



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE
LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS EN
ESPAÑA**

Autor: María Teresa Abad Esteban

Director de TFG: Patricia Soriano Machado

Madrid
Abril 2018



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

María Teresa

Abad

Esteban

Posicionamiento estratégico de las cadenas de supermercados en España

Resumen

Teniendo en cuenta la importancia del sector del gran consumo en España, el objetivo del presente trabajo de investigación reside en analizar el posicionamiento estratégico de las seis principales cadenas de supermercados en España. A través de un análisis de los planes estratégicos de las compañías en cuestión para 2017 y haciendo referencia a sus datos financieros, se relacionarán dichos datos con la visión del consumidor de cada una de estas empresas. El trabajo consiste en la elaboración de un mapa de posicionamiento en el que se reflejan las principales variables que tienen en cuenta los consumidores como más relevantes a la hora de evaluar el supermercado en el que compran, para contrastar las mismas con las estrategias seguidas por cada una de las cadenas. A partir del mismo y comparando las actuaciones de cada cadena respecto de sus principales competidores, se tratará de proponer las posibilidades de mejora de estas.

Palabras clave: supermercados, variables, posicionamiento, consumidor

Abstract

Taking into account the importance of the consumer goods sector in Spain, the aim of this investigation resides in analysing the strategic positioning of the six main supermarket chains in Spain. Through the analysis of the strategic plans of these companies in 2017 and making some references to their financial data, this information will be compared with the consumers' vision of each of these firms. The objective is to elaborate a positioning map which reflects the principal variables which consumers take into consideration when going into a supermarket, to contrast them with the strategic plans followed by the different chains. Basing in this map and comparing the actuaciones of each chain with respect to its main competitors, this work will try to propose some possibilities of improvement of these chains.

Key words: supermarkets, variables, positioning, consumer

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación de la investigación	1
1.2.	Objetivos del estudio	2
1.3.	Diseño y metodología de la investigación	2
1.4.	Estructura del trabajo	3
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	3
3.	POSICIONAMIENTO	6
3.1.	Concepto de posicionamiento	6
3.2.	Proceso de posicionamiento:	7
4.	DETERMINACIÓN DE LAS CADENAS MÁS IMPORTANTES EN ESPAÑA .	8
4.1.	Mercadona	10
4.2.	Carrefour:.....	11
4.3.	Grupo Día	12
4.4.	Eroski	12
4.5.	Lidl.....	12
4.6.	Alcampo.....	13
5.	VARIABLES DETERMINANTES PARA EL CONSUMIDOR	13
5.1.	Variables determinantes en la satisfacción del consumidor	14
5.1.1.	Precio	16
5.1.2.	Surtido	17
5.1.3.	Proximidad	17
5.1.4.	Experiencia de cliente.....	17
5.1.5.	Tarjetas de fidelización:.....	18
5.2.	Resultado de las encuestas realizadas	18
5.2.1.	Variables determinantes para universitarios:.....	19
5.2.2.	Variables determinantes para los adultos	20
5.3.	Consumidor <i>offline</i> vs consumidor <i>online</i>	21
6.	ELABORACIÓN DEL MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	23
6.1.	Datos por supermercado y contraste con la estrategia planteada:	24
6.1.1.	Mercadona	24
6.1.2.	Carrefour:.....	25
6.1.3.	Día	26
6.1.4.	Lidl	27

6.1.5.	Eroski.....	27
6.1.6.	Alcampo	28
6.2.	Mapa de posicionamiento y análisis de los resultados:	29
6.2.1.	Precio:.....	30
6.2.2.	Surtido:	32
6.2.3.	Proximidad:	33
6.2.4.	Experiencia de compra:	33
6.2.5.	Tarjetas de fidelización:.....	35
7.	CONCLUSIONES	36
	ANEXO I.....	39
	ANEXO II	40
	ANEXO III.....	41
	ANEXO IV	43
	ANEXO V	44
	BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Crecimiento de los supermercados 2008-2015	4
Figura 2:	Evolución cuota de mercado 2013-2017.....	8
Figura 3:	Hogares españoles que compran en cada cadena	9
Figura 4:	Evolución ingresos Mercadona 2007-2016	10
Figura 5:	Variables determinantes para el consumidor según estudios previos	15
Figura 6:	Resumen variables determinantes para universitarios	19
Figura 7:	Resumen variables determinantes para adultos	20
Figura 8:	Penetración Canal Online	22
Figura 9:	Resumen valoración Mercadona	24
Figura 10:	Posicionamiento gráfico Mercadona.....	24
Figura 11:	Resumen valoración Carrefour	25
Figura 12:	Posicionamiento gráfico Carrefour.....	25
Figura 13:	Resumen valoración Día.....	26
Figura 14:	Posicionamiento gráfico Día	26
Figura 15:	Resumen valoración Lidl	27
Figura 16:	Posicionamiento gráfico Lidl	27
Figura 17:	Resumen valoración Eroski	27
Figura 18:	Posicionamiento gráfico Eroski	28
Figura 19:	Resumen valoración Alcampo	28
Figura 20:	Posicionamiento gráfico Alcampo	29
Figura 21:	Resumen valoración conjunta de los supermercados.....	30
Figura 22:	Mapa de posicionamiento global	30
Figura 23:	Resumen precio cesta compra básica medio por supermercado.....	31

Figura 24: Comparación ranking por precios vs valoración consumidores del precio	31
Figura 25: Margen sobre ventas de los diferentes supermercados	32
Figura 26: Comparación ranking por surtido vs valoración consumidores del surtido	33
Figura 27: Comparación de la experiencia de compra vs Carrefour	34
Figura 28: Comparación ranking por experiencia vs valoración consumidores experiencia.....	35
Figura 29: Comparación cuota de mercado vs evaluación de los consumidores....	37

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de la investigación

El sector de distribución alimentaria en España, que se encuentra dentro del de gran consumo, es uno de los más relevantes en la economía de nuestro país, cuya importancia ha ido creciendo a lo largo de los años gracias a su transformación en las últimas décadas. El abandono cada vez mayor de los pequeños comercios y la sustitución por establecimientos de mayor tamaño, tiendas de autoservicio, supermercados especializados... han resultado en que un sector que en el siglo XX estaba formado por pequeños comerciantes, en los últimos años emplea a un 18,3 % de la población española empleada (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

En esta misma línea, algunos datos que reflejan la importancia que tiene este sector de distribución alimentaria dentro del conjunto de nuestro sistema económico son los siguientes: (i) la aportación al PIB español de dicho sector es del 15,5 %, (ii) el número de personas empleadas en esta área asciende a 362.954, (iii) los españoles van 93,6 veces a la compra al año, (iv) el gasto medio anual en alimentación por hogar es de 1.826,1 €, siendo el salario medio en España de 19.632 € anuales, lo cual supone que los españoles gastan un 9% de su sueldo en alimentación de media (Alimarket, 2017).

Estas cifras muestran la importancia del sector en la economía. Pues bien, partiendo de las mismas, hemos de tener en cuenta que nos encontramos ante un sector altamente competitivo, en el que compiten más de 200 empresas diferentes ofreciendo bienes necesarios, como es la comida. Dentro de esa competitividad, tan sólo las seis cadenas líderes de supermercados en España ostentan entre todas, una cuota de mercado superior al 50 %.

Es un sector por otro lado que los bienes que oferta son en su mayor parte homogéneos, esto es, sin que exista diferenciación entre los productos que ofrecen unos u otros. Con relación a esto último, las notas de necesidad y homogeneidad de los productos que caracterizan a este sector son las que hacen que se diferencien de otras ramas del sector del gran consumo como puede ser el sector textil. En este último, un cliente irá a una tienda u otra en función de sus gustos, y podrá tener un ranking de las tiendas que más le gustan, pero tal y como se ha mencionado, en el caso de los supermercados todos ellos ofrecen una gran variedad de productos iguales entre los competidores, que hace que sea más complicado hacer una evaluación diferente entre los mismos.

De este modo, resulta interesante estudiar cuáles son las variables que determinan a un consumidor a inclinarse a comprar en un supermercado u otro, que hacen que compañías que ofrecen los mismos bienes, se posicionen en el mercado de manera diferente.

1.2. Objetivos del estudio

Partiendo de la base del apartado anterior, este trabajo tiene como propósito analizar el posicionamiento estratégico¹ de las principales cadenas de supermercados en España, a partir del estudio de las variables que llevan a un cliente a inclinarse por uno en lugar de otro.

1.3. Diseño y metodología de la investigación

Se pueden distinguir diferentes pasos llevados a cabo para la realización del presente trabajo respecto de la metodología. Se trata eminentemente de un análisis inductivo, en el que se ha partido de la información disponible y analizando la misma, se trata de poder llegar a una conclusión. Para la elaboración del presente trabajo de investigación se han empleado una gran diversidad de fuentes, tanto primarias como secundarias: (i) bases de datos para el análisis cuantitativo de los estados financieros, (ii) informes de consultoras de investigación de mercados, (iii) documentos internos de las compañías, (iv) artículos académicos, (v) artículos de prensa y (vi) encuestas a los consumidores.

En un primer escenario, se determinan las principales cadenas de supermercados en España en función de la cuota de mercado que tienen y el análisis cuantitativo de sus datos financiero. El objetivo de este análisis numérico es relacionar el nivel de ingresos que tiene cada una de estas cadenas líderes con su cuota de mercado. En este contexto de metodología cuantitativa, el recurso fundamental ha sido la base de datos SABI² que ofrece a los usuarios de la información poder acceder a dichos datos.

Por otro lado, a través de un análisis cualitativo del plan estratégico de cada cadena para el año 2017, se refleja el posicionamiento que cada compañía pretende tener para poder compararlo con el que los consumidores realmente perciben.

En segundo lugar, a través de una revisión de la literatura disponible, así como de la lectura de artículos e informes resultado de una investigación de mercado, se pueden llegar a deducir las variables cualitativas que determinan a los consumidores a inclinarse por una cadena en lugar de otra.

Una vez analizada la información disponible del mercado y proporcionada por las propias compañías, para el análisis de la percepción de los consumidores de las mismas, se han realizado 180 encuestas a través de Internet a los consumidores para que evalúen cada una de las variables entendidas como determinantes en cada uno de los supermercados.

Estas 180 respuestas se corresponden con una muestra de la población compuesta de 48 hombres y 122 mujeres de entre 18 y 76 años de la ciudad de Madrid.³ Dada la dispersión de edad se va a dividir la muestra en dos grandes grupos: (i) uno formado por

¹ Entendiendo posicionamiento estratégico como los distintos métodos que tienen las empresas para ser diferentes a sus competidores (Porter, 2011), el objetivo principal del trabajo reside en elaborar un mapa de posicionamiento partiendo de las variables más determinantes para los consumidores de esta área de negocio.

² **SABI**: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos es una base de datos que permite el acceso completo a los estados financieros de la inmensa mayoría de empresas que operan en el mercado español.

³ Es relevante el hecho de que todos pertenezcan a la misma ciudad ya que, si bien la mayoría de supermercados tienen una fuerte presencia en la capital, en el caso de Eroski queda relegado a un segundo plano ya que su cuota de mercado en Madrid no es tan elevada como sería en el País Vasco.

universitarios de entre 18 y 24 años, (ii) y otro formado por el resto, con vivienda propia, que hacen la compra habitualmente.

La encuesta, compuesta de 12 preguntas se divide en dos partes fundamentales: por un lado, se evalúan las variables más comunes del 1 al 5 (precio, surtido, proximidad, tarjetas de fidelización y experiencia de compra, siendo el 1 la más importante) para ordenarlas de mayor a menor importancia; y por otro, se evalúan uno a uno de los principales supermercados en cada una de sus variables.

Una vez recogidas todas las respuestas, y poniendo en relación el conjunto de todas las variables, el objetivo final consiste en la elaboración de un mapa de posicionamiento que recoja todas y cada una de las variables más relevantes.

1.4. Estructura del trabajo

El presente trabajo de investigación se divide en varios capítulos. Una vez realizada la introducción y contextualización del tema, el primero de los apartados a abordar será *Posicionamiento* (Capítulo 3), que trata de enmarcar teóricamente el objetivo de este estudio, explicando en qué consiste esta estrategia de marketing y, en especial, en relación a las cadenas de supermercados.

Una vez determinadas las principales cadenas de supermercados en España (Capítulo 4), se estudia la estrategia de cada una de ellas para 2017 para entender la imagen que las mismas quieren dar a sus consumidores. Partiendo de esta idea, para poder contrastar dicha información con cómo perciben realmente los consumidores a cada supermercado en primer lugar, se analizan las variables determinantes para ellos (Capítulo 5) a partir tanto de datos disponibles como de los obtenidos por la encuesta.

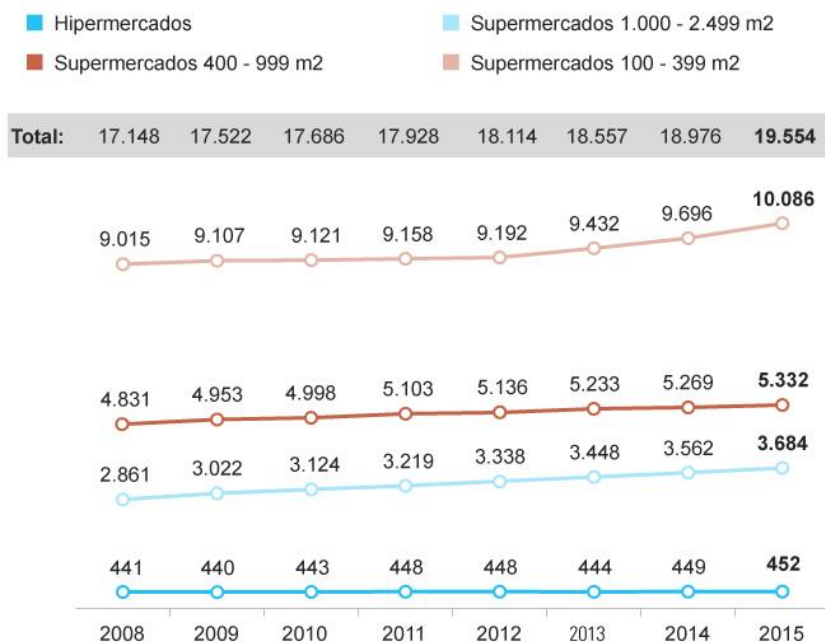
Para poder elaborar el mapa de posicionamiento (Capítulo 6), partiendo de las variables reconocidas como esenciales para los consumidores en el Capítulo 5, se estudia cómo evalúan estos cada una de las variables en cada uno de los supermercados. Con todo ello, el objetivo de todo este análisis es realizar un mapa de posicionamiento que permita, después de comparar entre las cadenas, realizar una serie de recomendaciones de crecimiento de cada uno de los que compiten en este mercado del gran consumo (Capítulo 7).

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Dentro del sector del gran consumo, a pesar de la transformación sufrida por el área de la distribución alimentaria en las últimas décadas, la crisis que ha afectado a la economía española en los últimos años lo ha hecho en este sector de la misma manera. Por esta razón, la mayoría de las cadenas alimentarias se vieron obligadas a cerrar establecimientos, reducir sus gastos en personal, bajando los salarios y contando con un menor número de empleados, mientras que el líder del sector, Mercadona, no sólo se vio afectada en menor medida por la crisis, sino que durante estos últimos años repartió los mayores dividendos de su historia a sus accionistas (Romera, 2015).

Ahora bien, como se verá más adelante, una vez superada la crisis, los supermercados e hipermercados han continuado creciendo, experimentado uno de los mayores crecimientos de su historia en estos últimos años mientras que paralelamente los pequeños comercios tradicionales están en decadencia (Villécija, 2016).

Figura 1: Crecimiento de los supermercados 2008-2015



Fuente: Informe Nielsen⁴ 2017

De este modo, la consultora líder en investigación de mercados, Kantar WorldPanel⁵, recoge en su informe de 2017⁶ cómo el sector Gran Consumo se ha recuperado tanto en valor como en volumen en este último año gracias a un incremento en el gasto en los hogares en un 1% (Kantar WorldPanel, 2017b).

Debido a los años de la crisis económica, las diferentes cadenas de supermercados emprendieron diferentes estrategias para tratar de sobrevivir a la misma. La situación ya no era la misma que siempre, los hogares españoles cada vez contaban con menos miembros, la población demandaba productos diferentes, y el método de supervivencia era adaptarse a las necesidades del consumidor, que buscaba un establecimiento cerca de su hogar, con productos a precios competitivos que fueran propios del distribuidor (Rodríguez et al., 2015).

