las grandes superficies alimentarias se redujo un 4,1% entre 2010 y principios de 2013 (-1,4% por año en promedio). Según los cálculos del Comercio de la Nación de 2012 (ver cifras al final de la tesis), las ventas en volumen (impuestos incluidos) de las grandes superficies en alimentos disminuyeron un 0,6% en 2012, después de caer un 0,1% en 2011. Incrementaron un 1,2% en 2010 pero ya había caído un 0,9% en 2009 y 0,5% en 2008, al inicio de la crisis financiera y económica en Europa. Según el informe, la caída de las ventas fue aún más pronunciada en 2011 para las pequeñas superficies generales de alimentos y tiendas de alimentos congelados: -0,6% en 2012 después de - 2,3% en 2011.

1.1.1.3 Principales tendencias del sector francés

1.1.1.3.1 El hipermercado, un formato en desaceleración

En competencia con las tiendas especializadas en comida (carnicerías, panadería, frutería, etc.), así como con otras familias de productos (grandes almacenes

especializados en el ocio, tiendas de comida para llevar, etc.), los hipermercados están desapareciendo. Había estrategias para relanzar los hipermercados pero la mayoría no funcionaron. Carrefour, por ejemplo, optó por congelar el despliegue de su concepto Carrefour Planet (grandes hipermercados con una oferta amplia no alimentario) desde el primer trimestre de 2012, debido a la falta de resultados concluyentes.

1.1.1.3.2 Los marcas de grandes superficies se concentran en la proximidad de sus tienda

Con el fin de centrarse en la alimentación, las grandes superficies de alimentos multiplican las estrategias ofensivas desde algunos años. Algunos de ellos se ven particularmente fortalecer en el comercio de proximidad, lo que tiene buenas perspectivas de crecimiento, como por ejemplo el Grupo Casino. Este último, inició Casino y Casino Shopping en 2011 con el fin de renovar el concepto histórico de sus “superettes” llamaban “Petit Casino”. En su lado, Système U ha tomado más de cien tiendas del grupo Schlecker al final del año 2012. Estos puntos de venta se integraron gradualmente en su parque empresarial de tiendas de proximidad bajo el nombre “Util”. Por último, Carrefour continuó convertir sus tiendas “Shopi”, “Huit a huit”, “Marche Plus” en Carrefour City y Contact Express (marcas lanzadas en 2010 - 2011).

Estas evoluciones están en línea con los nuevos comportamientos y actitudes de los consumidores (Encuesta Credoc al final del documento), que ahora conceden una gran importancia al punto de venta de proximidad.

1.1.1.3.3 El caso de dos cadenas del Hard Discount, Lidl e Aldi: abandono del concepto en Francia

El descuento duro no seduce a los franceses tanto como en el pasado, en parte por ofensivas de grandes minoristas tradicionales en el ámbito de los precios y de la buena convivencia.

Por otra parte, las tiendas de descuento duro se encontraban entre las más inflacionistas en 2012, probablemente debido a que las márgenes ya siendo bajas, las

marcas no podían amortiguar tanto como en otras formas de distribución aumentos en precios de los alimentos (sobre todo en un contexto de aumento de los precios de las materias primas agrícolas).

Las marcas posicionadas en este segmento (Lidl, Aldi, Leader Price, Netto, etc.) lo abandonan poco a poco a favor de los conceptos más centrados en la proximidad de las tiendas que en la política de precios agresivos.

- Lidl: A finales de 2012, la gestión de Lidl Francia anunció el reposicionamiento de su tiendas. Estos mantienen una política de precios bajos, pero su oferta se ampliará en los productos frescos (frutas y verduras, bollerías, panadería, etc.). Además, los puntos de venta Lidl ampliarán su gama de marcas nacionales en determinados segmentos, en detrimento de sus marcas propia.
- Aldi: La cadena Aldi también ha hecho un cambio de tendencia en el año 2012. Empezó incluir grandes marcas como Coca-Cola o Nívea en su catálogo y camina lentamente a un modelo de "descuento blando".

Con este análisis de la estructura comercial francesa podemos ver que estamos en un periodo crítico para los letreros de gran distribución. Con muchos canales bajando, necesitaban reavivar sus actividades con nuevos conceptos. La caída de los Hard Descuentos ilustra que los franceses no quieren substituir calidad con precio y la caída de las ventas en supermercados ilustra la creciente movilidad y prisa de los consumidores franceses. Bien establecidas, marcas como Carrefour y Leclerc tienen la experiencia y los recursos para imaginar nuevos conceptos. En frente de esta estructura comercial los distribuidores han desarrollado estrategias de conquista y la solución barata y eficiente era el "Drive".

Sin embargo, los distribuidores franceses quedan realistas y se dan cuenta que el "Drive" puede volverse solo en una solución efímera.

1.1.2 El sector minorista Español

1.1.2.1 Análisis y Tendencias del Mercado

El mercado de distribución en España se caracteriza por un gran número de minoristas y tiendas tradicionales. El sector minorista representa casi el 12% del producto interno bruto (PIB) español.

Los ingresos generados por los cinco distribuidores mayores que controlan la mayor parte del comercio minorista español alcanzaron más de \$87 mil millones en 2009.

Estos son, en orden de importancia:

- El Corte Inglés;
- Mercadona;
- Carrefour;
- Inditex;
- Eroski.

Para Carrefour, Mercadona y Eroski, el sector de la alimentación representa la actividad principal.

En cuanto a la distribución de alimentos, siete cadenas de supermercados comparten el 70% del mercado. El volumen de negocio del mercado minorista de alimentos en España alcanzó 126,4 mil millones de dólares en 2009. Anunció un crecimiento anual de 4,5% para el período 2005-2008, muy por encima de países como Francia o Alemania.

La distribución de este mercado es el siguiente:

- Hipermercados: 33%
- Supermercados: 24%
- Tiendas tradicionales o especiales: 24%
- Pequeños supermercados: 19%.

España es uno de los países europeos donde la distribución está dominada por las grandes superficies, pero donde las tiendas de conveniencia también tienen una cuota de mercado significativa.

El libre servicio (“cash & carry”) es particularmente importante en España. Con este servicio, independientes se desplazan al local del mayorista, eligen los artículos que necesita, los para y los transporta. Este sector genera un volumen de negocio de más de 6,4 mil millones dólares en 2008 y cuenta casi 640 instituciones, que es tres veces mayor que en Francia y siete veces superior a los Estados Unidos.

En general, el mercado de la distribución en España ha experimentado un descenso en 2009 debido a la crisis económica. En 2010, las ventas de la industria cayeron un 1,7% y el empleo un 1,3%. En 2009, el 80% de las cadenas de distribución al por menor registraron una caída de las ventas, frente al 8% en 2007.

El área de edificios dedicados a la distribución también se contrajo fuertemente y el área de los espacios inaugurado en 2009 disminuyó un 75,9% en comparación con el año anterior.

El número de hipermercados está limitada por dos factores principales:

- los consumidores españoles tienden a privilegiar la proximidad de los supermercados y los establecimientos más pequeños;
- regulaciones restrictivas con respecto a las licencias de apertura de grandes superficies fueron desarrollados por las 17 comunidades autónomas.

Así que los grupos de distribución han concentrado sus esfuerzos a los supermercados cercanos y tiendas de descuento.

La cuota de mercado de los sitios de descuento ha aumentado desde la crisis, Lidl y Día hacen parte de los pocos minoristas cuyas ventas aumentaron en 2009. En general, el descuento es el tipo de establecimiento que ha experimentado el mayor crecimiento desde 1996, un incremento del 42%.

La distribución minorista mostró señales débiles de recuperación a finales de 2010 y la crisis no ha afectado a los proyectos de inversión en el sector. Según CB Richard Ellis en 2011, España es el cuarto país de Europa donde los minoristas quieren aumentar su

presencia, después de Alemania, Polonia y Francia. El interés vendrá en mayoría de distribuidores extranjeros ya que sólo un tercio de los que expresaron su intención de expandir su actividad son españoles.

Se espera que el 77% de las empresas del sector abran más de cinco nuevas tiendas a finales del año 2013. Por sectores, los supermercados son los más activos, seguido de la moda y de tiendas de descuento. KPMG estima que el año 2013 va a proporcionar un contexto favorable para la apertura de nuevos puntos de venta, debido al espacio disponible para tiendas, al contrario de años anteriores.

Las marcas de distribuidores, o "marca blanca" tiene una cuota de mercado significativa de alrededor del 34% en España. Según un estudio realizado por el Instituto de Empresa Business School, los consumidores son cada vez más sensibles a los precios, y la crisis económica impulsó la demanda de estas marcas.

