



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de grado

La distribución
comercial en el
sector de la
alimentación en
España. Estudio
comparativo de
Mercadona y
Eroski.

Autora: Lucía Pita Pérez

Tutora: Marta Rey García

**Doble Grado en Administración y Dirección de
Empresas y Derecho**

Año 2017

Resumen

Este trabajo trata sobre la distribución comercial en el sector de la alimentación en España y, en concreto, su objetivo general se centra en el análisis comparativo de dos importantes cadenas de distribución minorista, como son Mercadona y el Grupo Eroski.

Para ello, nos hemos fijado tres objetivos específicos. En primer lugar, conceptualizar y caracterizar la distribución comercial en España y delimitar su relevancia en términos generales. En segundo lugar, analizar la estructura del sector de la alimentación en los últimos años, detallando datos básicos de consumo como hábitos y la evolución del gasto, no sólo en alimentación sino también en otros sectores relevantes, además de especificar la estructura del comercio minorista y sus ventas. En tercer lugar, caracterizar y comparar a Mercadona y al Grupo Eroski, comparando sus respectivas cadenas de supermercados.

En el análisis comparativo entre Mercadona y Eroski, centrado en los años 2015 y 2016, se han abordado cinco cuestiones: 1) orientación al consumidor; 2) surtido y marcas de distribuidor; 3) arquitectura del establecimiento y merchandising; 4) promoción de ventas; y 5) el canal online. Estas dimensiones de análisis han permitido sistematizar las diferencias y similitudes entre las dos empresas.

Palabras clave: distribución comercial, Mercadona, Eroski, alimentación, consumo, supermercados.

Número de palabras: 17.930

Abstract

This work treats on the commercial distribution in the sector of the feeding in Spain and, in concrete, his general aim centres in the comparative analysis of two important chains of retail distribution, as they are Mercadona and the Group Eroski.

For this, have fixed us three specific aims. In the first place, conceptualise and characterise the commercial distribution in Spain and delimit his importance in general terms. Second, analyse the structure of the sector of the feeding in the last years, detailing basic data of consumption like habits and the evolution of the expense, no only in feeding but also in other notable sectors, in addition to specifying the structure of the retail trade and his sales. In third place, characterise and compare to Mercadona and to the Group Eroski, comparing his respective chains of supermarkets.

In the comparative analysis between Mercadona and Eroski, centred in the years 2015 and 2016, have tackled five questions: 1) orientation to the consumer; 2) assorted and marks of distributor; 3) architecture of the establishment and merchandising; 4) promotion of sales; and 5) the on-line channel. These dimensions of analysis have allowed to systematise the differences and similarities between the two companies.

Keywords: commercial distribution, Mercadona, Eroski, feeding, consumption, supermarkets.

Índice

Introducción	7
1. La distribución comercial en España.	9
1.1 Concepto y funciones de la distribución comercial.	9
1.2 Tipología de canales de distribución y su importancia.	11
1.3 El comercio minorista en España: dimensión, evolución y tendencias.	16
2. Características del sector de la alimentación en España.	22
2.1 Datos básicos de consumo en España.	22
2.1.1 Hábitos de consumo.	22
2.1.2 Evolución del gasto.	24
2.2 Estructura del comercio minorista de alimentación y evolución de las ventas.	31
2.3 Aspectos legales en el sector de la alimentación.	37
3. Los supermercados de Mercadona y Eroski como caso de estudio.	40
3.1 Caracterización de Mercadona y Eroski.	41
3.2 Análisis comparativo.	46
3.2.1 Orientación al consumidor.	46
3.2.2 Surtido y marcas de distribuidor.	49
3.2.3 Arquitectura del establecimiento y Merchandising.	52
3.2.4 Promoción de ventas.	56
3.2.5 Canal online.	58
Conclusiones	61
Bibliografía	65
Webgrafía	69