En este escenario aparece Mercadona, que nace a pequeña escala a finales de los años 70 pero que no es hasta los 90 cuando empieza a hacerse un hueco relevante en el mercado. Juan Roig supo adelantarse a ver lo que sus clientes demandaban, a comprobar qué

⁴ Nielsen es una consultora en investigación de mercados especializada en el sector del gran consumo y en particular, en el sector de la alimentación.

⁵ Kantar WorldPanel es una consultora en investigación de mercados especializada en el comportamiento del consumidor a nivel mundial. Forma parte del Kantar, red mundial de investigación, y es desde 1997 la fuente oficial del Panel de Consumo alimentario en los hogares del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

⁶ Informe elaborado por KantarWorldPanel: Alimentación TAM Octubre 2017

estrategias de marketing eran válidas y cuáles no, a tratar a los trabajadores como propietarios de la compañía y tenerles motivados y especialmente a ofrecer los productos de calidad que se demandaban a un precio razonable. De este modo, son múltiples los estudios que demuestran determinados casos de innovación para producir precios baratos y la necesidad de factores de éxito de organizaciones que optaron por la incorporación de innovaciones en este aspecto, teniendo como ejemplo paradigmático a Mercadona (Meleán-Romero, 2017).

En la actualidad, Mercadona, siendo la cadena de supermercados más joven presente en nuestro país, es la que conserva el liderazgo en el sector del gran consumo, consistiendo su cuota de mercado en un 23% y diferenciándose del siguiente competidor en casi 14 puntos porcentuales (Carrefour: 8,7%) (Gutiérrez, 2018). Con estos datos en mente, el resto de los competidores ostentan una cuota de mercado en torno a un 5% de media. Es entonces en los siguientes competidores del sector en los que se centra el presente trabajo de investigación. De este modo, los protagonistas del siguiente proyecto son, además de la líder del sector, Mercadona: Alcampo, Carrefour, Día, Eroski y Lidl.

Vemos entonces cómo nos encontramos ante un sector altamente competitivo, el sector de gran consumo, en el que están presentes cientos de compañías hoy en día (pequeñas, medianas y grandes empresas) en el que dentro de las que compiten en el área de la alimentación, estas seis empresas más relevantes ocupan más del 50% de la cuota de mercado (León, 2016).

Una vez introducido el sector al que nos referimos, hemos de tener en cuenta que hace unas décadas, sin la existencia de Internet, los consumidores de estos establecimientos alimentarios no tenían tantas opciones a las que acudir. Se limitaban a hacer un análisis de calidad-precio entre los distintos supermercados cercanos a su casa y a comprar en ellos. En estos últimos años, son muchas las variables por su parte las que afectan a la decisión, como iremos viendo.

En relación con los canales de venta entonces, deberemos tener en mente que mientras que los clásicos competidores en este sector no se habían planteado cambiar sus estrategias hacia una innovación tecnológica, la demanda de estos servicios se ha ido incrementando con los años gracias a la presencia de compañías que empiezan a ofrecer los mismos. Ahora bien, en el contexto de su estrategia, los supermercados deben tener en cuenta que la disposición del consumidor *offline* no es la misma que la que tiene a través del canal *online* por lo que el modo en que traten de acercarse a los consumidores de este tipo deberá ser diferentes (Arce-Urriza y Cebollada, 2012). Esto se irá justificando a lo largo del trabajo, pero lógicamente el público al que se pretende llegar con el canal *online* no se corresponde con la totalidad del que acude a través del canal *offline*.

Como énfasis relevante en relación a este canal de venta, cabe mencionar que revisando los datos financieros de las principales cadenas de supermercados españolas en 2016 se observa una alta relación entre el crecimiento de los beneficios de aquellas que ofrecen servicios *online* y aquellas que no (García, y Fabero, 2016), a pesar de que el porcentaje de las ventas del canal *online* en España es reducido (1,2%).

No es sólo la existencia de página web (que conlleva asimismo la posibilidad de que transporten la compra a casa), sino los programas de fidelización con que cuentan cada

vez más estas compañías hacia sus consumidores y la diferente alimentación que cada vez más clientes exige, la que hace que se inclinen por las diferentes opciones (Ruiz, y Sanz, 2009), entre otras. Por ello, tomando como referencia al líder en el sector, ¿cuáles son las variables que impulsan a los consumidores a decidir comprar en otros establecimientos?

3. POSICIONAMIENTO

3.1. Concepto de posicionamiento

Encontramos múltiples definiciones de posicionamiento por parte de diversos autores. Como resumen a grandes rasgos, podemos definir el posicionamiento desde una doble perspectiva, como estrategia de marketing de una empresa o como el modo en que un producto se percibe por parte de los consumidores.

La primera de las perspectivas es defendida por Porter, eminencia en el ámbito de la economía, relacionando posicionamiento con competitividad, estableciendo que una empresa podrá superar a sus rivales si consigue una diferencia que le conserve, a través de la creación de valor para los mismos (Porter, 2011).

Por otro lado, Kotler y Armstrong definen en 2014 posicionamiento como “el modo en que éste es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a otros productos). El posicionamiento conlleva la implantación de los beneficios únicos de la marca y de la diferenciación respecto de la competencia en la mente de los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2014).

Del mismo modo, Trout entiende posicionamiento como “la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción” (Trout, 2003). Para ello, tal y como establece el mismo autor, es necesario que la compañía en cuestión identifique el hueco posible que pueda tener en el mercado, establezca un método de acceder a la mente del consumidor, prevea cómo puede ser la reacción por parte de los consumidores, etc.

Normalmente se asocia posicionamiento a un producto en concreto, cómo es percibido el mismo por parte de los consumidores de éste. Sin embargo, tal y como se ha mencionado previamente, el posicionamiento en el caso de los supermercados es algo más diferente ya que no ofrecen productos diferentes unos respecto de otros por regla general. Serán factores diferentes entonces los que hagan que los clientes acudan a los mismos, y se deberá entonces practicar el concepto de marca.

Ahora bien, no podemos olvidar que la percepción del consumidor no tiene por qué coincidir con la que la compañía quiere que se tenga de ella. De ahí que existan diferencias entre lo conocido como posicionamiento objetivo y posicionamiento ideal. El segundo es el que la percepción que la compañía busca tener en sus clientes, mientras que el primero es la percepción que efectivamente tienen los consumidores.

En los siguientes apartados se estudiarán ambos tipos de posicionamientos, es decir, por un lado, se analizarán las estrategias que han seguido cada una de las cadenas de supermercados con el objetivo de posicionarse en un punto en concreto, para ser percibidos de una manera determinada. Por otro lado, en el apartado relativo a las variables, veremos cuáles son los factores a los que los consumidores otorgan un mayor valor.

3.2. Proceso de posicionamiento:

Kotler y Amstrong definen en la misma fecha (2014) el proceso en que las empresas deben llevar a cabo su posicionamiento como estrategia de marketing. Parten de la base de que para que una compañía se posicione debe crear valor para unos clientes que denomina “clientes meta”. Este término se refiere a que, si una empresa trata de llegar a un público indiscriminadamente, sin hacer ningún tipo de selección, lo más probable es que encuentre a competidores que estén especializados en cada uno de los posibles segmentos.

Por ello, el primer paso que establecen es que cada empresa debe elegir a los clientes a los que va a atender, a través de la segmentación del mercado (esto es, la división del conjunto del mercado en pequeños grupos de clientes que responden a una serie de características comunes) y la posterior definición de los clientes meta (que también podríamos denominarlo como público objetivo). En segundo lugar, para esa creación de valor, será necesario que se diferencien de sus competidores a través de una estrategia determinada y posteriormente “colocar la oferta de mercado en la mente de los clientes meta” (Kotler y Amstrong, 2014). Este último paso es lo que se entiende como posicionamiento.

En el Capítulo 4 se estudiarán cuáles son los factores relevantes a la hora de segmentar un mercado, en función de aquellos aspectos que los clientes de los supermercados entienden como más relevantes para inclinarse por un supermercado u otro. Ahora bien, para poder comprender con un ejemplo práctico este proceso de posicionamiento en el ámbito de las cadenas de supermercados Kotler y Amstrong proponen el caso de un pequeño comercio chino en Perú que logró convertirse en una de las cadenas de supermercados más importantes en el país.

Supermercados Wong siguió cada uno de los pasos que estos autores proponían. Se trataba de un pequeño negocio familiar que contaba con un único establecimiento en la capital de Perú. Como estrategia de crecimiento decidieron establecer alguna diferenciación. Para ello identificaron sus “clientes meta” en dos lugares diferentes dentro de la ciudad. Por un lado, abrieron un supermercado con productos más selectos en una de las zonas de mayor poder adquisitivo de Lima, que diera un trato exclusivo a sus clientes, que les llevara la compra a domicilio o se la transportaran a su vehículo; concepto completamente novedoso en los años 90 en Sudamérica. El segundo grupo al que decidieron dirigirse era totalmente opuesto. Abrieron un nuevo local cercano al metro, en una zona menos exclusiva de la ciudad en la que ofrecían los productos básicos de la cesta de la compra a precios asequibles. De este modo lograban captar a los clientes que podían cubrir únicamente sus necesidades básicas.

Se pueden identificar en este supuesto perfectamente las bases para el posicionamiento que proponían Kotler y Amstrong:

- A través de la segmentación y la selección del cliente meta lograron abrirse un hueco en un mercado altamente competitivo en un sector más estrecho
- A través de la diferenciación por ofrecer el modelo de mercado que se adaptaba perfectamente a cada uno de los segmentos lograron crear valor para estos clientes. Ejemplo de ello, ha sido la obtención dos años seguidos del Premio a la Creatividad en el Servicio al Cliente y cinco veces el premio EFFIE en reconocimiento a la eficacia en el marketing empresarial (Centro de Desarrollo Industrial de Perú, 2017).

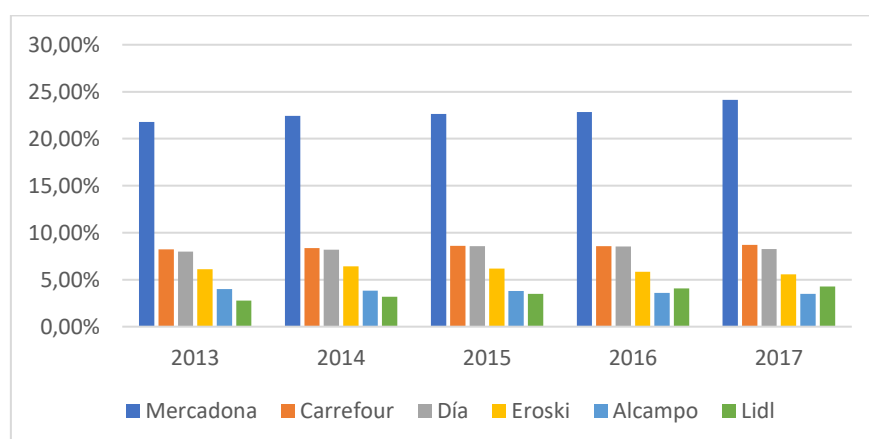
El resultado a través de esta estrategia de posicionamiento ha sido la apertura de decenas de supermercados, y a cierre de 2016 la cadena contaba con más de 250 establecimientos en el país (Gestión, 2016).

A continuación, deberemos analizar la estrategia de posicionamiento que han seguido las cadenas de supermercados en nuestro país, estudiando la percepción de los consumidores de las mismas, para posteriormente, a través de la elaboración del mapa de posicionamiento poder establecer las vías de mejora de cada uno de los competidores.

4. DETERMINACIÓN DE LAS CADENAS MÁS IMPORTANTES EN ESPAÑA

Antes de comenzar, debemos partir de una serie de datos numéricos. Los españoles contaban con 21.406 supermercados alrededor de todo el territorio nacional para hacer su compra (Alimarket, 2017), los cuales pertenecen a las cadenas de supermercados recogidas en el Anexo I. De entre las mismas, el análisis en que se va a centrar el estudio va a ser sobre las seis cadenas que ocupan la cúspide de la pirámide. Para iniciar el estudio de estas cadenas a las que nos referimos, veamos las cuotas de mercado de estas durante los últimos años:

Figura 2: Evolución cuota de mercado 2013-2017



Fuente: elaboración propia a partir del informe Kantar WorldPanel 2018⁷

⁷ Respecto de los datos obtenidos, en el Anexo II se realiza un desglose de las empresas que componen cada grupo de supermercados.

Vemos cómo, después del líder indiscutible, son cinco las siguientes cadenas de supermercados que se disputan las siguientes posiciones. En primer lugar, veremos cuál ha sido la estrategia de cada una de nuestras protagonistas, para incrementar su cuota de mercado anualmente o al menos mantenerse y resistir al efecto de la líder en el sector (García, 2017).

Antes de empezar con el análisis de cada una de las cadenas, cabe señalar un importante factor a tener en cuenta. Si bien como ya hemos mencionado, en el canal *offline* todas tienen un competidor líder indiscutible, en el canal *online* todas y cada una de estas compañías buscan combatir contra otro gigante, Amazon, así como otras *start-ups* dedicadas a este negocio (Ulabox, Deliberry, Tudespensa...). Hasta la fecha, la compra presencial ha sido tendencia absolutamente dominante en España, siendo de hecho el porcentaje correspondiente al canal *online* en España del 1,2% (Gutiérrez, 2018). Sin embargo, el objetivo común de todas las cadenas de supermercados es llegar al menos al 10% en 2020.

Partiendo entonces de que esta estrategia es común para todas y cada una de las cadenas planteadas, partimos de los siguientes porcentajes de hogares españoles en que se compra en cada supermercado para pasar a estudiar la estrategia de cada una de las cinco cadenas involucradas en este estudio.

Figura 3: Hogares españoles que compran en cada cadena

CADENA DE SUPERMERCADOS	CUOTA DE MERCADO	% HOGARES ESPAÑOLES QUE COMPRAN EN ELLA AL MENOS 1 VEZ AL AÑO
Mercadona	24,1%	88%
Carrefour	8,7%	59%
Grupo Día	8,2%	61,5%
Eroski	5,5%	31,6%
Lidl	4,3%	56,7%
Alcampo	3,5%	30,6%

Fuente: elaboración propia⁸

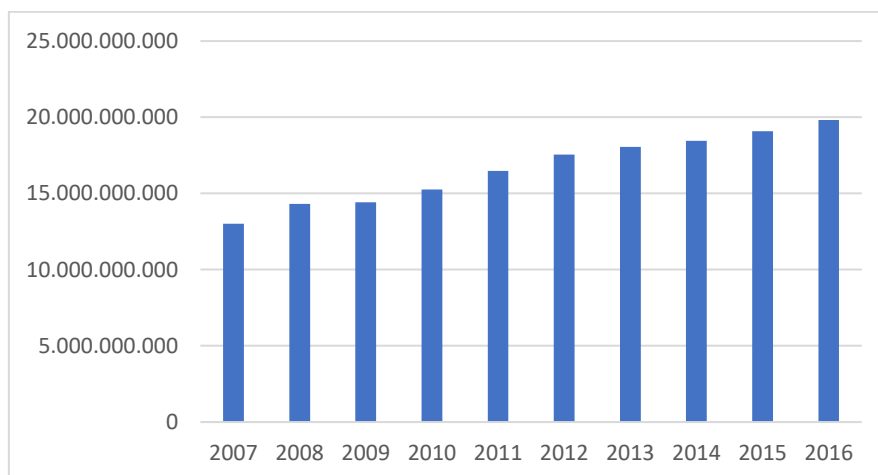
Como datos comunes a todas ellas caben señalar varios aspectos fundamentales que se deben resaltar en relación con las cadenas más relevantes en nuestro país. En primer lugar, la apertura de nuevos formatos de tienda (DIA & Go, Carrefour BIO, Alcampo Súper...), como adaptación a la demanda de los consumidores que buscan rapidez en un supermercado en el que puedan encontrar sus productos básicos. Por otro lado, la marca del distribuidor, la cual poseen todas y cada una de ellas ha experimentado un crecimiento en el último año hasta representar más de un 36% en el gasto en gran consumo que realizan los consumidores (Kantar WorldPanel, 2017a). Asimismo, para poder lograr el objetivo de readaptarse a las nuevas demandas de sus clientes los supermercados cada vez más apuestan por la conveniencia y la amplitud de horarios, ampliar su surtido, así como los productos de valor añadido (tales como los productos “Deluxe” de Lidl, el jamón recién cortado de Mercadona o el sushi recién preparado de Carrefour).