La diferencia media entre los precios de las marcas blancas y las de las marcas normales es de 44% en promedio, lo que hizo España uno de los países en el mundo donde esta diferencia es la más grande, detrás de Alemania.

1.1.2.2 Competencia

Los cinco grandes distribuidores, todos sectores confundidos, son:

- El Corte Inglés: En 2009, generaba una facturación de \$ 22 mil millones de dólares, una disminución de 5,7% respecto a 2008 y tenía más de 97.000 empleados en España. Es el líder indiscutible en las principales tiendas minoristas en España y, según algunas fuentes, el número dos en el mundo después de la marca norteamericana Sears, incluso si no está presente mucho a nivel internacional.
- Mercadona: Primera cadena de supermercados española con 1.264 establecimientos con sede en la Comunidad Valenciana. En 2009, la empresa generó una facturación de 20.8 mil millones dólares, un incremento del 1% con respecto a 2008 y tenía más de 62.000 empleados en España.

- Carrefour: En 2009, se generó una facturación de más de 18,8 mil millones dólares, un descenso del 5,7% respecto a 2008, y tenía más de 44.000 empleados en España.
- Inditex: Este grupo de gran éxito está presente en más de 77 países. Es originario de Galicia y presente en Quebec. En 2009, se generó una facturación de 14.8 mil millones, un aumento del 7% con respecto a 2008 y tenía 92.301 empleados en todo el mundo.
- Eroski: En 2009, el grupo generó una cifra de negocio de € 11,1 mil millones, un descenso de 6% en comparación con 2008 y tenía por lo menos 48 000 empleados en España.

El mercado de la distribución alimentaria en España está dentro de los menos concentrados en Europa occidental. Las tres grandes empresas, Mercadona, Carrefour y Eroski, ahora ocupan alrededor del 50% del mercado, frente al 44% en 2004. En contrario, tienen un 66% de cuota de mercado en Francia y el 95% en Suecia.

Sin embargo, la crisis tiene tendencia a favorecer la concentración del sector, ya que los distribuidores independientes han sufrido mucho más que las cadenas. Las cadenas, ellas, pudieron disfrutar de un apoyo financiero. Paradójicamente, a pesar de haber experimentado una disminución en su volumen de ventas, los hipermercados han visto aumentar su frecuentación al detrimento de los pequeños comercios.

Sin embargo, corresponde a un mercado muy competitivo, especialmente en los centros urbanos, donde a veces hay situaciones de saturación o exceso de oferta debido a la proximidad entre las superficies de distribución. Los pequeños comerciantes se asocian más con grupos de compra, se especializan o adoptan las tiendas de las grandes empresas nacionales e internacionales.

1.1.2.3 Estrategias de entrada en el mercado

Las empresas más grandes de la distribución de alimentos tienen sus propios grupos de compras independientes que negocian directamente con los proveedores.

Mientras tanto, la mayoría de las empresas medianas se reunieron en grupos de compra para obtener precios más bajos. En España, los dos grupos de compra más grandes son Euromadi y IFA. Cada uno tiene alrededor del 20% del mercado de la compra de productos alimentarios fuera de las grandes cadenas.

En términos legales, la distribución en España se rige por la ley llamada del Comercio (7/1996). Las 17 comunidades autónomas tienen una competencia exclusiva en términos de implantación comercial.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el tipo de regulación de la actividad comercial en España es similar a la de la media europea, pero sería menos restrictiva que en Francia, Italia o Alemania con respecto, por ejemplo, a la apertura comercial o horarios.

A través nuestra análisis de la situación comercial española podemos concluir que el entorno no parece desfavorable a la introducción exitosa del modelo “Drive” en el mercado español. La falta de regulaciones restrictivas facilita la apertura de nuevos punto de venta Drive. Además, como lo hemos comentado antes, los distribuidores españoles han expresado un deseo de diversificar su oferta y su presencia en el territorio nacional.

El éxito del libro servicio utilizado por los profesionales españoles es un buen ejemplo de la apertura de la población española en los nuevos medios de venta; y reconforta en la esperanza de un futuro prometedor para el “Drive”.

En la primera parte de esta tesis, hemos comentado un gráfico sobre las cuotas de mercados de las diferentes marcas propuestas entre los “Drive” y las tiendas tradicionales. Este gráfico muestra que 34% de compras son marcas blancas.

La cuota de mercado de las marcas blancas esta en alineación con las preferencias y tendencias de compra de los consumidores españoles. Además, una característica que importa mucho a los consumidores españoles es que los nuevos conceptos de venta no influyen sus costumbre de consumación.

En un ultimo punto, varias estudios demuestran la subida de frecuentación en supermercado que nos apoyan en la fuerte posibilidad del futuro del Drive en España.

Varias recomendaciones siguiendo los resultados de este análisis serán incluidos en la conclusión.

Ahora vamos a analizar la estrategia multicanal que permite a los distribuidores adaptarse a la demanda cada vez mas exigente y educada

1.2 Un entorno multicanal en crecimiento

La época del mercado único es pasada y ha dado lugar a un mercado de multitudes. El nicho de mercado se transforme en una fuerza cultural y económica obligados a tomar en cuenta en las estrategias de marketing y comerciales. Esta época de consumismo en "alta velocidad" abarca todos los sectores por un coste significativamente inferior.

En este sentido, el cross-canal ayudó a redefinir la relación entre los minoristas y los consumidores. Pasamos en pocos años de un enfoque puramente transaccional a un enfoque relacional y de servicios. Esta mutación es una fuente importante de beneficios para los consumidores y los minoristas.

Hoy en día, el consumismo entra en un proceso de cross-canal donde el cliente no duda en cambiar de un canal a otro para resolver sus problemas de consumo. Los diferentes canales funcionan en sinergia y de manera complementaria.

1.2.1 El beneficio de este desarrollo para los consumidores

Gracias a la nueva tecnología cross-canal, los minoristas y las marcas se están centrando en los fundamentos de los negocios: El cliente. Ponen a disposición del consumidor quien esta conectado una serie de recursos en línea y fuera de línea que hacen del consumidor un cliente más independiente y que enriquecen su recorrido de compras.

Los clientes disponen de una gran oferta, en tiendas y mucho más en los sitios de comercio electrónico. Antes de la compra, el 81% de ellos comparan los precios sobre internet, las funcionalidades y los servicios, y se puede comprar en cualquier momento

y en cualquier lugar a través de diversos medios de comunicación. El consumidor ya no compra un producto o un servicio, sino una experiencia.

En las tiendas físicas y sitios web de la misma marca, el cliente beneficia de ventajas no despreciables. Tienen una gran amplitud de posibilidades; el cliente puede revisar, comparar o probar un producto antes de comprarlo.

El cambio presente claramente favorece al cliente. Relaciones con los clientes son cada vez más personalizadas y de calidad. El marketing toma en cuenta las expectativas de cada uno de los consumidores para ofrecer los productos que respondan a sus necesidades.

Entonces las marcas necesitan ofrecer a los consumidores soluciones innovadoras y relevantes, y descubrir nuevas fuentes prometedoras de crecimiento que se adapten a un cliente sociable y conectado

1.2.2 El beneficio de este desarrollo para los minoristas

En 2013, el mercado del comercio electrónico creció un 22% con respecto al año 2011 y un 24% desde el primer trimestre del año 2012. Este crecimiento incita a marcas y almacenas a renovarse constantemente, con el fin de seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más digital.

Tras el "no hay aparcamiento, no hay negocio" de los grandes minoristas, el desafío es permitir que cada cliente tenga un camino conectado, una elección entre comprar en línea y venta en una tienda física, junto con un contacto con el producto y vendedores.

El cross-canal es una fuente de crecimiento considerable de la facturación y márgenes de los distribuidores, así como la mejor manera de capturar y retener a los clientes: 81% de los consumidores planifican sus compras en línea; un cliente genera entre 2 y 3 veces más ingresos si compra en cross-canal. Su volumen de negocio casi puede aumentar de 50%.

Por supuesto, es importante señalar que los modos de consumo en línea y fuera de línea difieren dependiendo del producto adquirido y, por tanto, hay una multitud de estrategias de cross-canal:

- El Click and mortar: Las marcas tradicionales también desarrollan actividades en línea (Click and mortar). Esta diversificación es una palanca de negocio adicional, sino también una manera de hacer frente a la competencia de los “pure players”.