Índice de figuras

Figura 1. Variación interanual de las ventas en el comercio minorista en porcentaje (diciembre 2014-diciembre 2016).	17
Figura 2. Evolución mensual de las ventas en el comercio minorista en porcentaje (2015-2016).	18
Figura 3. Variación interanual y tasa media de las ventas nacional y por comunidades autónomas (2016).	19
Figura 4. Crecimiento medio de las ventas por tipo de producto en porcentaje (2016).	20
Figura 5. Crecimiento medio de las ventas por modos de distribución en porcentaje (2016).	20
Figura 6. Evolución mensual Índice de Confianza del Consumidor (2016-2017). ..25	
Figura 7. Evolución del Índice de Confianza del Consumidor (2012-2017).	26
Figura 8. Distribución del gasto en alimentación en porcentaje (2012-2015).	30
Figura 9. Importancia de los formatos comerciales por tipo de alimentos en porcentaje (2015).	33
Figura 10. Cuota de mercado de los diferentes formatos comerciales en porcentaje (2015).	34
Figura 11. Cuota de mercado de los supermercados en España en porcentaje (enero 2017).	35
Figura 12. Interior del supermercado Mercadona en Narón.	53
Figura 13. Interior del supermercado Eroski en Narón.	56

Índice de tablas

Tabla 1. Gasto medio en el sector electrodomésticos y tecnología en euros (2012-2016).	27
Tabla 2. Gasto medio en el sector telecomunicaciones en euros (2012-2016).	27
Tabla 3. Gasto medio en el sector muebles, decoración y descanso en euros (2012-2016).	27
Tabla 4. Gasto medio en el sector deportes en euros (2014-2016).	28
Tabla 5. Gasto medio en el sector viajes en euros (2013-2016).	28
Tabla 6. Total gasto alimentación y en el hogar en millones de euros (2012-2015).	29
Tabla 7. Evolución del consumo y gasto por persona (2012-2016).	29
Tabla 8. Distribución del gasto total en alimentación en el hogar en millones de euros (2015).	32
Tabla 9. Cuota de mercado de supermercados en porcentaje (2016-2017).	36
Tabla 10. Principales magnitudes de Mercadona (2016).	42
Tabla 11. Principales magnitudes de Eroski (2015).	45

Introducción

El presente trabajo pretende dar una visión de la distribución comercial en el sector de la alimentación en España, haciendo hincapié en dos grandes cadenas de la distribución minorista como son Mercadona y el Grupo Eroski, y muy en particular en sus establecimientos de alimentación pertenecientes al formato comercial del supermercado. Estas empresas han detectado los nuevos cambios en las tendencias y preferencias de los consumidores y se han adaptado a ellos, introduciendo cambios en su modelo de negocio, cada vez más orientado al consumidor que pasa a ser el centro de todas sus decisiones.

Con este trabajo se pretende alcanzar un objetivo general consistente en realizar un análisis general del sector de la distribución de alimentación en España, profundizando en el formato comercial preponderante que es el del supermercado. Asimismo, se persiguen tres objetivos más específicos. El primero de ellos versa sobre la conceptualización y caracterización de la distribución comercial en España, con especial atención al comercio minorista. El segundo consiste en caracterizar y dimensionar el sector de alimentación, tanto desde el punto de vista del consumidor -centrándose en sus hábitos de consumo y el gasto medio en alimentación-; como de las principales cadenas distribuidoras -plasmando la estructura del comercio minorista y sus ventas-. El tercer objetivo específico consiste en, por un lado, caracterizar a las dos empresas elegidas -Mercadona y Eroski-, su origen, evolución y modelo de negocio; y por otro lado, centrarse en el estudio y comparación de la actividad minorista de estas dos empresas líderes en el sector en los años 2015 y 2016, permitiendo destacar los aspectos comunes así como las principales diferencias de su formato de supermercado.

Para ello, además de hacer una descripción apoyándose en la revisión de literatura existente y de documentación corporativa (memorias anuales) y de analizar los datos más relevantes del sector, extraídos de múltiples fuentes incluido el INE, se ha realizado un pequeño trabajo de campo para conocer de primera mano las características de dos establecimientos comerciales de cada una de las cadenas, e ilustrar así más, si cabe, las dimensiones de comparación.

Para llevar a cabo estos objetivos, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados, con dos partes diferenciadas. Una primera parte referida al marco teórico de la distribución comercial en general y el sector de la alimentación. Una segunda parte centrada en la caracterización de las empresas y el análisis comparativo en el período 2015-2016, analizando cinco dimensiones: 1) orientación al consumidor; 2) surtido y marcas de distribuidor; 3) arquitectura del establecimiento y merchandising; 4) promoción de ventas; y 5) el canal online. Por último, en las conclusiones se detallan fundamentalmente los aspectos comunes y diferencias extraídos del análisis comparativo entre Mercadona y el Grupo Eroski.