⁸ Elaborada a partir del informe con fecha 18 de septiembre de 2017 de García, F., 2017. Gran Consumo: Mercadona vuelve a ser la que más crece. Kantar España Insights.

4.1. Mercadona

Mercadona, tal y como se ha mencionado y así lo demuestran las cifras es el líder en distribución alimentaria en España. Se trata de una empresa familiar valenciana que ha logrado ir incrementando sus ingresos año tras año.

Figura 4: Evolución ingresos Mercadona 2007-2016



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI

Respecto de su estrategia, el modelo de esta empresa se ha denominado como “Modelo de Calidad total”⁹ en el que el pilar fundamental que tiene Mercadona es la satisfacción del cliente, o como ellos denominan, el “Jefe”. En torno al mismo, han desarrollado una serie de políticas en los últimos años relacionadas con las variables que se tratan en este trabajo.

En primer lugar, cuentan con el objetivo de incrementar su surtido. Para ello, en los últimos años han ampliado su cartera de proveedores en más de 500. En los dos últimos años han introducido 580 nuevos productos gracias a las reuniones con sus interproveedores, que se encargan de conocer las demandas de los consumidores. Gracias a estos lanzamientos, el porcentaje de éxito de estos nuevos productos (entre los que encontramos el sushi o el zumo de naranja natural) ha sido de un 82%, 4 veces mayor que la media del sector (Memoria Anual. Mercadona, 2016).

Por otro lado, respecto de los nuevos proyectos empresariales que está comenzando a llevar a cabo Mercadona se encuentran: (i) el desarrollo de tiendas eficientes¹⁰ (como la apertura en 2016 en Sagunto, Comunidad Valenciana) o (ii) la internacionalización a Portugal en 2019.

En lo que respecta al posicionamiento de cara a los consumidores, Mercadona ha seguido desde 1993 su estrategia Siempre Precios Bajos (SPB) y lo que denominan como “Carro Menú”. La combinación de estas dos ideas trata de que el cliente pueda conseguir la compra completa mediante la combinación de precios más barata del mercado. Asimismo, en este mismo ámbito, han tratado de posicionarse como supermercado

⁹ El “Modelo de Calidad Total” resume los cinco ejes de la compañía: “El Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital.

¹⁰ Basado en optimizar el proceso de compra de los clientes y en un ahorro energético.

especializado en los celíacos, ya que cuentan con más de 600 productos sin gluten para este segmento (Memoria Anual. Mercadona, 2016).

4.2. Carrefour:

Carrefour vemos cómo crece ligeramente en 2017 respecto del año anterior. Su proyecto empresarial se basa esencialmente en la utilización de una estrategia multicanal. La razón que lleva a este gigante francés a utilizar este mecanismo reside en captar diferentes clientes en función de las distintas opciones con las que cuenta. De este modo, podríamos hacer un cierto símil entre la estrategia de Carrefour y la de Wong en Perú anteriormente mencionada.

El Grupo Carrefour está compuesto por los grandes hipermercados con el mismo nombre, Carrefour Market (gourmet), Carrefour Bio y Carrefour Express en el ámbito de la distribución alimentaria, y por otro lado cuenta con las Gasolineras Carrefour y las Agencias de Viaje. En el primero de los grupos, objeto de nuestro estudio se puede ver cómo el segmento del mercado al que trata de captar es diferente.

La estrategia de posicionamiento de Carrefour consiste en ser la vanguardia dentro del sector de los supermercados. Así, los grandes hipermercados, su negocio tradicional, se encuentran normalmente a las afueras de las ciudades, sin que cuenten con una segmentación en particular. Sin embargo, el pasado año 2017 logró una innovación en el mercado con la apertura del primer hipermercado 24 horas en el centro comercial Madrid Sur (La Vanguardia, 2017b). Del mismo modo, cuenta con más de una veintena de Carrefour Market en España abiertos 24 horas.¹¹ De este modo, la empresa apuesta por la omnicanalidad y la estrategia multimarca (Memoria Anual. Carrefour, 2016).

Por otro lado, como ejemplo de segmento específico al que dirigirse, del mismo modo que Mercadona cuenta con el nicho de los celíacos gracias a que la mayor parte de sus productos son sin gluten, Carrefour ha seleccionado como “cliente meta” en un área de su negocio a la población ecológica, para lo cual ha creado su canal Bio.

Por último, en cuanto a estrategia global, la compañía francesa planea reducir el surtido de sus tiendas en un 10% para poder ofrecer nuevas ofertas de su producto (Grados, 2018). Tal solo en el pasado ejercicio 2016, Carrefour incrementó su surtido en 30.000 productos. (Memoria Anual. Carrefour, 2016). Asimismo, muy unido a su visión innovadora, el objetivo de la compañía es posicionarse como líder en el comercio electrónico de distribución alimentaria. Se trata del primero de los supermercados en España que cuenta con el supermercado *online* a través de una app. Mientras que el promedio de objetivo del *e-commerce* para 2020 del resto de los competidores se sitúa en un 10%, el grupo francés planea contar con que un 20% de sus ventas en 2022 sea vía canal *online*, lo cual le reportará un ahorro anual en costes de 2.000 millones de euros (Inforetail, 2018).

¹¹ En concreto, Carrefour tiene 27 establecimientos Carrefour market en España abiertos 24 horas en las siguientes comunidades o ciudades: Madrid (7), Galicia (4), Barcelona (3), Valencia (3), Santander (2), Sevilla (2), Zaragoza (2), Badajoz (1), Murcia (1), Pamplona (1), Valladolid (1).

4.3. Grupo Día

Por parte del Grupo Día (formado por Dia, La plaza, Clarel y El árbol), persigue el objetivo de terminar de consolidar la diversidad de negocios que tiene. De este modo, gracias a Clarel y su alianza con Amazon (Memoria Anual. Día, 2016) gana consumidores de modo constante que hace que se confirme uno de los líderes en el sector a la par con Carrefour.

La estrategia de este supermercado, considerado como supermercado de descuento, se centra en los precios bajos y la proximidad de sus tiendas con productos frescos.¹² Posteriormente trataremos de analizar la percepción de los clientes de esta cadena para ver cómo valoran estos supermercados, pero partiremos de la base de los las claves de éxito de la compañía que son básicamente cuatro: ser líder en proximidad en sus tiendas urbanas, precios muy bajos, productos frescos y descuento para los socios (Regidor, 2013).

4.4. Eroski

Grupo Eroski, con fuerte presencia en el País Vasco, debe hacer frente a la fuerte presencia que poco a poco van adquiriendo los fuertes del sector. Para ello, su estrategia está consistiendo básicamente en explotar el producto local, saludable y personalizado para esta comunidad autónoma (El Economista, 2017).

Ahora bien, en lo que se refiere a la estrategia de la compañía en el resto de España, tal y como se recoge en la memoria de la compañía, el grupo apuesta por un fuerte programa de fidelización. Casi el 80% de sus ventas provienen de los socios, por lo que han decidido tratar de incrementar el número de personas afiliadas para poder incrementar de este modo sus ventas (Memoria Anual. Eroski, 2016). Para poder incrementar este nivel de fidelización el grupo ha denominado su estrategia general bajo el nombre de “*Contigo*”, que consiste en una fuerte apuesta por el trato personalizado al cliente, a los productos frescos (dado el crecimiento de estos en el último año tal y como ya se ha hecho referencia) y la promoción de una alimentación saludable.¹³

4.5. Lidl

Lidl tiene clara su estrategia, basada en el eslogan “*value for money*”. Siguiendo esta misma línea, el director general financiero de esta cadena de supermercados confirmó en una entrevista a la revista *Inforetail* que la estrategia de la compañía es el liderazgo en precios (“queremos ser siempre el supermercado más barato”) (Inforetail, 2016)¹⁴. La propia compañía defiende la estrategia de PBTD (Precios bajos todos los días) (Informe Anual. Lidl, 2016), y se autodefinen como un nuevo modelo de negocio denominado *smart discount*, consistente en dar lo que ellos denominan como “descuentos inteligentes”

¹² En base al informe de 8 de febrero de 2018 de la consultora Kantar WorldPanel, los productos frescos han experimentado un crecimiento del 4% en el pasado año, por lo que la compañía española ha decidido seguir como estrategia la mejora especialmente en este ámbito.

La misma teoría es apoyada por el informe con fecha 27 de febrero de 2018 de la consultora Nielsen 360 del gran consumo 2017.

¹³ La fuente proviene de una entrevista realizada al Director de franquicias de Eroski, Enrique Martínez por la consultora Barbadillo y Asociados el 3 de abril de 2017.

¹⁴ Entrevista realizada por Inforetail a Ferrán Figueras, director general financiero de Lidl supermercados publicada el 7 de julio de 2016. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-claves-de-la-estrategia-de-lidl/bb47314f51ab7100d577c870c7181434>

(Lidl, 2018). Su modelo de tienda persigue la comodidad en el establecimiento, que sean intuitivos los lineales y operar en grandes espacios. No busca el formato *express* que ha sido desarrollado por sus competidores, sino que sea el lugar recurrente para realizar la compra, no artículos determinados (Alegre, 2015).

Respecto del público objetivo al que se dirige, no realiza una gran segmentación de mercado ya que trata de captar el mayor número de clientes posible.

4.6. Alcampo

El grupo Auchan por su parte, compuesto por los supermercados Alcampo y Simply, del mismo modo que Lidl y Día, sigue centrándose en su estrategia de precios bajos (Gutiérrez, 2018). Además, en vista de que no se encuentra en la pirámide dentro de los líderes del sector de la distribución alimentaria, Auchan trata de reinventarse apostando cada vez más por la proximidad, así como por la sustitución de los supermercados Simply por Alcampo, con el objetivo de reforzar la marca Auchan (La Vanguardia, 2017a).

Tal y como se recoge en el Informe Anual 2016 de la compañía, sus directivos apuestan porque la cesta de la compra sea “la más barata, sana y de calidad” de entre sus competidores (Informe Anual. Alcampo, 2016)¹⁵.

5. VARIABLES DETERMINANTES PARA EL CONSUMIDOR

Una vez entendido en primer lugar, el concepto de posicionamiento, y ya establecidas las distintas cadenas de supermercados que queremos analizar, vemos cómo una empresa en nuestro caso, estará posicionada de un modo u otro en función de diferentes variables. Es decir, los consumidores valoran de una compañía en concreto un aspecto determinado de manera más positiva que otro supermercado, por ejemplo. En esto consiste posicionar una empresa en función de determinadas variables, en ponderar la satisfacción del cliente respecto del supermercado en el que compra en función de diferentes aspectos.

En este capítulo se analizarán en primer lugar, las variables que mueven a un consumidor a elegir un supermercado en concreto, y una vez seleccionadas las más relevantes, pasaremos a analizar las variables que les mueven a elegir un canal de compra u otro.

Las variables pueden ser clasificadas en diferentes modos: dependiendo de la demografía, comportamientos de los consumidores, geográficas, socioeconómicas... Ahora bien, es lógico que cada consumidor dará una mayor importancia a una variable que a otra. Así por ejemplo, para una persona puede ser más relevante el factor precio mientras que para otra el factor calidad. De hecho, según la consultora Kantar, “los consumidores eligen un supermercado en detrimento de otro por la buena relación entre calidad y precio y la proximidad” (Kantar WorldPanel, 2017b).

Pues bien, en el mismo ámbito de los supermercados, podemos establecer dos grandes bloques de consumidores en función del canal de venta. De este modo, se distingue entre

¹⁵ Esta cita es de Pedro Alonso Villoslada, Director general de canal hipermercados Auchan Retail España en el informe anual 2015 de Alcampo.

consumidor *online* y consumidor *offline*. Hace unos años, esta diferenciación ni existía, pero en la actualidad esta es posiblemente una de las clasificaciones más interesantes que realizar. Como estudiaremos a continuación, los consumidores online consideran como relevantes factores que no se corresponden con los mismos que los *offline*, y viceversa. A pesar de ello, no debemos interpretar como que estos dos grupos de consumidores están separados, ya que, lo lógico realmente es que un mismo consumidor acceda al mercado de gran consumo a través de la estrategia multicanal. Esto es, en función de las necesidades que tenga que cubrir, se adaptará mejor un canal u otro (Arce-Urriza, y Cebollada, 2012).

Para justificar que la diferenciación en estos dos grandes grupos de consumidores va a ser la expuesta, es relevante señalar el crecimiento que ha tenido este grupo de clientes *online* en los últimos años. El consumidor *offline* representa el 99% del negocio de los grandes supermercados, sin embargo, las ventas a través del canal *online* se incrementan año tras año a niveles bastante elevados. De este modo, en base a los datos de comercio electrónico de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia¹⁶, la cifra de volumen de negocio en hipermercados y supermercados ascendía a 274 millones de euros aproximadamente en 2013, mientras que en 2017 esta cuantía se superaba tan sólo en los seis primeros meses del año (CNMC, 2017).

5.1. Variables determinantes en la satisfacción del consumidor

Según el informe publicado por la consultora Salvetti Llobart¹⁷ y la agencia in-Store media¹⁸ basado en más de 800 encuestas (a través de la creación del Observatorio *Shopper Experience*¹⁹), “los consumidores a la hora de elegir supermercado tienen en cuenta en primer lugar el precio que ofrecen (65%), la comodidad y la experiencia que tenga el consumidor en el establecimiento (49%), el surtido (46%) y la sostenibilidad (40%)” (Expansión, 2017). Dentro de este último apartado se incluyen factores tales como la responsabilidad social de la compañía, la preocupación por el medio ambiente o las condiciones laborales. Asimismo, se desprende del mismo informe la importancia que dan los clientes al trato personalizado y los privilegios por ser socios.

Son múltiples los estudios que se han dedicado a analizar las variables que determinan a un consumidor a inclinarse por un supermercado u otro. Además de las ya expuestas, las tarjetas de fidelización se tienen en cuenta cada vez más como un aspecto relevante a considerar (Ejemplo: los cupones descuento de Día o los cheques ahorro de Carrefour), así como la posibilidad de comprar en domingos y festivos que, en el caso de Madrid, casi la mitad de los encuestados por la Organización de Consumidores y Usuarios²⁰ en

¹⁶ Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC): es un organismo público con personalidad jurídica propia, independiente del Gobierno que promueve y defiende el buen funcionamiento de todos los mercados en interés de los consumidores y las empresas.

¹⁷ Salvetti Llobart es una consultora de investigación de mercados española con más de 20 años de experiencia en la evaluación del sector consumo.

¹⁸ In-Store Media es una agencia de marketing del consumidor internacional que trata de ayudar a las empresas a impactar en los consumidores en el momento de compra.

¹⁹ El Observatorio Shopper Experience es una metodología para evaluar la conducta de los compradores en el punto de venta creada por la consultora de investigación de mercados Salvetti Llobart y la agencia de marketing In-store media.

²⁰ Organización de Consumidores y Usuarios (OCU): es una organización sin ánimo de lucro y asociación privada española creada en 1975 con el objetivo de defender los derechos de los consumidores.

2014 reveló que este era un factor muy relevante a tener en cuenta (OCU, 2014). Ahora bien, por el contrario, tener que esperar un largo período de tiempo para poder pagar es uno de los determinantes negativos para no hacer la compra en un supermercado concreto.

Son múltiples los estudios realizados respecto de la satisfacción de los consumidores con sus supermercados. En la siguiente tabla se recogen algunos de ellos que a través de encuestas han determinado las variables esenciales en la elección del lugar de compra.

Figura 5: Variables determinantes para el consumidor según estudios previos

ESTUDIO REALIZADO POR	VARIABLES DETERMINANTES
Kantar Worldpanel (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación calidad/precio 2. Proximidad 3. Surtido 4. Tarjetas de fidelización
Boston Consulting Group y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2014) ²¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Servicio 3. Producto 4. Experiencia de cliente
Alimarket ²² (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación calidad/precio 2. Proximidad 3. Productos de calidad 4. Limpieza 5. Siempre precios buenos 6. Tarjetas de fidelización
Bluemap Consulting Group (2013) ²³	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación calidad/precio 2. Proximidad 3. Siempre precios buenos 4. Calidad de la marca del distribuidor 5. Comodidad 6. Promociones 7. Facilidades 8. Parking 9. Surtido 10. Calidad de los productos frescos

²¹ Boston Consulting Group (**BCG**) es una multinacional de consultoría estratégica que trabaja en multitud de sectores y regiones a nivel mundial, y se ha consolidado entre las grandes líderes en el sector de consultoría de gestión.

Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (**DEC**): es una asociación española que trabaja en la investigación, análisis, diseño, desarrollo y gestión directa de la experiencia de cliente.

²² Alimarket es la agencia líder en información sectorial desde 1982 en España, proporcionando informes anuales especialmente, en el sector de distribución alimentaria.

²³ Bluemap Consulting Group es una firma de consultoría estratégica catalana que trata de solucionar a las empresas e instituciones problemas dentro de sus departamentos comercial, de marketing o el área corporativa.

OCU (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Surtido 3. Calidad 4. Horario 5. Espera en caja
In-store Media (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio y ofertas 2. Comodidad y experiencia en compra <i>online</i> y física 3. Surtido 4. Responsabilidad social y sostenibilidad

Fuente: elaboración propia²⁴

De entre todas las variables expuestas, vemos cómo hay algunas en las que la mayor parte de los estudios realizados coinciden en su importancia. En primer lugar, el precio es claramente la variable más relevante para un consumidor a la hora de inclinarse por un supermercado. Por otro lado, también todos los estudios coinciden en que el surtido es absolutamente relevante, así como la proximidad y la experiencia del cliente (que guarda estrecha relación con los programas de fidelización) o comodidad.

Posteriormente veremos cómo evalúan los consumidores de cada uno de los supermercados cada una de estas variables determinantes. Este apartado se va a centrar en señalar la importancia a rasgos generales de cada una de las mismas desde el punto de vista de investigaciones de mercado que ya han sido realizadas:

5.1.1. Precio

En este punto se podría estudiar el precio por sí solo como variable de marketing mix que toda compañía tiene como pilar esencial del mismo modo que los clientes, o relacionando el mismo con la calidad. Esta dimensión calidad-precio se entiende como “la percepción de calidad que aporta el proveedor a un cliente en relación con el precio que paga por ello” (BCG, 2014).

Ahora bien, sabemos que el precio es un factor esencial que el consumidor tiene en cuenta a la hora de decidir su compra. Las razones de que esta variable es absolutamente relevante en cuanto a la elección del supermercado se podrían resumir en (i) el rápido efecto que tiene el precio en las ventas (en tanto en cuanto ingresos se traduce en el producto de precio y cantidad, y siguiendo la curva normal de la demanda, a mayor precio la cantidad demandada baja) (Díez, 1999) y (ii) en que los consumidores detectan desde el primer momento las modificaciones en el precio, especialmente en las compras frecuentes (Rondán, 2004). Tal y como se ha comentado en la Introducción del presente trabajo de investigación, los productos que ofrecen los supermercados, muchos de ellos son productos homogéneos, sin diferenciación (ejemplo: la Coca Cola es la misma en todos ellos), por lo que si el consumidor puede adquirir los mismos bienes a un precio

²⁴ Elaborado a partir de las siguientes fuentes:

<https://bluemapconsulting.com/es/factores-que-influyen-en-la-eleccion-de-un-supermercado-para-el-comprador-espanol/>

<https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/2014-Informe-Experiencia-de-Cliente-BCG-DEC-Global.pdf>

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/05/06/58b1bd86268e3e41328b45bb.html>

inferior, irá donde pueda conseguirlo a precios más bajos, salvo claro está, no sitúe como variable más relevante el precio.

5.1.2. Surtido

La importancia de esta variable reside en las opciones de compra que se le ofrecen al consumidor. Al aumentar la oferta, aumenta la fidelidad del cliente, ya que sabe que si su supermercado cuenta con una gran oferta, podrá encontrar algo que necesite siempre en él. Se relacionan de forma positiva por tanto el comportamiento del cliente y la ampliación del surtido por parte del supermercado, si bien, deberán tener cuidado los establecimientos ya que, si la variedad de productos es muy grande, ello podrá provocar un efecto negativo en el consumidor al no decantarse por qué comprar (Estrella y Sánchez, 2011).

5.1.3. Proximidad

El informe de Alimarket que resume la situación del sector de la distribución alimentaria en el año de 2016 contiene un subtítulo llamativo en relación a este aspecto: “El supermercado de proximidad, pilar de la distribución” (Alimarket, 2017). Tal y como define Ignacio García Magarzo, director general de Asedas²⁵, la clave de la distribución en España es que los consumidores tienen disponibles productos de gran calidad en un tiempo récord gracias a la proximidad de supermercados (Alimarket, 2017).

5.1.4. Experiencia de cliente

BCG publicó junto con DEC un informe para demostrar la importancia de realizar una buena inversión en esta variable de relación con el consumidor final. BCG estudió en varios sectores dentro del área del gran consumo la relevancia de este factor a través de su herramienta *Brand Avocacy Index* (BAI), que mide la experiencia del cliente en función de las recomendaciones de los propios consumidores, y utiliza para ello dimensiones²⁶ como el precio (35%), servicio (25%), producto (27%) o las emociones (13%) del cliente (BCG, 2014).

A través de la aplicación de esta herramienta y mediante una encuesta realizada a 25.000 consumidores de 200 marcas diferentes entre las cuáles se encontraban las dedicadas a la industria alimentaria permitieron concluir a esta consultora la relevancia de la variable de experiencia de cliente en el caso de las cadenas de supermercados. Así, el estudio demuestra que el 96% de los consumidores que reconocen como buena su experiencia en un establecimiento, compran más del 50% de sus alimentos en dicho supermercado (BCG, 2014). En relación a este aspecto, el mismo informe respecto de la distribución alimentaria en España recoge que Mercadona ha marcado un antes y un después en este aspecto con relación a sus consumidores, centrando su estrategia en la innovación y la excelencia del servicio respecto de sus clientes, lo cuál ha hecho que empresas internacionales tales como Lidl o Día hayan tenido que desarrollar un BAI mayor en España que en otros países (BCG, 2014).

²⁵ **Asedas** responde a las siglas de Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados

²⁶ Los porcentajes establecidos se corresponden con los resultados de una encuesta a 25.000 consumidores de 15 sectores diferentes en 2014, en la que se muestran las dimensiones relevantes para que el consumidor evalúe su experiencia de cliente.

El líder en alimentación en España destaca de este modo, tal y como veremos posteriormente, en esta variable de experiencia del cliente (su BAI se sitúa en un 44%). Es de especial mención el caso del País Vasco donde, aún no estando presente, logró tener un BAI del 70% (por encima del resto de España), ya que los residentes en esta comunidad autónoma cuando salían de la misma el supermercado al que acudían era Mercadona.

5.1.5. Tarjetas de fidelización:

Según un estudio sobre programas de fidelización desarrollado por Kantar TNS²⁷ en 2017 (Medición de la eficacia de los Programas de Fidelización), algunas marcas españolas lograron que el 50% de sus ventas de 2016 fueran aportadas por los programas de fidelización, prueba de que esta estrategia de marketing es relevante a la hora de captar o mantener consumidores (Kantar TNS, 2017).

Entendemos un programa de fidelización como una estrategia de marketing que contribuye a reafirmar la lealtad de los clientes de una marca, compañía, o en nuestro caso, de un supermercado. Este suele estar basado en una serie de privilegios con que se dota a los clientes que participan del mismo, y a través de estos privilegios la empresa trata de mantener a sus clientes más leales o captar nuevos.

Si bien la fidelización es más corriente en sectores como la perfumería o las gasolineras, también encontramos programas de fidelización (a través de tarjetas) en el sector de la alimentación. La idea es tratar de analizar si el hecho de que un supermercado en concreto ofrezca una serie de privilegios a los tenedores de estas tarjetas de fidelización hace que esos consumidores se inclinen por el supermercado en cuestión a la hora de hacer su compra.

5.2. Resultado de las encuestas realizadas

Tal y como se ha comentado al inicio del trabajo, una vez determinadas las variables que mueven a los consumidores a inclinarse por un supermercado u otro después de una revisión de literatura, se ha realizado un conjunto de 180 encuestas a consumidores para poder estudiar su comportamiento. Esta encuesta, está dividida en dos partes: (i) en primer lugar, se trata de que los consumidores determinen el orden de las variables que determinan que compren en un supermercado en concreto y (ii) por otro que evalúen cada supermercado de las seis cadenas establecidas en el Capítulo 4 en función de las cinco variables que se han señalado en el apartado anterior.

Este apartado por tanto, se encarga de analizar la primera parte de la encuesta mientras que la segunda es la que se analizará para poder elaborar el mapa de posicionamiento en el siguiente capítulo.

Tal y como se ha mencionado, la encuesta fue realizada a 180 personas de entre 18 y 76 años. Dada la dispersión de edad, la muestra se divide en dos grupos: universitarios (personas entre 18 y 24 años) y adultos (entre 25 y 76 años). En primer lugar, se recogía una serie de preguntas filtro (edad y sexo) para poder clasificarles en alguno de los dos grupos. Por otro lado, se les preguntaba sobre el supermercado que solían atender y a

²⁷ Kantar TNS pertenece al grupo Kantar, de la consultora Kantar Worldpanel.

continuación, se debía responder a la pregunta de si va a hacer la compra al menos una vez al mes a un supermercado y sólo en caso afirmativo se continuaba la encuesta.²⁸

Una vez finalizadas las preguntas filtro, en esta primera parte de la encuesta, los encuestados debían ordenar del 1 al 5 cada una de las cinco principales variables que después de una revisión de literatura se había concluido como las más relevantes a la hora de realizar la compra en un supermercado: (i) precio, (ii) surtido, (iii) proximidad, (iv) experiencia de compra y (v) tarjetas de fidelización. Debían asignar un valor entre 1 y 5 (siendo 1 lo más importante) a cada una de las variables, sin que dicho valor se pudiera por tanto repetir.²⁹

5.2.1. Variables determinantes para universitarios:

Esta muestra se compone de 82 individuos, de los cuáles un 35% son hombres y un 65% son mujeres. Los resultados de esta primera parte de la encuesta para este colectivo se encuentran en el Anexo IV, y a continuación se resumen los mismos:

Figura 6: Resumen variables determinantes para universitarios

VARIABLE	1	2	3	4	5	Media
Precio	40%	39%	17%	2%	1%	4,12
Surtido	6%	9%	56%	21%	9%	2,85
Proximidad	40%	45%	5%	9%	1%	4,14
Tarjetas	11%	1%	2%	11%	74%	1,61
Experiencia	2%	6%	20%	57%	15%	2,23

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas realizadas

Los datos que aparecen reflejados en la tabla se refieren al porcentaje de los encuestados que considera que cada una de esas variables se ordenan en ese puesto. Así por ejemplo: del conjunto de los 82 universitarios que respondieron a la encuesta, el 40% de los mismos considera que el precio es la variable más importante a la hora de decantarse por comprar en un supermercado, 39% considera que es la segunda variable más relevante, etc. Por otro lado, el 74% de los universitarios encuestados opinan que la tarjeta de fidelización, dentro de las variables planteadas, es la menos importante que determina la decisión de compra en un supermercado en concreto.

Respecto de la media que aparece en la última columna, se refiere a la media ponderada en función de los porcentajes obtenidos, que se le da en conjunto a la variable en cuestión por parte de este grupo. De este modo, el porcentaje que ocupa la primera posición se multiplica por 5, el siguiente por 4, y así sucesivamente. Esa media sirve para resumir que de media, esta muestra de la población evalúa de mayor a menor importancia las variables del siguiente modo: proximidad, precio, surtido, experiencia de compra y tarjetas de fidelización.

²⁸ La encuesta completa cuenta con más preguntas que aparecen recogidas y resumidas las respuestas en el Anexo III.

²⁹ En cuanto al análisis de las respuestas de los consumidores, en relación a las variables a evaluar por los encuestados, no se les dio ninguna explicación sobre a qué se refería cada variable sino que debían interpretar las mismas según su hábito de compra.

Partiendo de los resultados de la tabla entonces, de los 82 universitarios encuestados, vemos cómo el 80% de los mismos sitúan al precio (40%) o la proximidad (40%) como las variables fundamentales a la hora de seleccionar un supermercado, el 56% de los mismos sitúa el surtido en tercera posición, mientras que la experiencia de compra (así lo considera el 15% de la muestra) y las tarjetas de fidelización en concreto (74%), son las variables menos relevantes.

Además de evaluar cada una de las variables, se les planteaba a los encuestados una pregunta adicional en esta primera parte de la encuesta, que consistía en que comentaran si tenían en cuenta alguna otra variable diferente de las planteadas a la hora de comprar en un supermercado. De entre las respuestas obtenidas, las variables diferentes que más se repiten para este grupo de la muestra son: (i) calidad de la marca blanca, (ii) ofertas, (iii) calidad de los productos frescos. La idea de resaltar esta respuesta es poder compararlo posteriormente con las respuestas de los adultos a la misma pregunta.

Una vez analizado a grandes rasgos entonces que los universitarios dan valor especialmente al precio o la proximidad de los supermercados y que prácticamente tres cuartas partes de la muestra de universitarios no considera relevante las tarjetas de fidelización, en el siguiente apartado se realiza el mismo estudio esta vez para el segundo grupo de la muestra.

5.2.2. Variables determinantes para los adultos

Del mismo modo que en el caso anterior, a continuación se muestra un resumen de los resultados de los adultos de esta primera parte de la encuesta (los resultados completos se pueden ver en el Anexo IV).

Figura 7: Resumen variables determinantes para adultos

VARIABLE	1	2	3	4	5	Media
Precio	42%	34%	14%	9%	1%	4,07
Surtido	14%	20%	37%	20%	8%	3,09
Proximidad	31%	29%	22%	4%	14%	3,59
Tarjetas	5%	3%	8%	17%	66%	1,61
Experiencia	8%	14%	18%	49%	10%	2,58

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas realizadas

En el caso de este grupo encuestado, el precio supone de media la variable más relevante para el consumidor adulto, mientras que para los universitarios, de media, a la hora de seleccionar el supermercado en el que comprar, la proximidad era más relevante.

Como factores a destacar, vemos cómo la proximidad sigue teniendo relevancia para los adultos, pero en menor medida que para los universitarios (el 40% de los universitarios encuestados lo consideran como la variable más relevante mientras que en el caso de los adultos sólo para un 31% de los mismos es la más importante). Por otro lado, en base a esta muestra de la población, se puede observar cómo la experiencia de compra y el surtido adquieren una mayor relevancia cuanto mayor es la edad del consumidor (ambas medias ponderadas son superiores a en el caso del primer grupo). Respecto de la experiencia de compra, el 28% de los universitarios sitúa esta variable entre las 3 más importantes (para un 2% esta variable ocupa el primer lugar, para un 6% el segundo y para un 20% el tercero) mientras que en el caso de los adultos, este porcentaje asciende a

un 40%. En el caso del surtido vemos también cómo respecto de esta muestra, la población adulta da más valor al surtido que los universitarios. Por último, cabe señalar un dato curioso que es que ambos grupos valoran de media igual las tarjetas de fidelización. A pesar sin embargo de que la media ponderada sea igual y que en ambos casos sea la variable que menos tienen en cuenta ambos grupos, cabe destacar que mientras para un 74% de los universitarios es la variable menos relevante, este porcentaje en el caso de los adultos es de un 66%, es decir, si bien la valoración es la más baja, hay más universitarios que adultos (de forma relativa) que consideren que es la variable a tener en cuenta en menor medida.

Del mismo modo que con los universitarios, respecto del resto de factores que se les preguntaba a los adultos que tienen en cuenta como consumidores, los más destacables son los siguientes: (i) calidad de los productos, (ii) compra *online* y servicio a domicilio, (iii) orden y limpieza en el establecimiento, (iv) atención y autoservicio.

Vemos pues cómo, además de los factores que normalmente impulsan al consumidor a inclinarse por una cadena de supermercados u otra, son diferentes los motivos de los adultos respecto de los universitarios: aparecen factores tales como la atención o la limpieza y en especial, la posibilidad de hacer la compra online y el servicio a domicilio.

5.3. Consumidor *offline* vs consumidor *online*

Una vez vistas las diferencias en función del segmento al que nos aproximemos, vamos a realizar un breve inciso sobre las variables determinantes para el consumidor tradicional (el que accede físicamente al establecimiento a realizar la compra) en comparación con las que mueven al consumidor *online*, que como vemos, es uno de los factores que determinados adultos tienen en cuenta a la hora de hacer la compra.