- El Brick and mortar: Los “pure players” han entendido la necesidad de abrir tiendas con una sala de exposiciones, servicio post-venta, venta, para mejorar la imagen de marca. Un estudio reciente publicado por MARKESS Internacional confirma que entre el 25% y el 50% de los clientes web prefieren estar en una tienda física.

Gracias a la estrategia de cross-canal, el clic and collect era capaz de desarrollarse y especialmente el drive que estudiamos.

El mercado global del está dominado por empresas pure-players (aquellas que solo operan en Internet). El 37% de los compradores prefieren este tipo de empresas frente al 22% que prefieren empresas que además tienen red de tiendas físicas. Sin embargo en mercados grandes y maduros como Europa y América del Norte la situación parece estar virando a favor de las empresas multicanal. La penetración de este tipo de empresas avanza, al contrario de lo que ocurre con los especialistas online. Al parecer los operadores "brick & mortar" europeos y americanos están aprendiendo la importancia de cubrir el máximo opciones de compra posible.

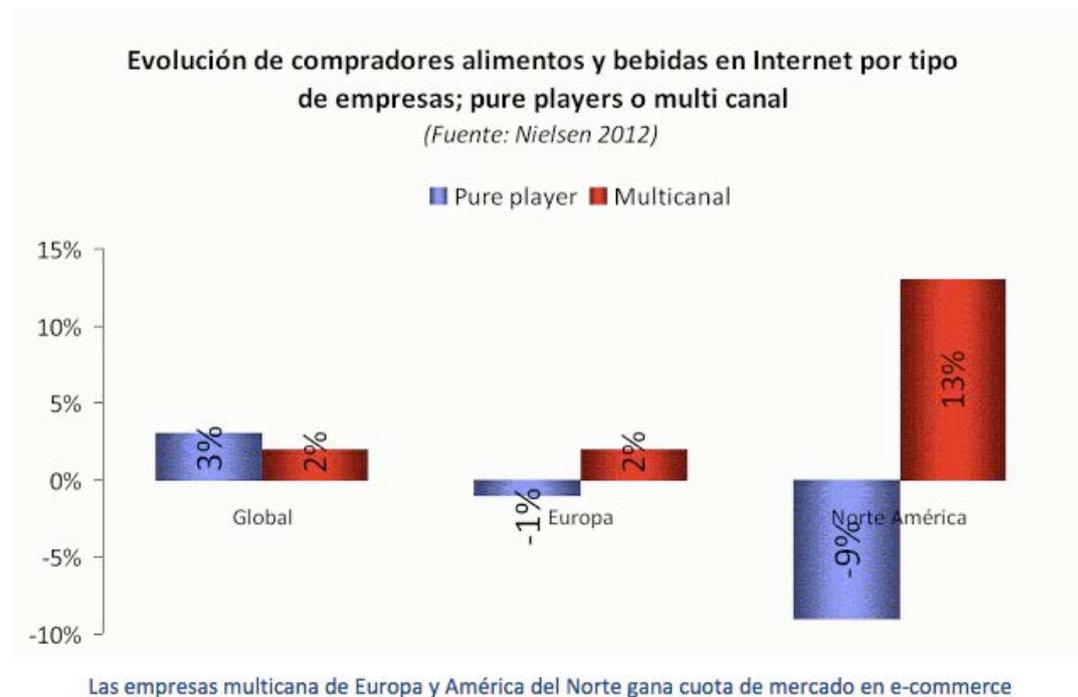


Grafico: Evolución de compradores alimentos y bebidas en Internet por tipo de empresas; pure players o multi canal

Tener bien cubierta la presencia digital es imprescindible para un retailer, incluso si se trata de un distribuidor en base alimentaria. Más de la mitad de sus clientes potenciales estarán activos en la red, buscando un lugar donde comprar o simplemente información. Las empresas lo saben y cuidan bastante (en general) su presencia en Internet. Pero Internet debe significar mucho más que el sitio web, sobre todo si se tiene en cuenta que no todos los usuarios son iguales ni buscan lo mismo. Una buena estrategia de combinación de medios on-line y la información que los propios usuarios van proporcionando facilitan la personalización de contenidos y formas de contacto. Página web, e-mail, telefonía móvil, redes sociales y kioscos no se oponen sino que se complementan. Y todo esto sin dejar de observar que el avance de la multicanalidad no se para. La vieja política de los distribuidores de mantener el negocio on-line separado del tradicional está caduca, no hay sitio para dos estrategias, más vale empezar a pensar desde un solo punto de vista; el del cliente.

2. Condiciones de la demanda

2.1 Consumidores franceses:

2.1.1 Los criterios para la elección de los puntos de venta: opciones más racionales en 2012



Grafico: Criterios para la elección de los puntos de venta

La proximidad es considerado en 2012 como en 2005 como el primer criterio de elección del punto las venta, de acuerdo con más del 36% de los encuestados (-1,9 puntos en 2012 en comparación con la encuesta Comercio 2005). Esta en total mas de un consumidor sobre 2 (55%) quien estiman ese criterio como un factor determinante en sus opciones de compras (y quien lo place el lugar primero o segundo en la elección de un circuito de distribución). Esto nos ayuda a entender la multiplicación del número de aperturas de puntos de venta que permite a los distribuidores densificar el parque de sus tiendas y atraer a los clientes ubicados en un área de influencia de proximidad. Este criterio también destaca el poco tiempo que los consumidores desean conceder a la compra de alimentos, a menudo consideradas como una tarea.

El criterio del precio más bajo viene en segundo lugar. Su fuerte incremento con respecto a 2005 (6,6 punto considerando tanto el primero y segundo criterios) muestra que los consumidores hoy en día prestan especial atención a su presupuesto de alimentos y no duden en comparar tarifas de una marca a otra. Esta optimización de la compra es también facilitada por un mejor acceso a la Internet que siete años antes. Los comparadores de productos (y, por tanto, precios) en la Web también se han estructurado en los últimos años y proponen al consumidor una vista detallada de la oferta de cada empresa. A pesar de entrar más tarde en el sector, la comparación de precios de los alimentos ya ha sido practicada por el 49% de los franceses, según un sondeo de Ifop publicado en 2011. En total en la encuesta de Comercio de 2012, el 39% de los encuestados considera este criterio muy importante, que supera a la amplitud de la oferta (31,4% en 2012, una proporción en baja de 1,5 puntos respecto a 2005).

La compra de velocidad, la presencia de un aparcamiento se prefieren más en la elección de compra de los consumidores en 2012 que en 2005. Esta búsqueda de "compra de practicidad" se ha integrado en la estrategia de los minoristas que buscan acelerar el tiempo de pasaje en la caja central y simplificar la experiencia del cliente en la tienda a través de un universo bien definido.

Sin embargo, los criterios cualitativos (punto de venta agradable, punto de venta donde hay menos gente) parece ser menos importante a los ojos de los clientes en 2012 que en 2005.

Los consumidores ponen adelante los criterios de practicidad y de compra racionalizada (proximidad, precio, velocidad de compras y comodidad de acceso) son los argumentos utilizados por las tiendas de proximidad (ahorrar tiempo) y el hard discount (barato) para distinguirse de hipermercados y supermercados.

2.1.2 Disminución del poder adquisitivo del consumidor

La crisis económica actual no tiene precedentes desde 1929. Por el tercer año consecutivo,

el poder adquisitivo de los hogares es negativo (-0,2% en 2010, -0,4% en 2011, -1,2% en 2012), después del año 2008 también negativo (-0,6%).

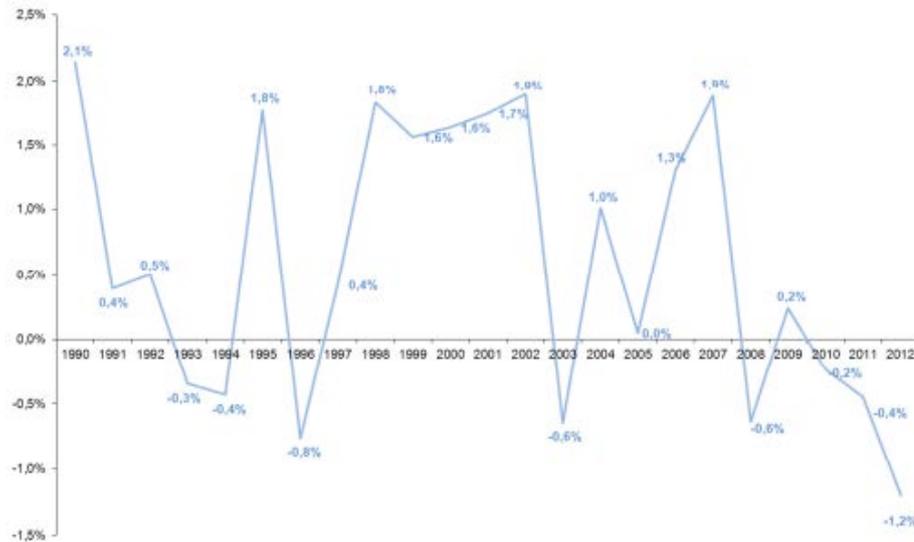


Grafico: Evolución del poder adquisitivo en Francia de los consumidores (1985-2012)

A principios de 2012, los consumidores estaban más incitados a comprar un producto porque tiene un precio competitivo (85% en 2012, +14 puntos desde 2000).