1. La distribución comercial en España.

En este primer apartado se pretende dar una visión de qué es la distribución comercial y cuáles son sus principales funciones, así como detallar qué se ha de entender por canal de distribución y qué tipos existen. A continuación, se realiza un análisis de la importancia del comercio minorista en España. Se traza brevemente su evolución en los dos últimos años (2015 y 2016), centrándose en las ventas a nivel nacional y de comunidades autónomas, y desglosándolas por tipo de producto y formato. Por último, se mencionan las principales tendencias a largo plazo que están impactando sobre la distribución minorista en España.

1.1 Concepto y funciones de la distribución comercial.

Siguiendo a Vázquez y Trespalacios (2012) la distribución comercial se define como el conjunto de actividades necesarias para que determinados bienes y servicios producidos por los fabricantes puedan ponerse a disposición de los consumidores finales, de forma que éstos vean satisfechos sus deseos y necesidades.

En esa línea, la distribución comercial se puede definir como “el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del

comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseados” (Maraver, Camarero, Concejero, Martínez, Molinillo, Navarro, Oubiña, Parra, Peral y Tintoré, 2005, p. 17).

La actividad distributiva contribuye de igual modo al equilibrio entre la oferta y la demanda, así como al reparto de los recursos escasos y a un uso eficiente de estos. Todas las organizaciones y actividades que componen la distribución comercial no solo tratan de salvar la separación geográfica que suele existir entre las unidades de producción y de consumo, sino que crean utilidades y añaden valor al producto final de los fabricantes. La utilidad creada por la distribución comercial se puede descomponer en cinco utilidades diferentes (Maraver et al., 2005):

- La utilidad de forma: se observa al producirse la transformación en volumen y composición de la mercancía, de forma que se adecúe mejor para el consumidor final.
- La utilidad de tiempo: se produce al eliminar las diferencias entre el momento de producción y el de consumo. Es decir, se trata de poner el producto a disposición del consumidor en el momento que lo necesita.
- La utilidad de lugar: es la superación de la distancia entre el lugar de producción y el de consumo. Se genera mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor.
- La utilidad de posesión: es la puesta en contacto de oferentes y demandantes y culmina con la entrega del producto.
- La utilidad de información: versa sobre la comunicación e información además de promoción y difusión de la mercancía.

A la distribución comercial se le atribuyen dos funciones: las funciones materiales y las funciones comerciales. Ambas tratan de aproximar el sector productivo y el de consumo. Por un lado, las funciones materiales se refieren a la aproximación geográfica y temporal entre producción y consumo. Aquí se incluirían actividades como las de transporte, fraccionamiento de la mercancía, agrupación de distintos productos para conformar el surtido y el almacenamiento de la mercancía. Y por otro lado, las funciones comerciales incluyen la información entre fabricantes y consumidor final, promoción de los productos, servicios de financiación o servicios post-venta, entre otros.

Aquí se puede observar una diferencia entre la distribución física, que busca el acercamiento físico de los productos, y la finalidad impulsora, que es la que tiene un contenido más comercial, buscando promover el intercambio entre oferentes y demandantes.

1.2 Tipología de canales de distribución y su importancia.

Por canal de distribución se entiende el camino que siguen los productos para llegar desde el fabricante al consumidor final. En la práctica, tal y como indican Vázquez y Trespalacios (2012), se suelen señalar en el canal un conjunto de organizaciones interrelacionadas como son: fabricantes, mayoristas, minoristas u otros agentes comerciales.

El canal de distribución se puede definir como “la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria” (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 2006, p. 53).

Casares y Rebollo (2000, p. 40) definen canal de distribución como “el conjunto de agentes económicos, instituciones y espacios a través de los cuales circulan las mercancías, bienes y servicios hasta el consumidor final”.

La realización de las tareas en un canal de distribución da lugar a la aparición de diferentes flujos entre sus miembros. Destacan fundamentalmente cuatro flujos (Miquel et al., 2006):

- Flujo de información: va en ambas direcciones, es decir, del consumidor al fabricante en forma de necesidades y comportamiento de los consumidores; y del fabricante al consumidor cuando aquel quiere dar a conocer sus productos e impulsar su venta.
- Flujo de propiedad: va normalmente desde el fabricante al consumidor con el cambio de propietario del producto por los distintos niveles del canal hasta llegar al consumidor. También puede darse de forma inversa, esto es,

del consumidor al fabricante en los supuestos de reciclaje de productos o logística inversa.