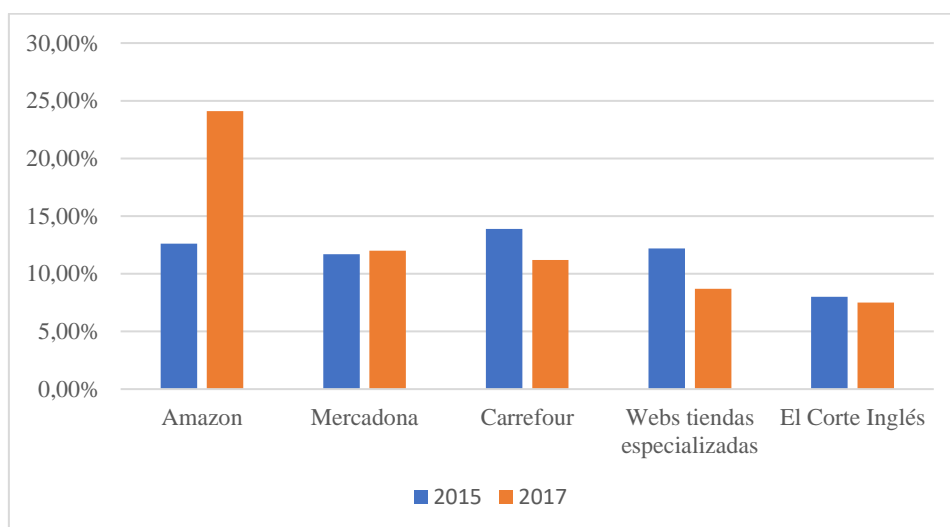
A la hora de seleccionar un supermercado físico para ir a comprar, el consumidor busca poder hacer un análisis más detallado de los productos, cuenta con la ayuda de los dependientes, que generan confianza, y puede conseguir de forma inmediata los productos que desea, sin tener que esperar (Arce-Urriza y Cebollada, 2012). Ciertamente es, que el coste de oportunidad es el hecho de tener que trasladarse hasta el establecimiento para poder hacer uso del servicio, pero ello supone un ahorro en costes de envío que en el caso de realizar la compra *online* debería soportar.

En el caso del canal de venta *online*, el consumidor se beneficia de poder realizar la compra en el momento que mejor le convenga, ya que no tiene por qué adaptarse al horario en que el supermercado esté abierto. Por otro lado, el surtido en este caso es mucho mayor, ya que tiene acceso al mercado mundial para poder seleccionar el producto que desee, por muy especializado que pueda ser (Alba et al., 1997). En la misma línea, Cristóbal y Marimon defienden que las ventajas esenciales de este canal de compra para los consumidores son la comodidad, ahorro de tiempo y esfuerzo para hacer sus compras, ya que el servicio a domicilio es un factor que va ganando cada vez un mayor peso. Ahora bien, debemos tener en cuenta la dificultad de captar clientes a través del canal *online*, de ahí que la calidad que se ofrezca deba generar fidelidad en los clientes (Cristóbal y Marimon, 2011).

Por otro lado, la OCU tras una encuesta realizada a 14.952 consumidores *online*, estableció que las variables que más tenían en cuenta los consumidores *online* eran la

claridad en la información y el cumplimiento de los plazos de entrega (OCU, 2017). Ya se ha mencionado previamente que en el caso del canal *online*, todas las cadenas de supermercados cuentan con un competidor indiscutible: Amazon. En la siguiente gráfica se muestra la penetración en el mercado de compra *online* alimentaria en España:

Figura 8: Penetración Canal Online



Fuente: elaboración propia³⁰

Este gráfico trata de ilustrar la penetración en el mercado *online* de distribución alimentaria en España. Los porcentajes que se muestran (además de comparar entre 2015 y 2017) se han calculado del siguiente modo: partiendo de que un 1,2% del gasto anual en alimentación en España se realiza a través del canal *online*, ese 1,2% se reparte como cuota de mercado entre los distintos competidores. De este modo, Amazon ostenta el liderazgo con un 24% de cuota del mercado de venta *online* de alimentos en 2017.

Vemos entonces en este gráfico cómo de las cadenas de supermercados de nuestro estudio las únicas que tienen una mayor presencia en el canal *online* son Mercadona y Carrefour. En los últimos años, sin embargo, la que ha ganado cada vez más cuota es Amazon. De estos datos vemos cómo es relevante el objetivo común de todas las grandes cadenas españolas de fortalecer este canal de venta.

Una vez reconocida la importancia de desarrollar este canal de venta, resulta interesante mencionar las variables que han sido determinadas como relevantes para los consumidores que utilizan en canal *online*. A partir de la encuesta realizada a clientes de un supermercado del norte de España³¹, Cristóbal y Marimón en 2011 determinaron una serie de variables que resultaban las más relevantes para los consumidores de este canal. La encuesta contaba con 21 preguntas a ordenar de mayor a menor importancia en cuanto a factor esencial para su compra *online*. A partir de dicho estudio, se podría concluir que las variables que resultan relevantes en la compra a través de Internet son: (i) protección en el pago, (ii) que la información esté bien organizada, (iii) que la web sea rápida y (iv)

³⁰ Elaborado a partir del informe de AEOC 2017: “Barómetro del comportamiento de compra”

³¹ Encuesta realizada en 2010 a través de la plataforma digital de un supermercado español con 159 respuestas válidas en las que se les pedía a los consumidores evaluar su satisfacción con el supermercado en cuestión.

la rapidez en el proceso de compra (Cristóbal y Marimon, 2011). Vemos entonces cómo factores tales como la proximidad o el precio desaparecen. La proximidad deja de ser un factor al hacer la compra desde casa. Por otro lado, para que se decante un consumidor por hacer la compra *online* en la página web de un supermercado u otro lo lógico es que haya hecho un análisis de precios y calidad previo.

6. ELABORACIÓN DEL MAPA DE POSICIONAMIENTO

El mapa de posicionamiento es un gráfico que trata de reflejar cómo evalúan los clientes españoles cada una de las principales cadenas de supermercados en España. En nuestro caso se trata de un mapa multidimensional, ya que, según hemos comentado a lo largo del trabajo, las variables determinantes que los consumidores tienen en cuenta no son únicamente dos.

La idea es construir el siguiente mapa de posicionamiento a través de la encuesta *online* realizada a los 180 consumidores. En el capítulo anterior se ha hecho referencia a la primera parte de la encuesta en que los encuestados debían ordenar de mayor a menor relevancia las variables que determinan su compra en un supermercado. Para este capítulo del trabajo se ha hecho uso de la segunda parte de la encuesta.

Esta segunda parte estaba compuesta de 5 preguntas por cadena de supermercado, esto es un total de 30 preguntas. Los consumidores debían evaluar del 1-5 cada una de las variables ya recogidas en el capítulo anterior para cada uno de los supermercados. En este caso no se trataba de ordenar de mayor a menor sino de dotar de una valoración a cada variable. En caso de que no comprara en alguno de los supermercados o que la variable en cuestión no se relacionara con él (ejemplo: tarjeta de fidelización) debían de marcar la casilla: “no me beneficio de ello”. En este capítulo pues, el objetivo es la elaboración del mapa de posicionamiento de las seis cadenas de supermercados más relevantes en España a partir de los resultados de las encuestas practicadas.

El mapa que se va a mostrar en los siguientes apartados fue desarrollado por Mckinsey³² y se denomina “La Araña de Mckinsey”. Es un tipo de mapa de posicionamiento que permite evaluar diferentes variables de varias compañías. En los siguientes apartados se muestra (i) un resumen de los datos para cada uno de los supermercados para elaborar el mapa de posicionamiento, (ii) un gráfico para cada uno de los supermercados, para posteriormente elaborar el mapa conjunto. Los datos a partir de los cuáles se va a elaborar dicho mapa son los de la encuesta realizada, de ahí que cada uno de los supermercados va a ser estudiado tanto para los universitarios como para los adultos, por separado, para poder comparar entre las percepciones de ambos grupos. Para calcular los datos que se presentan el mecanismo ha sido el siguiente:³³

³² Mckinsey es la consultora estratégica líder a nivel mundial, que realiza proyectos, entre otros, de posicionamiento estratégico.

³³ Ha de tenerse en cuenta que la encuesta ha sido realizada a 180 personas, sin que todas ellas hayan comprado en todos y cada uno de los supermercados. Por ello, antes de responder las preguntas relativas a cada supermercado, deben haber comprado alguna vez en los mismos. En caso de que ello no ocurra, no se les tiene en cuenta para las puntuaciones de los mismos. Los datos recogidos para cada una de las cadenas

- Los consumidores evalúan del 1 al 5 cada una de las variables (siendo el 5 la mejor puntuación)
- Se realiza una media de la suma de todas las respuestas = X
- Se calcula el porcentaje sobre 5 que supone X para poder así obtener el equivalente porcentaje sobre 100.

6.1. Datos por supermercado y contraste con la estrategia planteada:

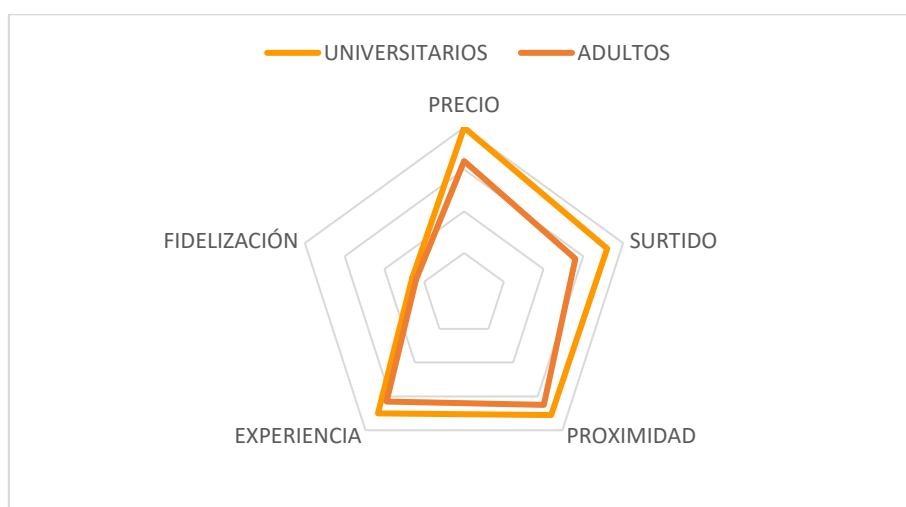
6.1.1. Mercadona

Figura 9: Resumen valoración Mercadona

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	80%	64%
SURTIDO	72%	56%
PROXIMIDAD	71%	65%
EXPERIENCIA	70%	63%
FIDELIZACIÓN	26%	24%
MEDIA	64%	54%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 10: Posicionamiento gráfico Mercadona



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Nota: la escala del gráfico tiene como valor mínimo 0% y máximo 80% y las líneas divisorias representan una diferencia de 20% entre ellas.

Resulta interesante ver cómo los universitarios en esta encuesta, de media evalúan de forma más positiva Mercadona que los adultos. Para el primer grupo podemos encontrar tres tipos de valoraciones diferenciadas. En primer lugar, el precio es la que recibe una puntuación mayor con relación al resto de variables. Seguidamente vemos cómo los universitarios valoran de forma bastante similar el surtido, proximidad y experiencia de compra de este supermercado, quedando el programa de fidelización en un tercer escalón muy diferenciado. Por parte de los adultos, la variable mejor puntuada en esta muestra en

se refieren a las respuestas de los consumidores que compran en dichos supermercados, y la media se realiza teniendo en cuenta ese grupo de personas.

relación a este supermercado es la proximidad, de modo muy similar al precio y la experiencia de compra. En el caso de este segundo grupo valoran peor el surtido de Mercadona y, por último, igual que ocurre con los universitarios, el programa de fidelización.

Recordamos cómo la compañía ha apostado desde siempre por la estrategia de SPB que vemos entonces que los consumidores aprecian, del mismo modo que en los últimos años ha tratado de localizarse en los centros de las ciudades, y también resulta valorado. Ahora bien, en relación al resto de variables, el surtido al tratarse de un supermercado que apuesta por su marca blanca esto es apreciado por los consumidores a medida que la edd va siendo mayor de modo que pierde puntos. Respecto de plan de futuro, a la compañía le faltaría desarrollar un plan de fidelización de sus clientes, ya que como vemos, los clientes denotan la falta de este.

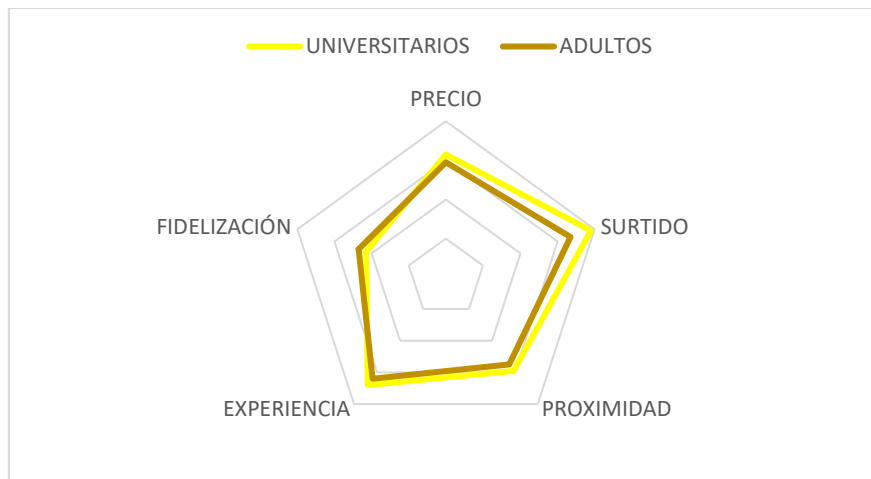
6.1.2. Carrefour:

Figura 11: Resumen valoración Carrefour

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	63%	59%
SURTIDO	78%	67%
PROXIMIDAD	59%	55%
EXPERIENCIA	68%	64%
FIDELIZACIÓN	43%	47%
MEDIA	62%	58%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 12: Posicionamiento gráfico Carrefour



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

En el caso de Carrefour, vemos cómo el surtido y la experiencia son especialmente destacables, ya que tanto universitarios como adultos son las variables que mejor puntúan. En relación con la estrategia de la compañía, Carrefour ha apostado por la estrategia multicanal, la innovación y los planes de fidelización que tal y como se refleja en el gráfico resultan valorados por sus clientes a través de las variables de fidelización (mayor

que en el caso de Mercadona) y de experiencia de compra. En relación a esta última, podemos entender que la alta valoración se debe a los nuevos espacios como Carrefour gourmet que está desarrollando la francesa. Es un concepto innovador en el mundo de los supermercados que hacen que la experiencia de los clientes en sus establecimientos sea diferente.

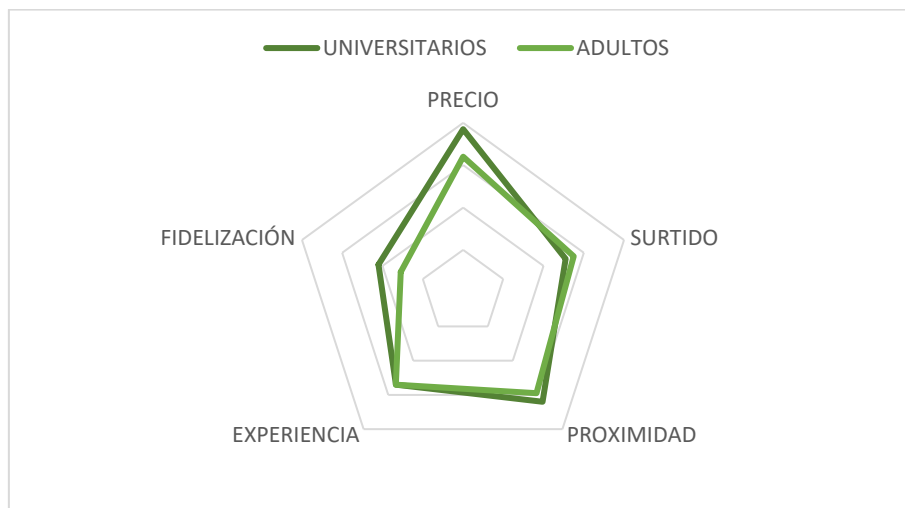
6.1.3. Día

Figura 13: Resumen valoración Día

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	77%	64%
SURTIDO	51%	55%
PROXIMIDAD	64%	59%
EXPERIENCIA	54%	54%
FIDELIZACIÓN	42%	31%
MEDIA	57%	53%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 14: Posicionamiento gráfico Día



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Día consigue que el posicionamiento ideal (el que perciben los consumidores de la compañía), coincida con el objetivo (el que fija la propia cadena como propio), al ser destacables el precio y la proximidad como variables determinantes, que vemos que son especialmente valoradas por los universitarios. Como datos a comentar vemos que ni la experiencia ni el surtido destacan especialmente para los consumidores de Día, y respecto de la fidelización, la compañía cuenta con el Club Día, consistente en una serie de descuentos por cada compra realizada que no logra que los consumidores terminen por valorar del todo la fidelización, especialmente los adultos.