Sin embargo, uno de los grandes problemas con los consumidores hoy es que hay una demanda latente. En Francia, el 33% de los consumidores que nunca han comprado online dicen que empezarían "probablemente" o "sin duda" a hacerlo dentro de los próximos seis meses si el servicio estuviera disponible en su área. En España, es aún mayor, con un 49%. Para romper este círculo vicioso se requerirá sólo un minorista en cada mercado para tomar la iniciativa.

2.2 Consumidores Españoles

2.2.1 Motivaciones de compra

Varias encuestas muestran que el precio es un factor determinante en la mente de los consumidores. Julián Sánchez, consejero delegado de la compañía metafase, dice que el precio siempre ha sido importante a los consumidores, tan como la imagen y la percepción de la cadena de distribución. El factor de proximidad también juega mucho en la apreciación de los consumidores. El siguiente gráfico muestra la importancia que los consumidores atribuyen a los criterios de decisión al momento de elegir la cadena

de tiendas donde van a hacer sus compras. La relación precio / calidad es líder con un 77,3%, seguido de proximidad a 76,8%. El criterio menos decisivo es la variedad de marcas y productos que representan el 49,5% en la toma de decisiones.

Top 10 de los motivaciones en la compra para un consumidor Español:

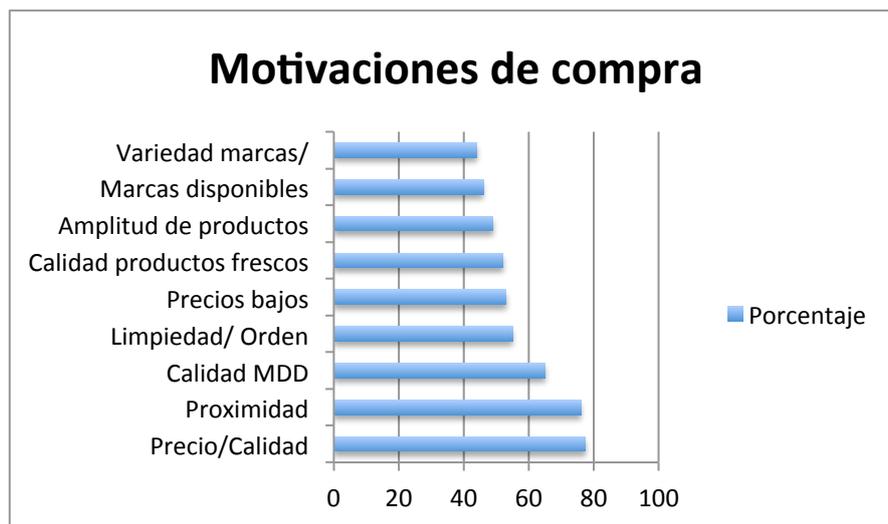


Grafico: Motivaciones en la compra para un consumidor Español

Un estudio de Alimarket, realizado en mayo de 2013, dice que:

- la tendencia supermercados se han producido grandes cambios en los últimos dos años. Las tiendas con sala de ventas de mas de 1000 m² son el formato preferido de los consumidores. Sin embargo, en esta crisis, las cadenas minoristas deben seguir adaptándose a la demanda. Según el último estudio de la consultora Kantar Worldpanel ("Radiografía de la española y Distribución Comprador "), la precaución, la inseguridad y la desconfianza siguen marcando la agenda del consumidor. La sensibilidad al precio es más importante: en 2011 este criterio influyó el 23,1% de los consumidores frente a 21,7% en 2012 y 20,6% en 2009.
- En los últimos años, el comportamiento del consumidor ha tenido cierto desarrollos. Las diferentes marcas han tenido que tomar en cuenta en su estrategia dos factores principales: el acceso en línea grandes cantidades de información por el consumidor.
- Hay una fidelización de supermercados en España de 68% lo que es muy alto.

2.1.2 Los españoles utilizan el e-commerce?

El e-commerce para productos de alimentación está al alza. Su peso sobre el total aún se encuentra lejos de lo que le correspondería por su volumen total, pero su progresión es claramente mejor que la media; al menos a nivel global, porque en España esto no acaba de ocurrir. Nielsen ha publicado su *estudio sobre la influencia del medio digital en las compras de alimentación* (agosto 2012), en el que se recogen estas y otras conclusiones de interés.

2.1.2.1 La compra y la información son los motores del tráfico

La principal actividad realizada por los utilizadores de internet es la búsqueda de información. A nivel global un 61% de los internautas (52% en España) usan Internet como canal de investigación. Las informaciones más demandadas son sobre los productos, ofertas, folletos publicitarios y los cupones de descuento. En España la búsqueda de cupones está claramente por detrás de la media pero tiene un crecimiento rápido.

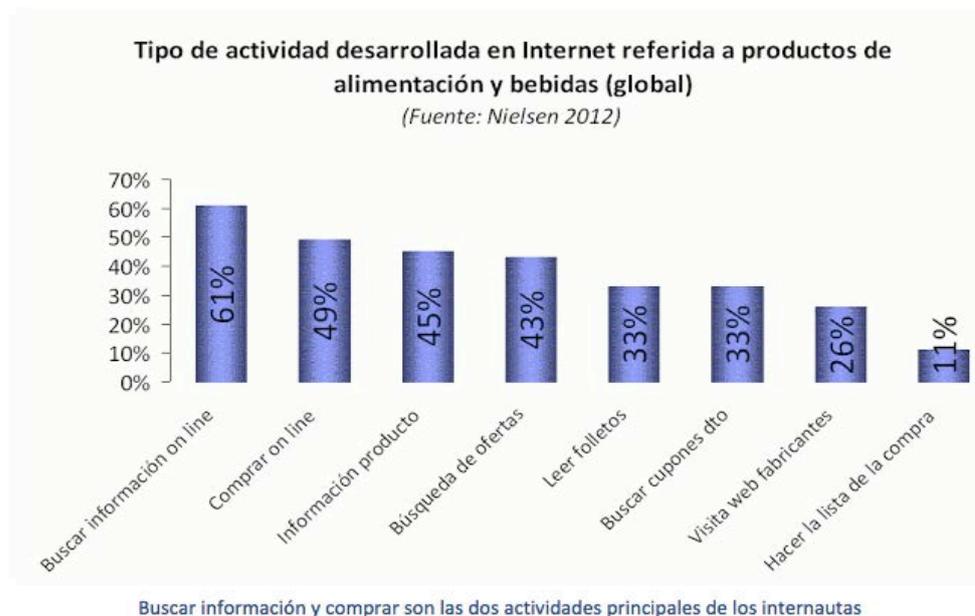


Grafico: Tipo de actividad desarrollada en Internet referida a productos de alimentación y bebidas

2.1.2.2 Dos tipos de compradores

Pero no todos los consumidores tienen la misma motivación principal en el uso de Internet. De hecho, podemos distinguir dos tipos de compradores. Los que están allí para comprar, y los que buscan oportunidades. Los primeros son los que pasan menos tiempo en Internet en actividades relacionadas con productos de alimentación; son los que usan el servicio de supermercado online para un servicio cómodo y rápido. En el otro extremo los compradores que se conectan frecuentemente para buscar ofertas y cupones, disponen de más tiempo y lo usan para ahorrar.