- Flujo físico: en caso de bienes tangibles implica el desplazamiento de los productos desde el fabricante al consumidor final.
- Flujo financiero: va desde el consumidor hasta el fabricante debido a que todo intercambio requiere una contraprestación.

A la hora de hablar de quiénes forman parte del canal de distribución se incluye el fabricante o productor de bienes y servicios, ya que realiza funciones propias del canal como pueden ser el transporte y almacenamiento de mercancías. Sin embargo, no existe consenso en relación a si se debe incluir al consumidor final o no, pues si bien en ocasiones puede adoptar funciones propias de la distribución como el transporte o almacenamiento de productos, también es cierto que él es el objetivo último de la actividad distribuidora (Miquel et al., 2006).

Los canales de distribución se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios. Siguiendo a Miquel et al. (2006) se pueden clasificar en base a la longitud del canal distinguiendo los canales directos y los indirectos, que a su vez pueden ser canales cortos y canales largos.

El canal directo es aquel que carece de intermediarios, es decir, los únicos niveles son el fabricante y el consumidor. En estos casos el fabricante asume todas las funciones que en otro tipo de canal podrían ejercer los intermediarios. Fundamentalmente se suele utilizar en el sector servicios, donde la producción de los mismos es simultánea a su consumo.

Por su parte, el canal indirecto es aquel en el que participan uno o más intermediarios. Por un lado, el canal corto consta de tres niveles: fabricante, detallista y consumidor. Este tipo de canal es frecuente cuando la oferta está concentrada, el número de fabricantes no es elevado y el detallista es una empresa grande. Por otro lado, el canal largo consta fundamentalmente de cuatro niveles: fabricante, mayorista, minorista y consumidor. Este tipo de canal se suele dar en sectores donde la oferta y la demanda están muy separadas.

Otro modo de clasificar los canales de distribución es según el grado de vinculación, pudiendo distinguirse los siguientes: canales convencionales o independientes y los canales organizados en los que existe algún tipo de vinculación

entre los participantes clasificándose, a su vez, en sistemas de integración vertical e integración horizontal.

Siguiendo a Maraver et al. (2005) los canales convencionales o independientes se caracterizan por la independencia de sus miembros, de modo que la única relación es en los acuerdos suscritos por los intercambios que realizan (p.ej. contratos de compra-venta). Se producen acuerdos puntuales, cada miembro busca las mejores condiciones de compra y venta tratando de maximizar beneficios, y ninguno de ellos posee control sobre los demás.

Los sistemas de integración vertical se caracterizan por ser una red de empresas situadas en distintos niveles del canal que funcionan como un sistema centralizado. Esto tiene varias ventajas: 1) permite tener un mayor poder de negociación con proveedores y también mayor poder de mercado respecto a los consumidores; 2) permite beneficiarse de economías de escala; 3) se consigue una mejor coordinación; y también 4) permite crear barreras de entrada a otros participantes.

Existen tres tipos de sistemas verticales: canal corporativo, canal administrado y canal contractual (Maraver et al., 2005).

En el canal corporativo existe una propiedad única que garantiza el control sobre todo el canal de distribución, bien porque una empresa haya creado una red de distribución propia o porque se hayan fusionado varios participantes del canal. Aquí es posible distinguir dos categorías: cadena sucursalista y cooperativa de consumidores. En la cadena sucursalista una misma empresa realiza las funciones de mayorista y minorista, siendo normalmente el caso de grandes empresas de distribución minorista que acuerdan con el fabricante precios, promociones, aprovisionamiento, etc. Como ejemplo podemos citar a El Corte Inglés. En el caso de cooperativas de consumidores son empresas de distribución minorista formadas por consumidores que realizan la función minorista y pueden incrementar las funciones abarcando actividades de mayoristas. Como ejemplo de cooperativa de consumidores está Eroski, que será una de las empresas analizadas más adelante.

Un segundo tipo de sistema vertical es el canal administrado, en el cual existe un control y coordinación del proceso de distribución pero sin la existencia de propiedad única o vínculos contractuales. Lo que sí existe es un poder o influencia que

ejerce o bien el fabricante o bien un distribuidor y que le permite actuar como líder del canal e influir en las decisiones del resto de los miembros. Como ejemplo estaría Mercadona, la segunda empresa que será analizada más adelante.