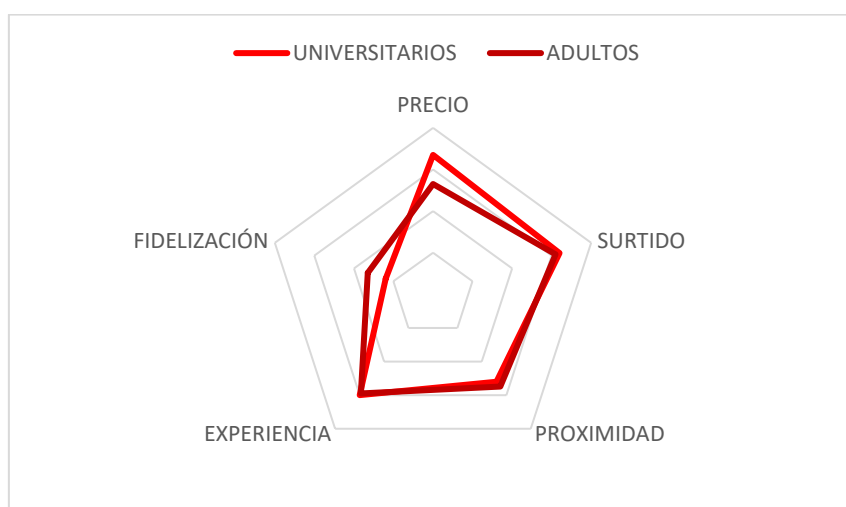
6.1.4. Lidl

Figura 15: Resumen valoración Lidl

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	67%	53%
SURTIDO	64%	62%
PROXIMIDAD	52%	55%
EXPERIENCIA	60%	59%
FIDELIZACIÓN	24%	33%
MEDIA	53%	52%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 16: Posicionamiento gráfico Lidl



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

En el caso de Lidl, vemos cómo los universitarios valoran especialmente el precio y el surtido de la compañía mientras que en lo que respecta a los adultos son la experiencia y el surtido los mejor valorados. Las dos variables que vemos que Lidl tiene peor valoradas son la proximidad, por encontrarse a las afueras de las grandes ciudades, y la fidelización, ya que la compañía no ha desarrollado un plan específico para captar clientes por medio de esta vía.

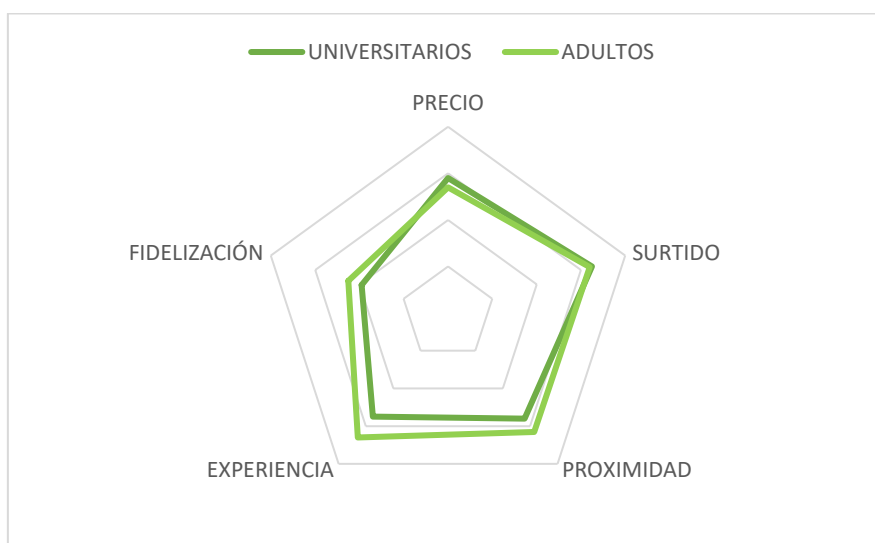
6.1.5. Eroski

Figura 17: Resumen valoración Eroski

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	58%	54%
SURTIDO	65%	64%
PROXIMIDAD	56%	63%
EXPERIENCIA	55%	66%
FIDELIZACIÓN	39%	45%
MEDIA	55%	58%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 18: Posicionamiento gráfico Eroski



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Eroski por su parte, tiene el “pentágono” más regular de todas las cadenas, al estar prácticamente todas las variables igual valoradas. En el caso de la compañía vasca, esta apuesta por los productos locales y en los últimos años ha desarrollado la campaña “Contigo” para lograr un mayor número de clientes afiliados. Ahora bien, la cadena no ha logrado que todos sus clientes evalúen de modo positivo sus programas de fidelización, ya que es la variable peor valorada de las cinco en ambos grupos si bien observamos cómo a medida que el consumidor es más mayor, valora de forma más positiva esta variable.

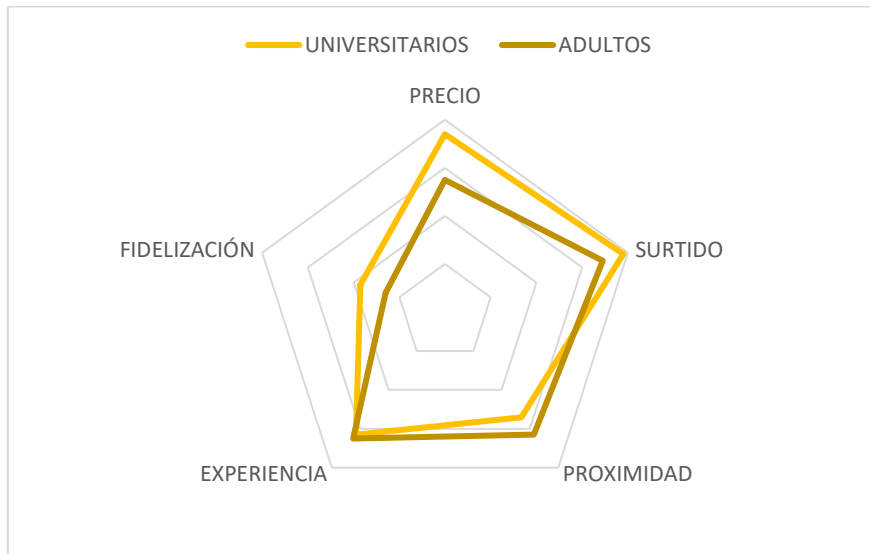
6.1.6. Alcampo

Figura 19: Resumen valoración Alcampo

	UNIVERSITARIOS	ADULTOS
PRECIO	74%	55%
SURTIDO	78%	69%
PROXIMIDAD	54%	63%
EXPERIENCIA	63%	65%
FIDELIZACIÓN	37%	26%
MEDIA	61%	56%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 20: Posicionamiento gráfico Alcampo



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

En el caso de Alcampo, el precio y el surtido son sin duda las variables que mejor resultan valoradas seguidas de la experiencia de compra en el caso de ambos grupos de la muestra. La estrategia de precios bajos que también sigue Alcampo vemos que tiene su reflejo entre los consumidores y el surtido, que se estudiará más detenidamente en el siguiente apartado, está especialmente valorado por los consumidores, ya que, al igual que Carrefour, al contar con establecimientos de mayor tamaño que el resto de los competidores pueden contar con un surtido mayor.

6.2. Mapa de posicionamiento y análisis de los resultados:

Una vez analizadas una a una las cadenas de supermercados, el objetivo del presente trabajo de investigación es la elaboración de un mapa de posicionamiento en el que se muestren a las seis cadenas líderes en España, haciendo breves referencias a sus datos financieros y sus estrategias. Antes de comenzar, se ha de tener en cuenta que el presente estudio se ha realizado para una muestra de la población concreta, por lo que su percepción no significa que se pueda extrapolar al resto de los españoles.

En el apartado anterior se ha desglosado para cada una de las cadenas la percepción de los universitarios y de los adultos por separado. Sin embargo, para este apartado resulta interesante estudiar la percepción de los consumidores en su conjunto de cada uno de los supermercados, de ahí que para el gráfico que a continuación se muestra se han calculado las medias ponderadas de las puntuaciones de universitarios y adultos para cada supermercado.

El resumen del resultado de la ponderación (en función de las personas universitarias y adultas que hayan respondido a cada supermercado) se recoge en la siguiente tabla:

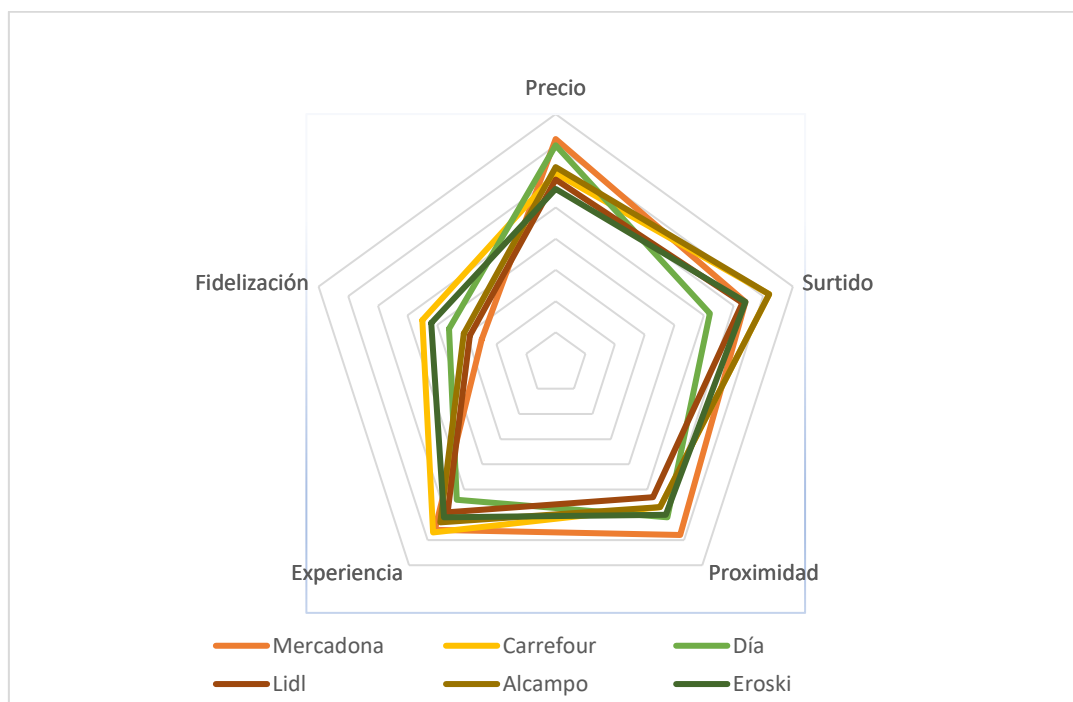
Figura 21: Resumen valoración conjunta de los supermercados

	Precio	Surtido	Proximidad	Experiencia	Fidelización	Media
Mercadona	72	64	68	66	25	60
Carrefour	61	72	57	67	45	61
Día	70	52	61	54	36	55
Lidl	59	63	53	59	29	53
Alcampo	63	72	57	63	31	57
Eroski	56	64	60	61	42	57

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Si bien de primeras, tal y como se ha analizado en base a estudios precedentes, es el precio la variable que determina a los consumidores principalmente a inclinarse por un supermercado u otro, vemos cómo no es en todos los casos la variable que mejor ponderan una vez compran en un supermercado.

Figura 22: Mapa de posicionamiento global



Fuente: elaboración propia

6.2.1. Precio:

En el mapa anterior se puede ver cómo los supermercados mejor valorados en esta variable son Día y Mercadona. El primero se ha caracterizado por englobarse en los supermercados *hard discount* desde sus inicios y así ha conseguido que le posicione al consumidor. Mercadona por su parte, gracias a su estrategia de SPB ha logrado causar ese impacto en su cliente. A estos dos supermercados les sigue Alcampo mientras que vemos cómo el valorado en conjunto como el más caro es Eroski. Debemos tener en cuenta que normalmente, la percepción que tienen los consumidores del precio de un supermercado suele asociarse a un grupo de alimentos de la cesta de la compra que

consideran básicos. Para ello, observamos aquí un resumen de la combinación de una serie de productos básicos en cada uno de los supermercados y se trata de estudiar si realmente la percepción de los consumidores se corresponde con los precios reales³⁴.

Figura 23: Resumen precio medio cesta compra básica por supermercado

SUPERMERCADO	Precio medio cesta compra
Mercadona	34,66 €
Carrefour	34,89 €
Alcampo	32,09 €
DIA	33,85 €
Lidl	34,03 €
Eroski	35,14 €

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las páginas web de los supermercados

De los datos recogidos a partir de las páginas web de las seis compañías líderes vemos cómo la cesta de la compra básica más barata que combina tanto productos de marcas líderes como de marca blanca es Alcampo, seguida de Día y la más cara la de Eroski. Vemos entonces que, para la muestra de productos seleccionada, Mercadona, que es la mejor valorada por los encuestados en relación al precio, sus precios reales no corroboran que realmente sea así. Resulta interesante este factor ya que el hecho de que la compañía cuente con sus estrategias de SPB, a pesar de que ello pueda ocurrir en algunos productos (ejemplo: cuenta con el detergente más barato), esto no se refleja en toda la cesta de la compra.

Si comparamos entonces el ranking de precios (de más barato a más caro) de los supermercados en base a la muestra de productos seleccionada y la contrastamos con lo percibido por los consumidores encuestados tendríamos la siguiente comparativa:

Figura 24: Comparación ranking por precios vs valoración consumidores del precio

Posición	RANKING POR PRECIO		RANKING PRECIO VALORACIÓN CONSUMIDORES	
	Supermercado	Precio cesta	Supermercado	Puntuación
1	Alcampo	32,09 €	Mercadona	72
2	Día	33,85 €	Día	70
3	Lidl	34,03 €	Alcampo	63
4	Mercadona	34,66 €	Carrefour	61
5	Carrefour	34,89 €	Lidl	59
6	Eroski	35,14 €	Eroski	56

Fuente: elaboración propia

³⁴ En el Anexo V se muestra un desglose de los precios de estos productos básicos por supermercado

En el ranking expuesto vemos cómo Alcampo, Día y Lidl son las más baratas para realizar la compra básica recogida en este estudio. Sin embargo, la percepción de los consumidores encuestados no se corresponde con el precio objetivo. Mercadona por ejemplo es el tercer supermercado más caro de los seis para hacer la compra, sin embargo, los consumidores la califican como la que mejor precio tiene. Tal y como se mencionará en las conclusiones (Capítulo 7) una de las opciones que podrían adoptar los supermercados de descuento sería tratar de reflejar con alguna campaña de promoción sus bajos precios (ejemplo: SPB de Mercadona).

Por otro lado, tal y como se ha comentado al inicio del trabajo resulta interesante hacer una referencia a los datos financieros de las compañías para ver si las que tienen precios más altos tienen un mayor margen sobre las ventas:

Figura 25: Margen sobre ventas de los diferentes supermercados

SUPERMERCADO	INCN³⁵	Resultado ejercicio	Margen sobre Ventas³⁶
Mercadona	19.823.515.000	636.260.000	3,21%
Carrefour	7.804.887.905	112.693.334	1,44%
Alcampo	3.242.761.000	75.789.000	2,34%
DIA	4.816.288.000	207.385.000	4,31%
Lidl	3.078.293.000	104.938.000	3,41%
Eroski	1.749.190.000	86.931.000	4,97%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI e informe Kantar Worldpanel TAM Octubre 2017³⁷

Relacionando estos márgenes con la tabla de precios vemos cómo Eroski tiene el mayor margen sobre ventas, aunque siendo esta la cadena más cara de las estudiadas tiene sentido. Más llamativo resulta el caso de Carrefour que se encuentra entre los supermercados más caros y aún así su margen es el más caro. Una de las razones la podríamos situar en que es la cadena que ofrece más tipos de promociones (como los incluidos en sus planes de fidelización, 8% descuento en productos frescos para familias numerosas...). En el mismo sentido, Día siendo la segunda cadena más barata cuenta con el segundo margen sobre ventas más alto. La razón se debe a que los costes que tiene la compañía son inferiores que los de sus competidores.