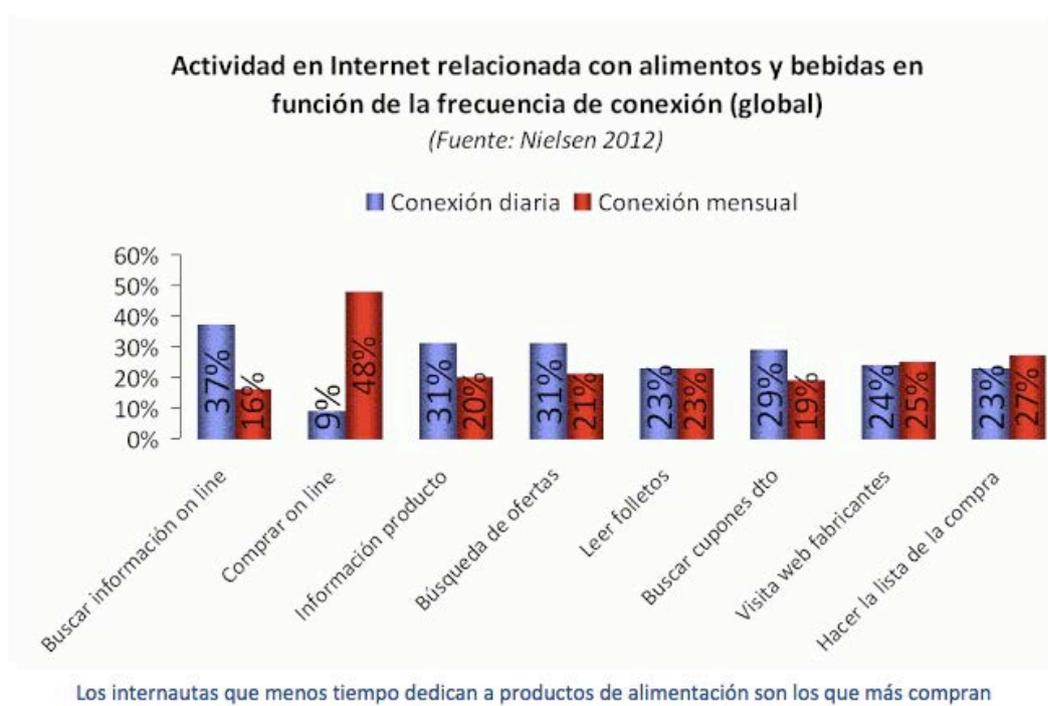


Grafico: Actividad en internet relacionada con alimentos y bebidas en función de la frecuencia de conexión (global)

2.1.2.3 El e-commerce de alimentación en auge

Vemos en el próximo grafico que un 26% de los internautas declaran tener intención de comprar alimentos y bebidas por Internet. El porcentaje está mas bajo comparado a otros bienes de consumo, pero su progresión con respecto al año pasado es del 44% (en 2011 solo alcanzó el 18%). Es el cuarto sector en crecimiento de intención de compra, y el segundo en productos "físicos"; podemos asumir que hay buenas perspectivas para el

e-commerce de alimentación a nivel global, aunque en España sigue sin despegar, ya que su participación sobre el total no aumenta, quedándose en un exiguo 1% (Caprabo publicó un estudio en 2011 en el que se afirmaba que solo el 3% de los compradores españoles de alimentación compra en Internet).

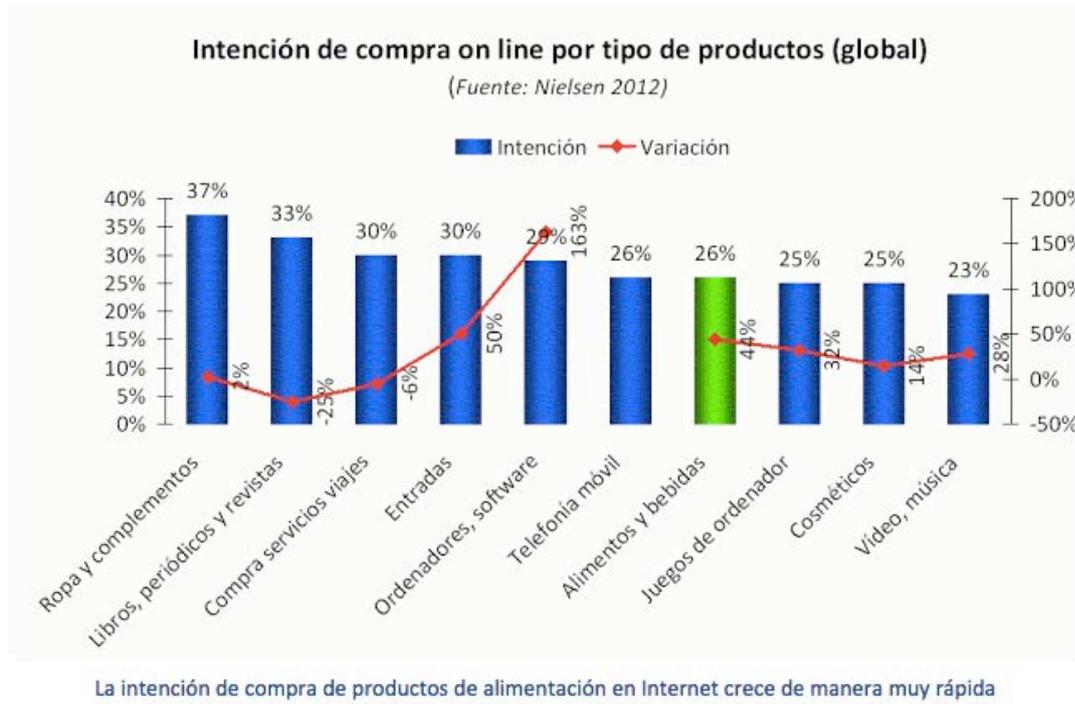


Grafico: Intención de comprar en línea por tipo de productos

2.1.2.4 Tipos de compradores online en España

CONSUMIDOR TRADICIONAL

AREAS MIXTAS, PROFESIONALES MADUROS, AGRICULTURA, ÁREAS PASIVAS

PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
MAYOR % DE MUJERES	Destacan la rapidez	Menor uso de Internet para buscar información	Menor penetración de internet en el móvil
MAYOR EDAD	Mayor dificultad para seleccionar el producto deseado de forma online	Menor impacto de las redes sociales	
MENOR NIVEL DE ESTUDIOS	Miedo por que los datos bancarios puedan ser robados	Menor impacto de las promociones online	
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan practicidad de ver y probar el producto		

MIXTO

ÉXITO PROVINCIAL, JUVENTUD EN EXPANSIÓN, PROFESIONALES DE ÉXITO

PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
JÓVENES	Destacan el conseguir un mejor precio	Reciben ofertas por internet, Newsletters	Alta penetración de internet en el móvil
TRABAJADORES	Consideran internet como un canal seguro	Las promociones online influyen en su compra	Compradores de Internet móvil
MAYOR NIVEL DE ESTUDIOS			
ZONAS MUY POBLADAS			
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan la practicidad de tocar y ver el producto		

Tabla: Estadísticas sobre el consumidor tradicional

Tabla: Estadísticas sobre el consumidor mixto

ONLINER OCASIONAL

URBANITAS, AREAS MIXTAS, PROFESIONALES MADUROS, JUVENTUD EN EXPANSIÓN, ÉLITES

PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
ACTIVOS	Es más rápida	Reciben ofertas por internet	Alta penetración de internet en el móvil
MEDIANA EDAD	Han tenido problemas con la devolución de productos comprados por internet	Mayor influencia de las campañas off line	No compradores por móvil pero si lo utilizan para otros procesos en la pre compra
PERFIL COMPRADOR	Comprarian más si no cobrasen o si las devoluciones fuesen más fáciles		
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan la practicidad de tocar y ver el producto		

Tabla: Estadísticas sobre el consumidor ocasional

CONSUMIDOR DIGITAL

AREAS MIXTAS

PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
MAYOR % DE HOMBRES	Destacan la conveniencia de las compras	Reciben ofertas por internet, Newsletters	Alta penetración de internet en el móvil
POCO COMPRADOR	Se puede conseguir un mejor precio	Las promociones online influyen en su compra	No usuarios de compras con el móvil
	Consideran internet como un canal seguro		
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan su inmediatez en tener el producto		