En tercer y último lugar está el canal contractual, que se caracteriza porque varias empresas independientes deciden asociarse para llevar a cabo determinadas tareas de forma conjunta. En este tipo de canal sí hay un vínculo contractual que establece el grado de vinculación y la asignación de funciones que realizarán las distintas empresas. Existen tres formas de canal contractual: cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias y cadenas de franquicias.

Las cooperativas de detallistas son asociaciones de minoristas que pasan a formar una unidad económica con el objetivo de lograr mejores condiciones frente a productores o mayoristas. Este es el caso de UNIDE, una cooperativa de distribución del sector de alimentación. Las cadenas voluntarias son agrupaciones de mayoristas a las que se asocian minoristas que se comprometen a realizar sus compras a los mayoristas y a cambio consiguen promociones y lograr buenas condiciones de compra y aprovisionamiento. Como ejemplos podemos mencionar Spar o IFA. Las cadenas de franquicias se caracterizan porque el franquiciador cede al franquiciado la explotación de una forma comercial estableciendo la política comercial que ha de seguir y, a cambio, el franquiciado se compromete a pagarle un precio. En este caso los vínculos contractuales son muy fuertes, ya que los establecimientos, aun estando en manos de diferentes franquiciados, han de ser homogéneos, con la misma imagen y oferta comercial. Las franquicias son muy frecuentes en hostelería (p.ej. 100 Montaditos), pero también se han extendido al comercio minorista de alimentación. Eroski, sin ir más lejos, también cuenta con tiendas de franquicia.

De acuerdo con Casares y Rebollo (2000) los sistemas de integración horizontal son aquellos que agrupan a diferentes distribuidores dentro del mismo nivel. Las empresas que se asocian de esta forma mantienen en todo momento su marca y titularidad jurídica, simplemente se dedican a realizar de forma conjunta determinadas acciones, como pueden ser marketing, con el objetivo de optimizar diversas funciones. Se pueden distinguir dos tipos de asociaciones horizontales: asociaciones espaciales y asociaciones no espaciales.

Se consideran asociaciones espaciales, entre otras, los centros comerciales, las galerías comerciales, los mercados minoristas y las calles peatonales. Son

distribuidores minoristas que se agrupan en un mismo entorno comercial y la finalidad es mejorar la capacidad de atracción comercial y conseguir mayor poder de mercado. Para ello realizan acciones conjuntas como por ejemplo: acciones promocionales, oferta de servicios de aparcamiento, limpieza y seguridad, etc. Como asociaciones espaciales se pueden citar Marineda City o la Calle Real en A Coruña, como ejemplos de centro comercial y calle peatonal, respectivamente.

Las asociaciones no espaciales buscan conseguir mayor poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones de compra y entrega de mercancías y, además, optimizar funciones de la distribución física y gestión como utilización común de instalaciones y equipos de aprovisionamiento. Como forma de asociación no espacial destacan las centrales de compra, que son sociedades anónimas cuya finalidad es realizar compras en común y prestar servicios a sus socios. En España destaca el Grupo IFA como central de compra.

Vázquez y Trespalacios (2012) señalan como un elemento importante del canal de distribución a los intermediarios pues, aunque existen canales donde los fabricantes asumen todas las funciones, los intermediarios realizan una labor fundamental de acercar la oferta y la demanda.

Una de las características más relevantes de los intermediarios es su contribución a ajustar la cantidad y surtido de los bienes, es decir, la adecuación de la oferta a la demanda. Los fabricantes suelen producir una gran cantidad de productos, sin embargo, el consumidor final lo que desea es pequeñas cantidades de un amplio abanico de productos. He aquí donde radica una de las funciones más relevantes de los intermediarios, ocupándose de fraccionar y crear surtidos de forma que llegue al consumidor final exactamente lo que desea.

Para Sainz de Vicuña (2001) lo relevante en el canal de distribución es que cuando funcionan adecuadamente implican un abaratamiento para hacer llegar los productos al consumidor final, con lo que se actúa de forma más eficiente, siendo fundamental el papel de los intermediarios.

Para Miquel et al. (2006) distribuir a través de intermediarios supone que el fabricante pierde su poder y control en relación al precio al que se van a vender sus productos, las personas encargadas de venderlos y las condiciones de las transacciones. Pero, al mismo tiempo, los intermediarios cumplen otra función

importante como es la reducción del número de contactos y transacciones a la hora de llevar el producto al consumidor final.