6.2.2. Surtido:

En el caso de esta variable, vemos cómo son Carrefour y Alcampo las mejor valoradas, con 72 puntos cada una. En relación a esta variable vamos a analizar si la percepción de los consumidores se refleja con la realidad. Del mismo modo que en el apartado anterior, comparamos el ranking que los consumidores de la muestra hacen respecto del surtido de

³⁵ Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCN): recoge los ingresos de explotación de 2016, último ejercicio disponible con las cuentas anuales publicadas.

³⁶ Margen sobre ventas: refleja el porcentaje sobre ventas que supone beneficio para la compañía, después de impuestos.

³⁷ La consultora Kantar publicó en octubre 2017 un informe sobre los hábitos de consumo en España en el último año (Informe Alimentación TAM Octubre 2017).

las seis cadenas para compararlo con el número de referencias de producto que tiene cada uno de los supermercados.

Figura 26: Comparación ranking por surtido vs valoración consumidores del surtido

Posición	RANKING POR SURTIDO		RANKING SURTIDO VALORACIÓN CONSUMIDORES	
	Supermercado	Nº referencias por supermercado	Supermercado	Puntuación
1	Carrefour	125.000	Carrefour	72
2	Alcampo	55.000	Alcampo	72
3	Mercadona	8.000	Mercadona	64
4	Día	5.600	Eroski	64
5	Eroski	4.500	Lidl	63
6	Lidl	2.000	Día	52

Fuente: elaboración propia³⁸

Vemos entonces que la imagen de los consumidores encuestados en relación a esta variable se acerca a los datos reales, ya que los tres mejor valorados en relación al surtido son los que efectivamente tienen un surtido mayor, aunque los tres siguientes competidores no han logrado transmitir eso a sus consumidores. En el caso de Día por el contra vemos que resulta el peor valorado mientras que cuenta con más del doble de productos que Lidl.

6.2.3. Proximidad:

En este punto, Mercadona, Día y Eroski son los mejor valorados en cuanto a proximidad. Día y Eroski normalmente se encuentran en las calles de barrios concurridos, factor que en el caso de Día se adapta a su estrategia. Por su parte, Mercadona, a pesar de tener unas dimensiones por regla general, superiores a Día, ha logrado ir abriendo supermercados en el centro de las grandes ciudades (ejemplo: ABC de Serrano en Madrid), ganando de este modo puntos en proximidad.

6.2.4. Experiencia de compra:

Respecto de la experiencia de compra vemos cómo el líder es Carrefour seguido de Alcampo y Mercadona. En el caso de los dos primeros, cuentan con la opción de autoservicio a la hora de pasar por caja, un factor que tal y como hemos visto en el análisis de las variables para los adultos, está ganando peso en la actualidad. En este apartado resulta interesante analizar la pregunta final de la primera parte de la encuesta que se les realizaba a los que componían la muestra. Debían sugerir algún factor diferente que les resultara determinante a la hora de hacer la compra. Estas respuestas se clasificaban en dos grupos: (i) las relacionadas con la calidad de los productos (que no resultan de interés de estudio en este análisis), (ii) y aquellas relacionadas con la experiencia de compra. En

³⁸ Elaborada a partir de los datos obtenidos de la Memoria Anual 2016 de cada una de las cadenas.

este segundo grupo encontramos factores que valoran los consumidores entrevistados tales como: la limpieza del local, el servicio a domicilio, la posibilidad de autoservicio en caja...

De este modo, Carrefour cuenta con la posibilidad de autoservicio en un 67% de sus supermercados (Alimarket, 2017), mientras que el promedio en el resto de las cadenas es del 32%. Podemos entonces entender que para los consumidores de Carrefour este es un factor que afecta a su experiencia de compra de modo positivo.

Al ser el supermercado mejor valorado en cómputo general por los consumidores encuestados, y en concreto en esta variable relativa a la experiencia de compra, resulta interesante analizar cómo comparan los clientes de Carrefour al resto de supermercados. Para ello, esta parte del estudio se apoya en el informe publicado el 31 de marzo de 2018 por Carrefour: “Barómetro mensual de clientes” que recoge los datos de una encuesta realizada a 12.452 consumidores de Carrefour en la que comparan la compañía con el resto de las cadenas estudiadas. La encuesta consistía en 15 preguntas realizadas a los consumidores de Carrefour que tuvieran como segundo supermercado para hacer la compra alguna de las restantes 5 cadenas líderes. De entre todas las preguntas, la limpieza y el tiempo de espera en caja, son las relacionadas con la experiencia de compra.

La siguiente tabla muestra las respuestas de la encuesta practicada por Carrefour. Los porcentajes se refieren a la diferencia positiva entre la valoración de los consumidores sobre las dos variables expuestas en Carrefour respecto de en los otros supermercados.³⁹

Figura 27: Comparación de la experiencia de compra vs Carrefour

Variable	Mercadona	Día	Lidl	Eroski	Alcampo
Limpieza	-	47%	20%	5%	12%
Tiempo espera en caja	14%	30%	33%	21%	10%

Fuente: elaboración propia a partir del informe de 31 de marzo de 2018 de Carrefour: “Barómetro mensual de clientes”

Vemos entonces cómo Carrefour es valorado de forma más positiva en estos dos aspectos de la experiencia de compra respecto del resto de las cadenas. La mayor diferencia la encontramos con Día, que resulta ser la peor valorada en relación a esta variable por los encuestados.

Si comparamos la diferencia media de ambas puntuaciones con los resultados de la encuesta practicada observamos lo siguiente:

³⁹ Ejemplo: los consumidores puntúan con un 60% la limpieza de Carrefour y con un 40% la de Lidl, la diferencia de 20% es la que se recoge en la tabla

Figura 28: Comparación ranking por experiencia vs valoración consumidores experiencia

Posición	RANKING POR EXPERIENCIA DE COMPRA		RANKING SURTIDO VALORACIÓN CONSUMIDORES	
	Supermercado	Diferencia media de puntuación	Supermercado	Puntuación
1	Carrefour		Carrefour	67
2	Mercadona	7%	Mercadona	66
3	Alcampo	11%	Alcampo	63
4	Eroski	13%	Eroski	61
5	Lidl	27%	Lidl	59
6	Día	39%	Día	54

Fuente: elaboración propia a partir del informe de 31 de marzo de 2018 de Carrefour: “Barómetro mensual de clientes”

De este modo, siendo Carrefour la referencia (0%), se ordenan de menor a mayor diferencia. Mercadona está un 7% de media en experiencia de compra peor valorada que Carrefour, Alcampo un 11%, y así sucesivamente. En esta comparativa se observa cómo el ranking obtenido a partir de este informe de Carrefour es igual que el que resulta a partir de la encuesta de este estudio.

Para poder mejorar la imagen de su experiencia de compra, las restantes cadenas podrían desarrollar un plan de mejora en relación a estas dos variables, tomando como referencia Carrefour, que resulta la mejor valorada.

6.2.5. Tarjetas de fidelización:

Esta es la variable que los consumidores en cómputo general valoran menos. Debemos tener en cuenta que en el caso de los supermercados, a pesar de que el 44,2% de los españoles suelen comprar en el mismo supermercado siempre (Alimarket, 2017), la mayoría de la población no tienen lealtad solo a uno, como puede ocurrir por ejemplo en el sector de la perfumería (Kantar TNS, 2017).

Ahora bien, tal y como se ha definido en el apartado 5.1.1. *Tarjetas de fidelización*, los supermercados pueden contar con programas para mantener a sus clientes o aumentarlos tomando como base la fidelización.

De este modo, de entre todas, la cadena que resulta mejor puntuada en esta variable es Carrefour. Esta compañía, a través del Club Carrefour, ha logrado atraer a tres segmentos específicos de la población, ya que cuenta en la actualidad con: (i) 1.200.000 socios mayores de 65, (ii) 390.000 socios de superfamilias numerosas y (iii) 400.000 miembros del club joven (Memoria Anual. Carrefour, 2016). Los descuentos específicos para cada uno de estos grupos hacen que se posicione como la mejor cadena respecto de esta variable. En segundo lugar, se encuentra Eroski, que tal y como se recoge en su estrategia, a través de su programa “Contigo” tratan de incrementar el número de compras por sus afiliados. Tal y como se observa en el gráfico vemos entonces que este programa está

causando efecto, ya que la compañía además ha estudiado que el 70% de sus ventas de 2016 se correspondieron a clientes afiliados de este programa de fidelización (Memoria Anual. Eroski, 2016). El tercer puesto lo ocupa Día, que cuenta con tarjeta del club Día que da derecho a sus clientes a obtener descuentos por cada compra que realizan (Memoria Anual. Día, 2016). Si bien no tiene el mismo impacto en la percepción del consumidor que los dos anteriores, está positivamente valorado por sus consumidores.

En cuanto al resto de supermercados, Mercadona aparte de sus promociones no cuenta con programas especiales por lo que los clientes no pueden evaluar la fidelización en base a un sistema de tarjetas o vales similares, y esto mismo ocurre con Alcampo y Lidl.

7. CONCLUSIONES

Una vez analizada la importancia dentro del gran consumo del sector de la distribución alimentaria, vemos cómo nos encontramos ante un sector altamente competitivo, en el que en España, las seis cadenas de supermercados líderes (Mercadona, Carrefour, Día, Lidl, Alcampo y Eroski) ostentan una cuota de mercado superior al 50 %. El objetivo del trabajo residía en analizar el posicionamiento de estas seis cadenas en nuestro país en 2017.

Ya ha sido comentado a lo largo del trabajo que el posicionamiento puede ser entendido tanto como estrategia de marketing de una compañía, como desde el punto de vista de la percepción que tienen los consumidores de esta. Respecto de la primera parte vemos cómo las estrategias van desde ser líderes en precios, como es el caso de Día o Alcampo, o la garantía de precios bajos como Lidl (PBSD) o Mercadona (SPB), hasta la innovación de Carrefour o la fidelización de Eroski. Por otro lado, para poder analizar si ese posicionamiento objetivo de la compañía se corresponde con el posicionamiento ideal, que es la imagen que tienen los consumidores de las compañías, ha sido necesario determinar las variables que los clientes determinan como esenciales para decantarse por un supermercado u otro.

Partiendo de estudios anteriores, se realiza una encuesta en la que se concluye que estas variables ordenadas de mayor a menor importancia dependen del grupo de edad que tomemos como referencia. De este modo, para la muestra de 82 universitarios encuestados el orden de las variables es: proximidad, precio, surtido, experiencia de compra y tarjetas de fidelización; mientras que para la población adulta encuestada (98 personas) el orden es el siguiente: precio, proximidad, surtido, experiencia de compra y tarjetas de fidelización. Resulta relevante resaltar por otro lado, que la puntuación en concreto en la importancia tanto del surtido como de la experiencia de compra aumenta para la población adulta encuestada. Con el orden de estas variables establecido, la evaluación por parte de los consumidores de cada supermercado resulta en que la cadena de supermercados mejor valorada en su conjunto por los consumidores es Carrefour.

A grandes rasgos, cabe señalar que los líderes en precio para esta muestra son Mercadona y Día (los cuáles logran ajustarse a sus estrategias preestablecidas en su memoria anual), y estos dos mismos competidores son los más valorados en proximidad junto a Eroski.

En relación al surtido, Carrefour y Alcampo son los mejor valorados, y tal y como se recoge en el informe este dato se corresponde con la realidad ya que son las cadenas que tienen un mayor número de referencias. Carrefour, como mejor cadena valorada por la muestra, también es líder en experiencia de compra y fidelización. Respecto de la experiencia de compra, ha sido estudiado cómo la limpieza de los establecimientos y el tiempo de espera en caja, son factores que afectan a la evaluación de la experiencia. Carrefour es la mejor valorada en cuanto a esas dos subvariables por lo que el resto de las cadenas podrían desarrollar un plan específico de mejora de estos servicios para así mejorar la percepción de sus clientes en relación a las mismas. Por otro lado, en relación a la fidelización, la compañía francesa también es la que recibe una puntuación mayor en la encuesta practicada por contar con planes especiales para diferentes grupos de edades. En cuanto a esta última variable, es muy interesante ver cómo Mercadona a pesar de ser el supermercado donde compran el mayor número de españoles, es el que peor resulta valorado en cuanto a programas de fidelización por los consumidores encuestados, por no contar con un plan especial de lealtad.

Por otro lado, tal y como ha sido reflejado en base a diferentes encuestas realizadas a consumidores de dichas cadenas, no necesariamente el orden que siguen respecto del nivel de ingresos o porcentaje de mercado se corresponde con el modo en que valoran subjetivamente los consumidores a cada uno de estos supermercados.

Si bien, como ya ha sido varias veces comentado, Mercadona ostenta el liderazgo indiscutible respecto de la cuota de mercado en España, abarcando casi un cuarto del gasto nacional de los españoles en alimentación para sus hogares, no es la mejor posicionada por sus consumidores en cuanto a las variables determinantes para estos. En la siguiente tabla se puede observar la comparativa entre la cuota de mercado que ostentan cada una de las cadenas líderes de supermercados en España comparada con la valoración ponderada que le dan sus consumidores. Se compara el ranking elaborado a partir de la encuesta realizada con otro realizado por el Observatorio *Shopper Experience*

Figura 29: Comparación cuota de mercado vs evaluación de los consumidores

	Ranking por cuota de mercado		Ranking según los consumidores encuestados		Ranking según Observatorio <i>Shopper Experience</i>	
1	Mercadona	23,4%	Carrefour	61	Carrefour	47
2	Carrefour	8,8%	Mercadona	60	Mercadona	38
3	Día	8,2%	Eroski	57	Día	23
4	Eroski	5,5%	Alcampo	57	El Corte Inglés	17
5	Lidl	4,3%	Día	55	Eroski	14
6	Alcampo	3,5%	Lidl	53	Alcampo	11

Fuente: elaboración propia⁴⁰

Tal y como se comentaba, vemos cómo el hecho de tener una cuota superior no se traduce necesariamente en estar mejor posicionado de cara a los consumidores. Resulta

⁴⁰ Elaborada a partir de los datos recogidos por el informe del Observatorio *Shopper Experience* publicado el 4 de mayo de 2017, a partir de 800 encuestas *online* realizadas a usuarios de entre 25 y 55 años.

interesante de hecho ver cómo el líder del mercado con una cuota muy superior a la de sus competidores en ninguno de los dos estudios aparece como la líder. ¿Qué estrategias sigue entonces Mercadona para, no siendo la mejor percibida por los consumidores ser la líder del mercado?

Teniendo en cuenta que tal y como se ha estudiado, el surtido de Mercadona es bastante más reducido que el de Carrefour o Alcampo, la empresa valenciana cuenta en su surtido con más de un 90% de productos de marca blanca. Gracias a los proveedores con los que trabaja, la calidad de sus productos resulta muy bien valorada por sus clientes que prefieren decantarse por los mismos en lugar de los ofrecidos por otras marcas. Ello unido al hecho de apostar cada vez más por la proximidad (variable esencial en la decisión de los clientes (Alimarket, 2017), hacen que los consumidores se decanten por comprar en esta cadena.

En líneas generales y como recomendaciones a las cadenas, de entre las variables analizadas, en todos y cada uno de los supermercados la variable peor puntuada es la relativa a los programas de fidelización. En este sentido, BCG propone a las empresas integrantes del sector del gran consumo que se centren en diseñar un modelo interno de experiencia de cliente y de fidelización, ya que justifican cómo la relación entre este modelo interno bien desarrollado y que el propio cliente considere finalmente la experiencia de compra como buena es de un 70% (BCG, 2017) y se decante por recurrir a ese supermercado. Ya ha sido comentado que este grupo de seis cadenas ostentan una cuota de mercado de más del 50% (54,6% aproximadamente) y por tanto el 45,6% restante corresponde a competidores menores. El desarrollo de este nuevo modelo propuesto por la consultora estratégica es una buena opción para estos supermercados de cara a incrementar tanto sus ingresos como la valoración de sus consumidores.