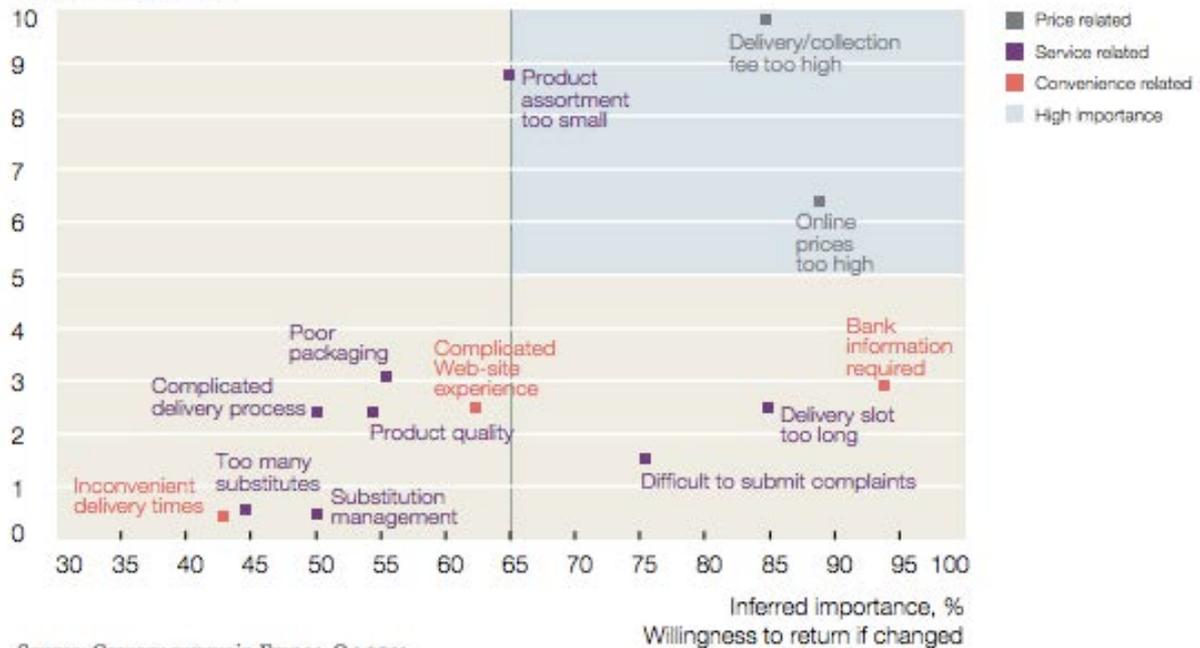
Tabla: Estadísticas sobre el consumidor digital

3. ¿Tiene un futuro la compra de alimentos en línea?

Lapsed online shoppers say price and assortment are critical.

Nonusers who have tried and stopped

Stated importance, %



Source: Grocery survey in France, Q4 2011

Grafico: Encuesta sobre la compra de alimentos en el Drive y los criterios mas negativos sobre la utilización del Drive

Con este grafico, podemos ver que algunos de los minoristas de comestibles en Europa han desarrollado la venta en línea, pero en general sus esfuerzos han sido provisionales y poco entusiastas y por lo tanto no han logrado ganar clientes; sus sitios faltan financiación insuficiente y cuentan con surtidos mayormente limitados y caros. En Francia, sólo una cuarta parte de los consumidores que han comprado en línea en el supermercado una vez continuará haciéndolo con regularidad. Los compradores en línea caducadas nos dijeron que surtidos reducidos, precios más altos y tasas adicionales les habían hecho retroceder a los supermercados.

The economics of pickup can be substantially more attractive.

Differences per model, best-case economics in high-density area with low labor costs, €/order

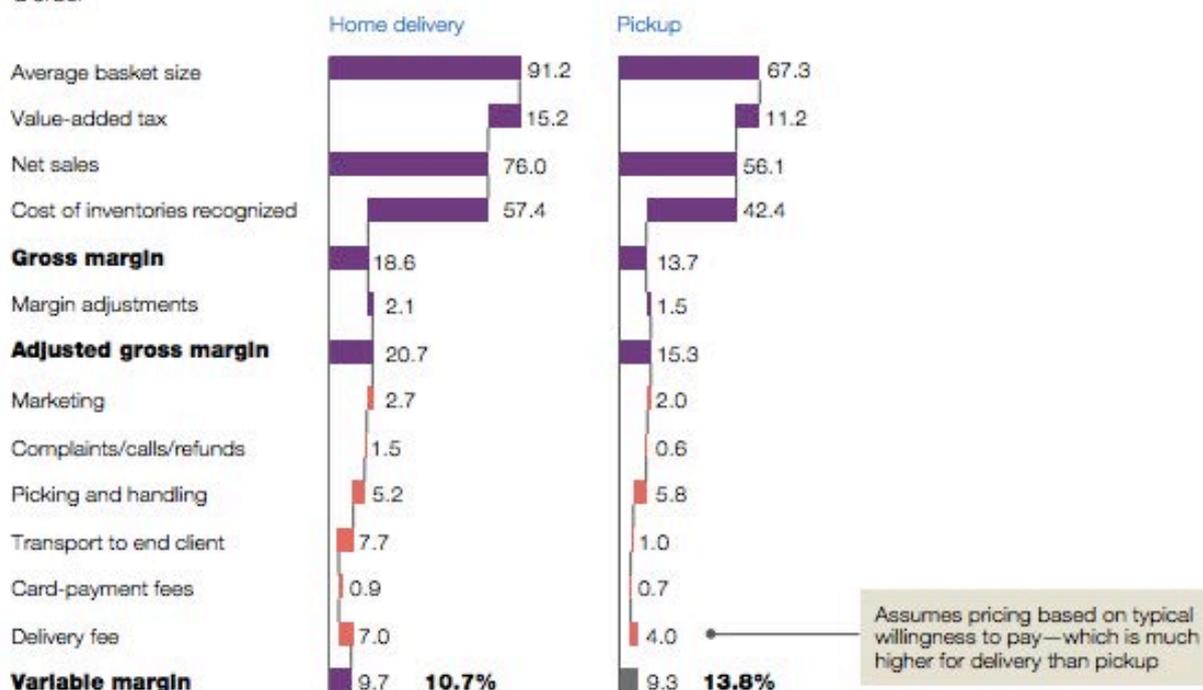


Tabla: Diferencia de beneficios entre las entregas a domicilio y el Drive

Este modelo ofrece a los minoristas una entrada más fácil en el espacio del comercio en línea, ya que tiene mucho menos riesgos económicos que el servicio de entrega a domicilio. Su análisis muestra tanto como un 30% de diferencia en el margen, por lo que es más fácil para un minorista a justificar la inversión.

Además, la recogida no requiere una organización o escala como la requiere la entrega a domicilio y se adapta mejor a las variaciones del tamaño de la cesta (porque los grandes órdenes de recogida no requieren más camiones de reparto).

Y es un servicio que atrae a los consumidores. Como vemos en el próximo gráfico, una fracción significativa de los europeos están al menos favorables al drive que hacia la entrega a domicilio. Muchos de los encuestados dijeron que pasan una tienda de alimentación en su viaje diario al trabajo de todos modos, y que no les gusta tener que esperar en casa para una entrega. Dicho esto, teniendo en cuenta los distintos

segmentos de consumidores que prefieren la entrega en lugar del drive, los minoristas exitosos van probablemente ofrecer ambas opciones, al menos en las zonas densamente pobladas.

There are distinct consumer segments for pickup and delivery, so a mixed model is advisable.

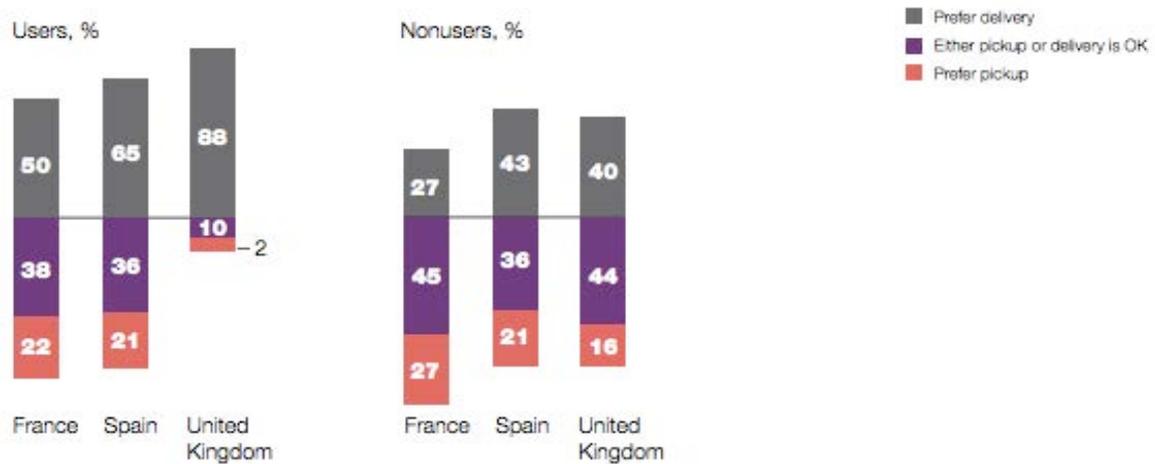


Grafico: Diferencia entre utilizadores y non-utilizadores que prefieren la entrega a domicilio, el Drive o los dos.