Además, la importancia de los intermediarios va más allá, ya que realizan funciones como el transporte físico del producto y almacenamiento, sobre todo cuando la cantidad de productos ofertados no se corresponde con los demandados. Realizan actividades de marketing y también proporcionan financiación, ofreciendo crédito comercial al vender a plazos. Finalmente, también ofrecen servicios adicionales como entrega del producto, instalación, reparación o asesoramiento.

1.3 El comercio minorista en España: dimensión, evolución y tendencias.

A grandes rasgos, el comercio minorista en España supone el 5% del PIB. Existen un total de 462.450 empresas minoristas que representan el 14,3% del total de empresas existentes en la economía española y un total de 576.211 establecimientos de comercio minorista que representan el 15,8% del total de establecimientos (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

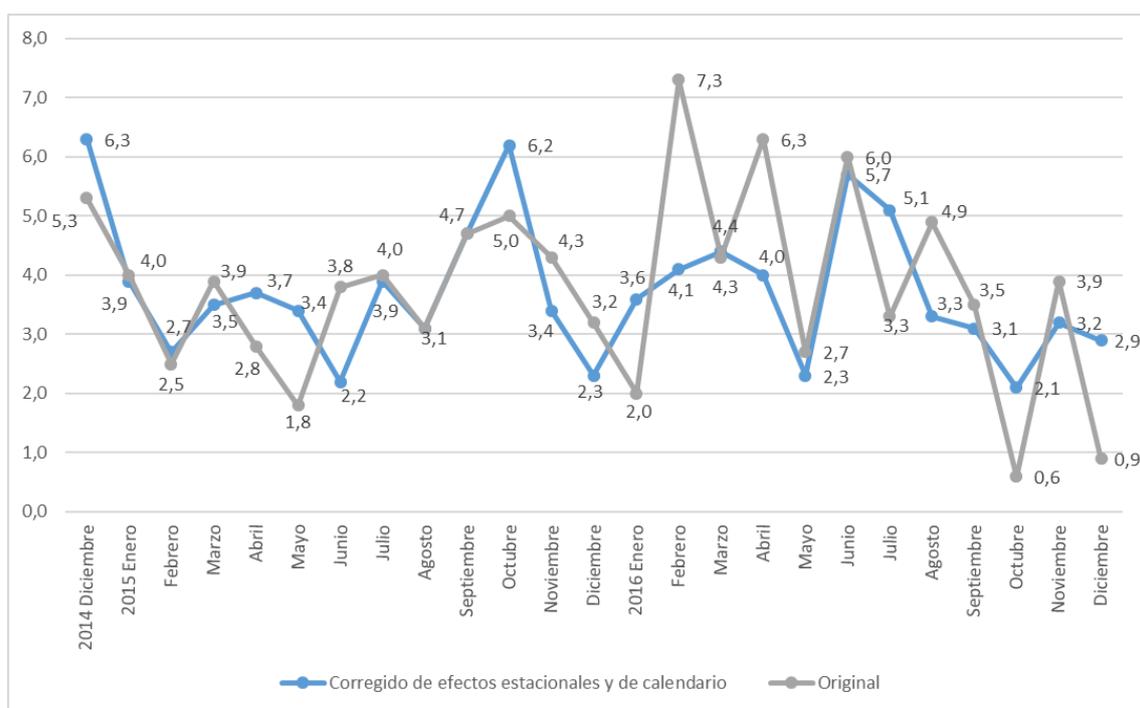
Analizando los Índices de Comercio al por Menor (ICM)¹ se pueden conocer las características de las empresas minoristas y medir a corto plazo la evolución de la actividad en el sector. Gracias a ellos se puede ver la evolución anual de las ventas en el comercio minorista. A este respecto, vemos como en los últimos dos años (2015 y 2016) la variación del índice toma valores positivos, lo que indica que las ventas han estado creciendo en relación al período anterior.

Fijándonos en los últimos valores (diciembre 2016) el valor que toma el índice en la serie corregida de efectos estacionales y de calendario es del 2,9%, es decir, las ventas han aumentado un 2,9% respecto al mismo mes del año anterior. Si nos fijamos en la serie original, esta variación es de tan solo un 0,9%. La importancia de mirar la evolución del índice corregido de efectos estacionales y de calendario reside en que de esta forma podemos omitir aquellos factores que puedan influir en las

¹ Tal y como establece el INE para calcularlo se tiene en cuenta “como base (actualmente 2010) del índice se toma la media mensual del volumen de ventas del año base y la media mensual de los asalariados en el mismo año”.

ventas que tengan una duración inferior al año o asociadas con determinadas fechas del calendario. Al eliminar los efectos estacionales y de calendario, que evidentemente influyen mucho en la actividad de comercio, se puede observar mejor la tendencia que sigue el comercio minorista y compararla para distintos momentos de tiempo (vid. Figura 1).