ANEXO I

Listado 20 cadenas de supermercados en España por número de establecimientos

	Supermercado	Nº supermercados
1	Día	3.671
2	Covirán	2.486
3	Mercadona	1.614
4	Eroski	1.252
5	HD Covalco	1.111
6	Consum	680
7	Lidl	536
8	Condis	495
9	Carrefour	452
10	Gadisa	333
11	Froiz	290
12	Auchan (Alcampo)	265
13	Aldi	258
14	Ahorramas	254
15	El Corte Inglés	232
16	Uvesco	225
	Dinosol	
17	Supermercados	199
18	Supersol	189
19	Alimerka	173
20	Bon Preu	149

Fuente: elaboración propia a partir del informe de Alimarket de 24 de mayo de 2017: Informe 2017 del mercado de supermercados

ANEXO II

Composición de las cadenas

1. Carrefour:

Carrefour, S.A., es la sociedad matriz de siete sociedades actuales:

- Centros Comerciales Carrefour, S.A.
- Carrefour Norte, S.L.
- Carrefour Navarra, S.L.
- Carrefour Property España, S.L.
- Viajes Carrefour, S.L.
- Correduría de Seguros Carrefour, S.A.
- Carrefouronline, S.L.

De todas ellas, las dedicadas al comercio de distribución alimentaria son las tres primeras. Los datos comentados a lo largo de todo el trabajo en relación a Carrefour resumen la suma de los resultados de las tres compañías.

2. Eroski:

Las compañías que se van a enunciar a continuación pertenecen a la matriz Mondragón Corporación Cooperativas, S.C. Esta es una sociedad cooperativa que administra un grupo de 80 sociedades. Entre ellas se encuentran las propias del Grupo Eroski: (i) Eroski, S.C., (ii) Grupo Eroski Distribución S.A., (iii) Viajes Eroski, S.A., (iv) Aportaciones Financieras Eroski, S.A.

La que nos interesa a efectos del presente trabajo es la primera de todas ellas.

3. Lidl:

Lidl Supermercados, S.A., y Lidl Canarias, S.L., son filiales de la matriz alemana Schwarz Beteiligungs-KG, dedicadas al negocio de distribución alimentaria en España. El presente estudio se centra en los datos de la primera de ellas, ya que una vez analizados los elementos del balance de Lidl Canarias, S.L., esta cuenta únicamente con un activo circulante de 2.618 euros, sin que sea posible desglosar más que ello su balance y cuenta de resultados, encontrándose en inactividad la compañía.

4. Alcampo

Alcampo forma parte del grupo Auchan Retail en España, compuesto por Alcampo y supermercados Sabeco. Esta empresa es propiedad de la familia Mulliez, que en el sector de la distribución alimentaria también tiene supermercados Simply. La compañía analizada en el presente informe es únicamente Alcampo.

5. Grupo Día:

Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Día) es la matriz de un grupo de 14 empresas. En el presente trabajo de investigación se han tomado como referencia únicamente los supermercados Día en España junto con supermercados La Plaza, El Árbol y Clarel.

ANEXO III

Desglose cuestionario

	Pregunta	Respuesta
1	Sexo	Hombre Mujer
2	Edad	(respuesta libre)
3	Lugar habitual de compra	Supermercado Tienda de conveniencia No hago la compra
4	Supermercado habitual	(respuesta libre)
5	Ordena de mayor a menor importancia las siguientes variables para elegir tu supermercado (1 más importante)	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización
6	¿Qué otros factores consideras relevantes a la hora de comprar en un supermercado?	(respuesta libre)
	Evalúa del 1 al 5 (siendo 5 la mejor puntuación) las siguientes variables para los siguientes supermercados	
7	Carrefour	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización
8	Mercadona	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización
9	Alcampo	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización

10	Eroski	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización
11	Lidl	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización
12	Día	Precio Surtido Proximidad Experiencia de compra Tarjetas de fidelización

ANEXO IV

Resultados encuesta parte 1

I. Universitarios

Composición de la muestra	Hombres	28	82
	Mujeres	54	
Supermercado frecuente	Alcampo	6	82
	Carrefour	10	
	Día	2	
	Mercadona	52	
	Lidl	2	
	Otros	10	

Fuente: elaboración propia

Variable	1	2	3	4	5
Precio	33	32	14	2	1
Surtido	5	7	46	17	7
Proximidad	33	37	4	7	1
Tarjetas	9	1	2	9	61
Experiencia	2	5	16	47	12

Fuente: elaboración propia

II. Adultos

Composición de la muestra	Hombres	22	98
	Mujeres	76	
Supermercado frecuente	Alcampo	4	98
	Carrefour	14	
	Día	2	
	Mercadona	56	
	Lidl	2	
	Eroski	2	
	Otros	12	

Fuente: elaboración propia

Variable	1	2	3	4	5
Precio	41	33	14	9	1
Surtido	14	20	36	20	8
Proximidad	30	28	22	4	14
Tarjetas	5	3	8	17	65
Experiencia	8	14	18	48	10

Fuente: elaboración propia

ANEXO V

Tabla precios productos básicos por supermercado

	Mercadona	Carrefour	Día	Lidl	Alcampo	Eroski
Leche Pascual (1L)	1,43 €	0,89 €	0,89 €	0,95 €	0,81 €	0,89 €
Barra pan	0,44 €	0,45 €	0,39 €	0,39 €	0,44 €	0,40 €
Coca Cola 2L	1,46 €	1,46 €	1,46 €	1,46 €	1,46 €	1,46 €
Detergente Ariel 40lv	9,90 €	13,13 €	11,49 €	11,70 €	11,87 €	10,85 €
Aceite oliva (1L)	4,09 €	4,30 €	4,09 €	4,00 €	4,04 €	4,05 €
Azúcar (1kg)	0,69 €	0,68 €	0,79 €	0,69 €	0,66 €	0,69 €
Arroz (1 kg)	1,00 €	0,80 €	0,69 €	0,72 €	0,70 €	0,79 €
Pechuga pollo (precio/kg)	6,90 €	5,09 €	5,15 €	6,00 €	5,00 €	6,86 €
Papel higiénico (6uds)	2,33 €	1,80 €	1,99 €	1,85 €	1,97 €	1,99 €
Galletas María	1,19 €	0,99 €	1,25 €	1,00 €	0,98 €	0,99 €
Pan de molde	0,95 €	0,95 €	0,75 €	0,69 €	0,59 €	0,68 €
Aceite girasol 1L	1,19 €	0,99 €	1,02 €	1,29 €	0,91 €	1,15 €
Yogures naturales (pack 6)	0,99 €	0,96 €	0,75 €	0,99 €	0,88 €	0,77 €
Pasta dientes	1,00 €	1,25 €	1,15 €	1,10 €	0,79 €	1,37 €
Gel 1L	1,10 €	1,15 €	1,99 €	1,20 €	0,99 €	2,20 €
Total cesta	34,66 €	34,89 €	33,85 €	34,03 €	32,09 €	35,14 €

Fuente: elaboración propia a partir de la información de las páginas web de las compañías

BIBLIOGRAFÍA

Obras doctrinales y recursos electrónicos

Alba, J., et al. (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, 61, 38–53.

Alegre, G., (2015). “Supermercados Lidl: Análisis Estratégico”. *Blog Guillermo Alegre*. Recuperado en 4 de marzo, 2018, de <http://www.guillermoalegre.es/supermercados-lidl-analisis-estrategico/>

Arce-Urriza, M. y Cebollada, J. (2012). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados. *Departamento de Gestión de Empresas*, Universidad Pública de Navarra.

Barrón, Araoz, R. (2000). *El posicionamiento: una estrategia de éxito para los negocios*.

Bluemap Consulting Group. (2013). “Factores que influyen en el comprador español a la hora de elegir un supermercado”. *Bluemap Consulting Group*. Recuperado en 30 de enero, 2018, de <https://bluemapconsulting.com/es/factores-que-influyen-en-la-eleccion-de-un-supermercado-para-el-comprador-espanol/>

Centro de Desarrollo Industrial de Perú. (2017). “Claves del imperio Wong”. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/casos_exito_ewong.htm

Cristóbal, E. y Marimon, F. (2011). La gestión del supermercado virtual: tipificación del comportamiento del cliente online. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 93-112.

Díez, E.C. (1999). *Gestión de Precios*, 2ª Edición, Madrid: ESIC.

El Economista. (2017). “Eroski centra su estrategia en el producto local, saludable y personalizado”. *El Economista*. Recuperado en 8 de marzo, 2018, de <http://www.economista.es/economia/noticias/8455892/06/17/Eroski-centra-su-estrategia-en-el-producto-local-saludable-y-personalizado.html>

Estrella, A. y Sánchez, M. (2011). Efecto del tamaño del surtido sobre el consumidor en el punto de venta: un análisis de artículos publicados. *Distribución y Consumo*. (Edición especial), 53-66.

Expansión. (2017). “Así eligen supermercados los consumidores”. *Expansión*. Recuperado en 28 de enero, 2018, de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/05/06/58b1bd86268e3e41328b45bb.html>

García, C. y Fabero, M. (2016). Desarrollo y validación inicial de una escala para evaluar la fidelidad de los consumidores hacia las tiendas. *European Research on Management and Business Economics*, 94-100.

García, F. (2017). “Gran Consumo: Mercadona vuelve a ser la que más crece”. *Kantar España Insights*. Recuperado en 6 de febrero, 2018, de <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2017/septiembre-2017-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a/>

Gázquez-Abad, J. et al. (2014). Tamaño del surtido y ventas de la categoría: ¿existe una relación directa?. *Universia Business Review*.

Gestión. (2016). “Hay 256 de supermercados en Perú al cierre del primer semestre de este año”. *Gestión*. Recuperado en 5 de marzo, 2018, de <https://gestion.pe/economia/hay-256-supermercados-peru-cierre-primer-semestre-ano-116240>

Gil, S. et al. (2008). Measuring the impact of regional export promotion: The Spanish case. *Papers in Regional Science*, 87, 139-146.

Grados, A. (2018). “Carrefour y su revolución total: así es el proyecto 2022”. *Foodretail*. Recuperado en 2 de marzo, 2018, de http://www.foodretail.es/retailers/carrefour-revolucion-proyecto-2022-alexandre-bompard_0_1184881506.html

Gutiérrez, H. (2018). “Así se hace la compra del supermercado por Internet en España”. *El País*. Recuperado en 25 de febrero, de https://elpais.com/elpais/2018/02/24/escaparate/1519466575_121761.html

Inforetail. (2015). “El éxito de la estrategia resiliente de Auchan”. *Inforetail*. Recuperado en 7 de marzo, 2018, de <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-exito-de-la-estrategia-resiliente-de-auchan/9caac61cf8a1bfab65e50b6f43a79de0>

Inforetail. (2016). “Las claves de la estrategia de Lidl”. *Inforetail*. Recuperado en 5 de marzo, 2018, de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-claves-de-la-estrategia-de-lidl/bb47314f51ab7100d577c870c7181434>

Inforetail. (2018). “Así es la nueva estrategia global de Carrefour”. *Inforetail*. Recuperado en 4 de marzo, 2018 de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/asi-es-la-nueva-estrategia-global-de-carrefour/5dc8145116181bd543fb6cc285680fe7>

Kotler, P. y Amstrong, G. (2014). *Marketing*. Decimocuarta Edición: Pearson.

La Vanguardia. (2017). “Auchan España avanza en la sustitución de supermercados Simply por Alcampo”. *La Vanguardia*. Recuperado en 14 de febrero, 2018, de <http://www.lavanguardia.com/vida/20170906/431093732658/auchan-espana-avanza-en-la-sustitucion-de-supermercados-simply-por-alcampo.html>

La Vanguardia. (2017). “Carrefour abre el primer hipermercado 24 horas de España”. *La Vanguardia*. Recuperado en 2 de marzo, 2018, de <http://www.lavanguardia.com/economia/20171210/433551943271/carrefour-hipermercado-24-horas-espana.html>

Lambin, J. (1994). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

León, F. (2016). “¿Cuáles son los supermercados líderes en España?”. *Merca2.0*. Recuperado en 10 de febrero, 2018, de <https://www.merca20.com/cuales-los-supermercados-lideres-en-espana/>

Marín García, A. (2015). Innovar en el comercio minorista: influencia de las TIC y sus efectos en la satisfacción del cliente. Universidad de Valencia (España).

Melchor Cardona, M. et al. (2016). Comportamiento de compra y consumo de productos dietéticos en los jóvenes universitario. *Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte.

Meleán-Romero, R. (2002) Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Red de Revistas Científicas*, 13, 54-63.

OCU. (2017). “Ocu indica que el 24% de los usuarios tiene algún problema al comprar por internet”. OCU. Recuperado en 20 de marzo, 2018, de <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2017/compras-internet-300817>

Paiva, G. et al. (2012) Factores explicativos de la lealtad de los clientes de los supermercados. *Revista Innovar*.

Porter M., (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review.

Regidor, R. (2013). “DIA, las claves del éxito del primer supermercado de descuento de España”. *Libremercado*. Recuperado en 6 de marzo, 2018, de <https://www.libremercado.com/2013-09-08/dia-las-claves-del-exito-del-primer-supermercado-de-descuento-de-espana-1276498560/>

Rodríguez, R., et al. (2013). Estrategias de las principales empresas de distribución minorista de gran consumo ante la crisis económica. *Distribución y Consumo*, 4, 5-17.

Rodríguez-Ardura, I. et al. (2008). El comercio electrónico en perspectiva: Dinámica y desencadenantes. Universitat Oberta de Catalunya.

Romera, J. (2015). “Mercadona ha repartido durante la crisis 1.583 millones en bonus a su plantilla”. *El Economista*. Recuperado en 3 de marzo, de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6556451/03/15/Mercadona-reparte-durante-la-crisis-1583-millones-en-bonus-a-su-plantilla.html>

Romera, J. (2017). “Carrefour batirá en 2017 el récord de aperturas en España con 182 súper”. *El Economista*. Recuperado en 5 de marzo, 2018, de <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8231029/03/17/Carrefour-batira-en-2017-el-record-de-aperturas-en-Espana-con-182-super.html>

Rondán, F.J. (2004). Precio versus lealtad hacia la marca en la elección de compra. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa.*, 10 (1), 165-188.

Ruiz, C. y Sanz, S. (2009). Implicaciones del uso de buscadores en el comportamiento de compra online. Universidad de Valencia.

SABI. Base de datos a través de la plataforma de la Universidad.

Trout., J. (2003). *Posicionamiento*. McGraw-Hill-Management.

Villaécija, R. (2016). “El “boom” del súper en España: ahora hay 2.500 más que antes de la crisis”. *El Mundo España*. Recuperado en 20 de enero, 2018, de <http://www.elmundo.es/economia/2016/09/17/57dbf65d268e3eb2228b4615.html>

Informes y memorias anuales de compañías

Aecoc. (2017). Barómetro del comportamiento de compra. Recuperado de <https://www.aecoc.es/>

Alcampo (2016). *Informe Anual. Alcampo.*

Alimarket (2017) *Informe 2017 del mercado de supermercados.*

Boston Consulting Group (BCG) y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (2014). *Invertir en Experiencia de Cliente para crecer: informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España.* Recuperado de <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/2014-Informe-Experiencia-de-Cliente-BCG-DEC-Global.pdf>

Carrefour (2016). *Memoria Anual. Carrefour.*

CNMC. (2017). *El comercio electrónico supera en España los 6.700 millones de euros en el primer trimestre de 2017, casi un 25% más que el año anterior.* Recuperado de: <https://www.cnmc.es/node/365095>

Día (2016). *Memoria Anual. Día.*

Eroski (2016). *Memoria Anual. Eroski.*

Instituto Nacional de Estadística (2016). *Informe Anual de la industria alimentaria española. Periodo 2015-2016.* Recuperado de: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2015-2016_tcm30-380020.pdf

Kantar TNS (2017). *Informe sobre la Medición de la eficacia de los Programas de Fidelización.*

Kantar WorldPanel. (2017). *Informe Alimentación TAM Octubre 2017.*

Kantar WorldPanel. (2017). *Informe sobre Tendencias en la distribución 2017.*

Kantar WorldPanel. (2018). *El Gran Consumo crece un 1,3% en 2017.* Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-13-en-2017>

Kantar WorldPanel. (2018). *Cuotas de mercado de la distribución. Kantar Worlpanel.* Recuperado en 9 de febrero, 2018, <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/28.01.18/>

Lidl (2016). *Informe Anual. Lidl.*

Mercadona (2016). *Memoria Anual. Mercadona.*

Nielsen 360. (2018). *El Gran Consumo creció un 3,7% en 2017: Demanda y precio dinamizan la cesta de la compra.* Recuperado de: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2018/nielsen-360-macro.html>

Observatorio Shopper Experience. (2017). *Informe sector distribución 2017.*