Conclusión y Recomendaciones

Es seguro que el “Drive” es un acontecimiento mayor en el sector de la gran distribución. Este nuevo concepto ya está en su fase de lanzamiento y podemos ver que tiene muchas oportunidades de crecimiento (o internacionalmente o mejorando la oferta). Efectivamente, el “Drive” soluciona las demandas de flexibilidad, facilidad y ganancia de tiempo de los consumidores actuales. Buscadores de nuevas maneras de hacer las compras a un precio similar que en las tiendas tradicionales, el “Drive” parece adaptarse a las costumbres modernas. En un entorno económico muy competitivo, el primero distribuidor a ofrecer este servicio a su clientela de manera fiable y ventajosa generará más volumen de negocio y sabrá conservar sus ciberconsumidores. Eso explica el entusiasmo de los letreros de distribución en cuando a este nuevo formato de venta y sus batallas para construir en los mejores emplazamientos.

Podemos suponer que los “Drive” van a volver una grande parte en las estrategias comerciales en la distribución alimentaria, sin embargo, el efecto de canibalización y la teoría de la rueda de la distribución deja a pensar que tiene limitaciones.

Hoy, constatando la evolución de la distribución alimentaria nos damos cuenta que el “Drive” es el modelo de venta del momento y que de un punto de vista de conquista comercial parece una etapa lógica en el desarrollo de los distribuidores. Sin embargo, para una implantación exitosa en España hay varias condicionales que tienen que ser respetadas en cuando a las costumbres de los consumidores españoles. Por eso vamos a intentar proponer recomendaciones.

Para lograr adaptar este sistema de venta sin arriesgar demasiadas perturbaciones en el modelo actual, los distribuidores tienen que construir “Drive” adjunto de las tiendas. Puede ser una manera progresiva de probar el concepto y limita todo los problemas ligado a la gestión del stock.

A lo largo de la tesis hemos repetido a varias veces la atracción de los consumidores españoles para los comercios de proximidad. Tomando esta información en cuenta, los distribuidores podrían también adaptarse en creando una forma de “pick-up” en estas tiendas. Este modelo de “pick-up” podría parecer como el sistema de “cash&carry” ya

mucho utilizado por los profesionales españoles. El objetivo aquí sería adaptarse a todos tipos y tallas de comercio.

Como podemos ver en Francia, una vez que el sistema esta integrado en las costumbres de los consumidores, los distribuidores se concentran en buscar ideas innovadoras para dinamizar el concepto.

Así, están pensando en introducir el “m-comercio” y aplicaciones móviles para promover el servicio “Drive”. Según varias estadísticas podemos deducir que los españoles son muy ávidos de las aplicaciones móviles. Efectivamente, cerca de 50% de los utilizadores de “Smartphone” usan aplicaciones y hay cerca de 2,7 millones de aplicaciones cargadas cada día en España (Develey, 2013). Con estas informaciones en cabeza podemos recomendar que desde el principio los distribuidores se concentran en desarrollar aplicaciones para sus “Drives”. Sería un serio ventaja competitivo.

En seguimiento, hay ejemplos en otro países que utilizan el m-comercio de manera muy innovadora. Efectivamente, Delhaize en Bélgica y Tesco en Corea del Sur, han revolucionado los medios de compra con un sistema de paneles en el metro donde se presenta varios productos con códigos de barra. Los consumidores pueden escáner los códigos a través una aplicación especial y luego o favorecer la entrega a domicilio o recorrer las compras en la tienda que quiere.



central de Bruselas

Ejemplo de cubo Delhaize en la estación



Delhaize propone a sus consumidores

usar de forma inteligente sus “tiempos muertos” (ej. el tiempo en el transporte común) que permite solucionar un problema recurrente que es la perdida de tiempo en las tiendas.

También podemos seguir una innovación ya presente en España. Este método fue inventado por AlCampo y se describe de la cuesta manera. El cliente tiene que recordar

todas sus informaciones en la plataforma en línea de Alcampo: sus informaciones personales y bancarias, el tipo de vehículo que tiene, el tipo de gasolina que utiliza, la cantidad que compra regularmente, el código PIN que quiere utilizar cada vez y al final, su número de placa de matrícula. Es decir que cada vez se va a tomar gasolina en Al campo, el consumidor tiene solamente que entrar su código PIN en el monitor. Al mismo tiempo, una camera reconoce el número de su placa. Una solución que se llama Automatric.

Una revolución en el mundo de los medios de pago que puede limitar en gran medida las colas en las estaciones de servicios. Por otro lado, se puede considerar un gran avance para el 'Drive'.

ANEXOS

Anexo 1: Sondeo

Este sondeo fue realizado a través el sitio web: [SurveyMonkey.com](https://www.surveymonkey.com) y fue distribuido por las redes sociales como Facebook y Twitter. También a través correos electrónicos para alcanzar varios y diversas opiniones. Alrededor de cuarenta personas han tomado el tiempo para dar repuestas al sondeo y la mayoría de nacionalidad francesa, inglesa y española. Citaciones de repuestas y análisis serán incluidas en el desarrollo de la tesis.

Pregunta 1: ¿De que sexo eres?

-Hombre

-Mujer

Pregunta 2: ¿Que edad tienes?

- Entre 18 y 25 años

- Entre 26 y 35

- Mas de 35 años

Pregunta 3: ¿De que nacionalidad eres?

Pregunta 4: ¿Tienes un trabajo a tiempo completo?

- Si

- No

Pregunta 5: ¿Tienes hijos? Si tienes, de que edad son?

- Si

- No

- Entre 0 y 10 años

- Entre 10 y 20 años
- Mas de 20 años

Pregunta 6: ¿Ya has entendido del concepto “Drive” en un supermercado?

- Si
- No

Pregunta 7: ¿Sabes si tu supermercado ofrece esta opción de distribución?

- Si
- No

Pregunta 8: ¿Tienes experiencia con el Drive? ¿Quieres compartir tus impresiones por favor? ¿Lo que te gusta / no gusta?

Pregunta 9: ¿Que distancia te separa de tu supermercado?

- Menos de 5 kilómetros
- Entre 5 y 10 kilómetros
- Mas de 10 kilómetros

Pregunta 10: ¿Para tu, cuales son las ventajas del servicio Drive? (1 siendo el menor, 4 el mejor)

- 1: Elección
2. No estrés
3. Conveniencia
4. Ahorra tiempo

Pregunta 11: ¿Pienses que el Drive podría revolucionar el mundo de la distribución alimentaria y volverse en el primero canal de distribución para los supermercados?

Con este cuestionario podríamos hacer análisis sobre la tipología del consumidor Drive y más importante ver si haya una diferencia entre los consumidores de diferentes nacionalidades.

La mayor parte de los consumidores "Drive" son mujeres entre 30 y 35 años que tienen niños menos de 10 años. Eso no parece sorprendente ya que con niños y trabajos, madres (que hagan las compras en general) buscan varias soluciones que ahorra tiempo. El Drive es una de esas soluciones.

Analizando las respuestas podríamos ver que el 80% de los franceses interrogados conocían el concepto del "Drive" en contra a 50% de los ingleses y 30% de los españoles. Las estadísticas refuerzan el hecho de que el Drive está muy implantado en Francia y que hay ejes de desarrollo para España. En cuanto a los ingleses la totalidad de los interrogados viven en Londres y para el 90% de ellos el supermercado está situado a menos de 5 kilómetros de su domicilio (puede explicar porque 50% no conocían el concepto). Además, en el centro de la capital no se encuentran muchos Drives por falta de espacio.

Por otro lado, lo que es interesante es que en los comentarios los que no conocían los Drive se mostraban muy interesados por la solución que aporta. Un comentario de una persona española dijo: "No conozco el concepto pero me tarda de probarlo. Tengo una niña de 4 años y el padre siempre está de viaje cerca de Navidad, encuentro muy difícil hacer las compras con ella y por la entrega fallo estar en casa cuando necesito. Con un "Drive" podría hacer la cesta por internet durante un descanso, coger a mi niña a la escuela y hacer un rodeo por el hiper sin dejar del coche. Increíble"

Las ventajas mejor notadas fueron la gana de tiempo, la conveniencia, menor estrés y la variedad de oferta. Aun varias personas no conocían el concepto pueden imaginarlo y sacar las ventajas más apropiadas. Es verdad que en la publicidad lo que los distribuidores alaban es la ahorro de tiempo más que la variedad.

Las repuestas en cuanto si o no les gustaban la experiencia del Drive fueron distintas pero descubrimos que a los ingleses en general no les parecen valer la pena conducir hasta el Drive cuando la entrega puede ser o gratis o menos que el precio del gas para irse al supermercado recoger las compras.