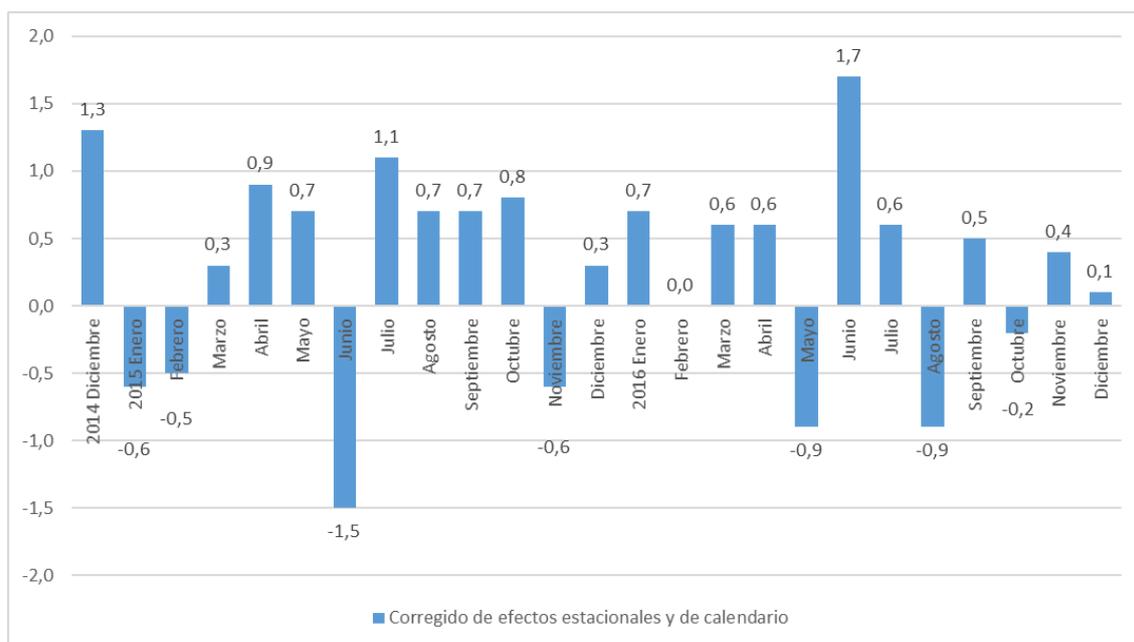
Figura 1. Variación interanual de las ventas en el comercio minorista en porcentaje (diciembre 2014-diciembre 2016).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

También podemos ver un panorama mensual de las ventas eliminando los efectos estacionales y de calendario. En el período analizado de dos años, se observa como prácticamente todos los valores son positivos, hecho que refleja el aumento que se produce en las ventas del comercio minorista. Observando el último mes del que se disponen datos, diciembre de 2016, la variación ha sido únicamente de un 0,1%, frente al 0,4% de noviembre, tres décimas menos que el valor del mes anterior; tal y como queda reflejado en la Figura 2.

Figura 2. Evolución mensual de las ventas en el comercio minorista en porcentaje (2015-2016).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