Y por fin, en repuestas a la cuestión 11, la de si o no el Drive podría un día volverse en el medio el mas utilizado cuando hacemos las compras las repuestas fueron divertidas. El 60% declaraban que no creen que el Drive tiene un futuro fiable ya que especialmente en grandes ciudades no hay muchos puntos de recogidos. Aun lo que no conocen el principio se muestran muy interesados, parece que el "Drive" es un efecto de moda y que nunca podría rivalizar a lo largo tiempo con la compra tradicional. Al final los consumidores ya prefieren la experiencia tradicional de compras o la entrega a domicilio.

Anexo 2 : Entrevista con William Mebs, empleado de Leclerc Drive en Illkirch, Francia

William Mebs es estudiante y trabaja al Drive como preparador de pedidas.

1) Encuentras muchas dificultades en tu trabajo ?

Generalmente, tengo el mas problemas cuando hay una falla informática y que no podemos recoger las pedidas correctamente. No tengo la cualificación para poder reparar este tipo de problema y podemos quedarnos 2 horas sin que podemos continuar con la entrega.

A veces también se puede pasar que hay un problema en la gestión de la pedida del cliente y el se da cuenta solo cuando es en casa. En este casos es muy difícil hablar con los clientes que querían ahorrar tiempo pero al final que gastan mucho mas. Cuando este tipo de errores llega en casi el 90% del tiempo perdimos este consumidor Drive.

2) Has visto una aumentación de clientela en el "Drive"?

Hace 1 año que trabajo como preparador en el Leclerc Drive de Illkirch, y claro puedo ver una impresionante aumentación del volumen de clientes. Cuando empecé, fuimos 5 empleados a tiempo parcial. Ahora somos 30. El "Drive" es una gran parte de la estrategia de Leclerc y podemos ver que siempre intentan mejorar la logística entre la entidad Drive y el stock del supermercado.

3) Que prefieren la clientela Drive?

Voy a tomar el ejemplo de mi madre. Es doctor, como mi padre, y tienen largos horarios. Aun puedo ayudar con las compras, casi siempre resulta que no fecha el total de la pedida. Les gustan hacer el supermercado durante el fin de pero toma mucho tiempo así mi madre empezó con hacer una lista de productos no frescos pero que repiten cada semana (agua, pasta, atún...). El sistema graba sus preferencias y así solo tiene que venir al súper en fin de día para recoger una parte de sus compras. Le gusta mucho este sistema.

4) Para ti, que podría ser mejorado para ofrecer un servicio perfecto y durable para los consumidores?

Tienen 6000 referencias pero el primero eje de desarrollo es de aumentar la elección y los productos ofrecidos. Y en cuanto a la comunicación externa deberían aumentarla porque al final aun la clientela sube, sigue mucha gente que no conocen el concepto. Deberían aumentar los puntos de fidelidad y tener promociones para mejorar la visión del Drive por la población.

Anexo 3: Entrevista con Clementine Cardon, madre de 3 niños (3, 5 y 10 años) y empleada a tiempo completo

1) Cliente del Drive en Carrefour Nantes, puedes compartir vuestras principales motivaciones?

Aun mi marido me ayuda con las compras, encontramos muy difícil conseguir tiempo para hacerlas correctamente. Hacerlas con los niños resultaba una pesadilla ya que al final siempre perdimos 1 de los 3 o terminamos quedando sobre lo que no queríamos comprar. Sin los niños era más fácil pero siempre tenía prisa (o tenía que buscarles de la escuela o del fútbol...) y al final siempre olvidaba algo.

Con un trabajo completo es difícil conseguir trabajar, ocuparse de los niños con las actividades y hacer las compras. Una amiga me aconsejó usar el Drive opción de nuestra supermercado y el concepto me parecía perfecto. Así, empiezo hacer mi cesta por el internet y cada semana el programa recuerda mis productos favoritos, me propuesta promociones que podría interesarme...

2) Que os gusta mas en la solución Drive?

Tengo dos puntos que me gusta con este concepto. El primero, y más superfluo, es que me siente como una mujer con muchos medios. Me parecía como si pago alguien para hacer mis compras. Lo que casi es... El empleado con mi lista tiene que buscar mis artículos directamente en el stock del supermercado habitual.

Me haga ganar mucho tiempo, normalmente hago las compras en dos horas, con el internet 30 minutos más el tiempo de recorrer las.

3) Que no os gusta en la solución "Drive"?

Haciendo las compras lo que me gusta es elegir los productos con las límites de consumación las más tardes. Pero cuando es el empleado del "Drive" que elige los productos para mi, toma el primero que viene.

También, solo usan bolsas plásticos y no bolsas isotérmicos lo que me obliga ir directamente en casa después de recorrer las compras.

Por fin, no puedo usar mi boletos de reducción recibidos por mail.

Creo que el "Drive" Intermarche propone una buena oferta para la gente a quien empujar un carrito repele. Es muy conveniente pero la variedad de producto deja que desear a veces. Los empleados del "Drive" me confirmen que la variedad va a subir. Seré de vuelta para ver y también comparar si los precios son los mismos que en la tienda!

Bibliografía

- Chambre Franco-espagnole de commerce et d'industrie. (2014). *Le marche du e-commerce en Espagne*. Available: <http://fr.slideshare.net/bastiendeveley/le-march-du-ecommerce-en-espagne-en-2013>. Last accessed 11/12/2014.
- Alice Gronier/ Cherifa Afiri. (2013). *Les strategies marketing cross-canal dans le secteur de la distribution*. Available: <http://www.slideshare.net/ChrifaAFIRI/memoire-strategies-cross-canal-dans-la-di>. Last accessed 10/12/2014.
- Olympe Tarteret/ Hugo Hanne. (2012). *Grande distribution et croissance économique en France*. Available: http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco11.pdf. Last accessed 10/12/2014.
- Benjamin Arnaud/ Hugo Hanne. (2014). *Panorama de la grande distribution en France*. Available: http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco25.pdf. Last accessed 10/12/2014.
- Commission des Comptes Commerciaux de la Nation . (2013). *La situation du commerce en 2012* . Available: http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/docs_doc_travail/E1307.pdf. Last accessed 10/12/2014
- Adeline DEMBO/ Justine COLIN. (2012). *ENQUÊTE COMMERCE 2012 COMPORTEMENTS ET ATTITUDES DES CONSOMMATEURS A L'ÉGARD DU COMMERCE ALIMENTAIRE*. Available: <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C301.pdf>. Last accessed 10/12/2014.
- Marie-Cécile Cervellon, PhD/ Sylvie Jean, PhD . (2014). *Le paysage Français de la distribution alimentaire répond-il aux aspirations des consommateurs?* . Available: http://professoral.edhec.com/_medias/fichier/edhec-position-paper-le-paysage-francais-de-la-distribution_1404907603210-pdf. Last accessed 10/12/2014.
- Luis Salcedo Barriga. (2012). *ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN: EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y LA SITUACIÓN ACTUAL*. Available: <http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/4fd0b685b4086.pdf>. Last accessed 10/12/2014
- Antoine guerrier. (2014). *Rentrée scolaire: pourquoi le drive séduit près de 4 Français sur 10*. Available: <http://www.challenges.fr/high-tech/20140825.CHA6905/rentree-scolaire-pourquoi-le-drive-seduit-pres-de-4-francais-sur-10.html>. Last accessed 10/12/2014.
- Even VALLERIE. (2012). *Consommation. La grande distribution s'engouffre massivement dans le drive*. Available: <http://www.entreprises.ouest-france.fr/article/consommation-grande-distribution-sengouffre-massivement-dans-drive-27-10-2012-72641>. Last accessed 10/12/2014.
- Patrice duchemin. (2012). *La "folie du drive" va-t-elle américaniser notre mode de consommation?* Available: <http://www.atlantico.fr/decryptage/folie-drive-va-t-elle-americaniser-notre-mode-consommation-patrice-duchemin-460375.html>. Last accessed 10/12/2014.

expressdrive.fr. (2011). *Le Drive une REVOLUTION commerciale*. Available: <http://lesmagasinsdufutur.wordpress.com/2011/12/12/le-drive-une-revolution-commerciale-resume-du-dossier-special-drive-paru-dans-lsa/>. Last accessed 10/12/2014.

Cuesta Valiño, P. (2006) *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

Ballina Ballina, F.Javier de la (1993): "Los modelos de evolución del Comercio Minorista: Analisis para la Sintesis", *Esic-Market*, n81, Julio-Septiembre, pp.51-65