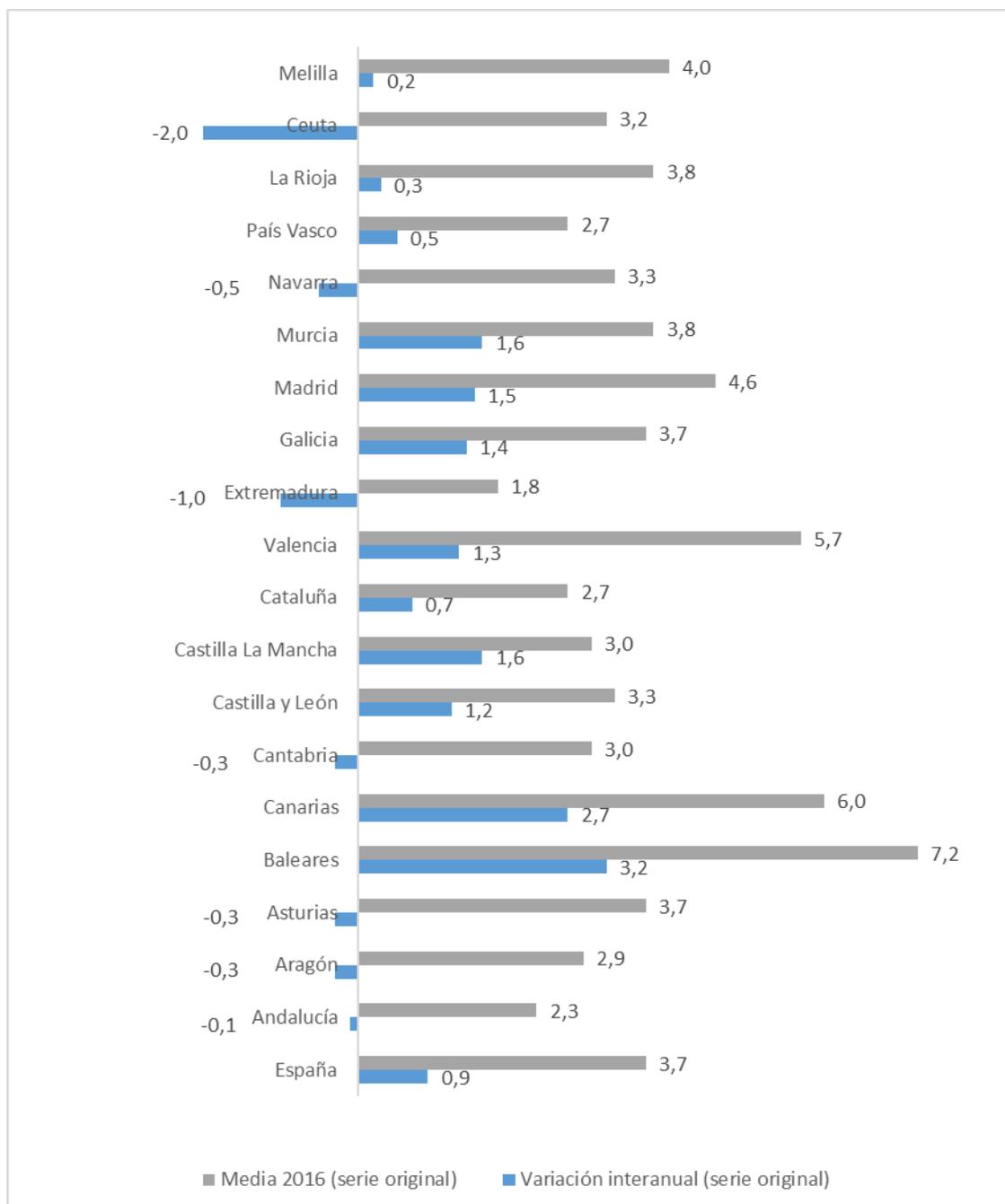
Analizando por Comunidades Autónomas, en el mes de diciembre de 2016 las ventas minoristas aumentaron respecto al mismo mes de 2015 en un total de 11 comunidades autónomas y Melilla. De ellas, cabe destacar las Illes Balears, que presentan el mayor incremento, de un 3,2%, seguidas de Canarias con un 2,7%.

La variación anual en el conjunto de España ha sido de un 0,9% y 8 comunidades autónomas superan este dato: Baleares, Canarias, Murcia, Castilla La Mancha, Madrid, Galicia, Valencia y Castilla y León. Por debajo de esta cifra, el resto de comunidades autónomas más Ceuta y Melilla, destacando que Andalucía, Asturias, Cantabria, Aragón, Navarra, Extremadura y Ceuta obtienen valores negativos en cuanto a la tasa anual. Esto indica que en estas comunidades y ciudades autónomas las ventas minoristas han tenido un descenso en relación a diciembre de 2015, destacando Ceuta, que presenta la cifra más baja con una caída del 2%.

Si prestamos atención a la media de 2016, en España las ventas minoristas han aumentado un 3,7%. Observando la evolución de las comunidades y ciudades autónomas, todas ellas presentan un crecimiento en las ventas del comercio minorista a lo largo de 2016. Seis de ellas, además de Melilla, superan la media nacional,

destacando a Baleares cuyas ventas se han incrementado un 7,2% de media, seguido de Canarias con un aumento de un 6% (vid. Figura 3).

Figura 3. Variación interanual y tasa media de las ventas nacional y por comunidades autónomas (2016).

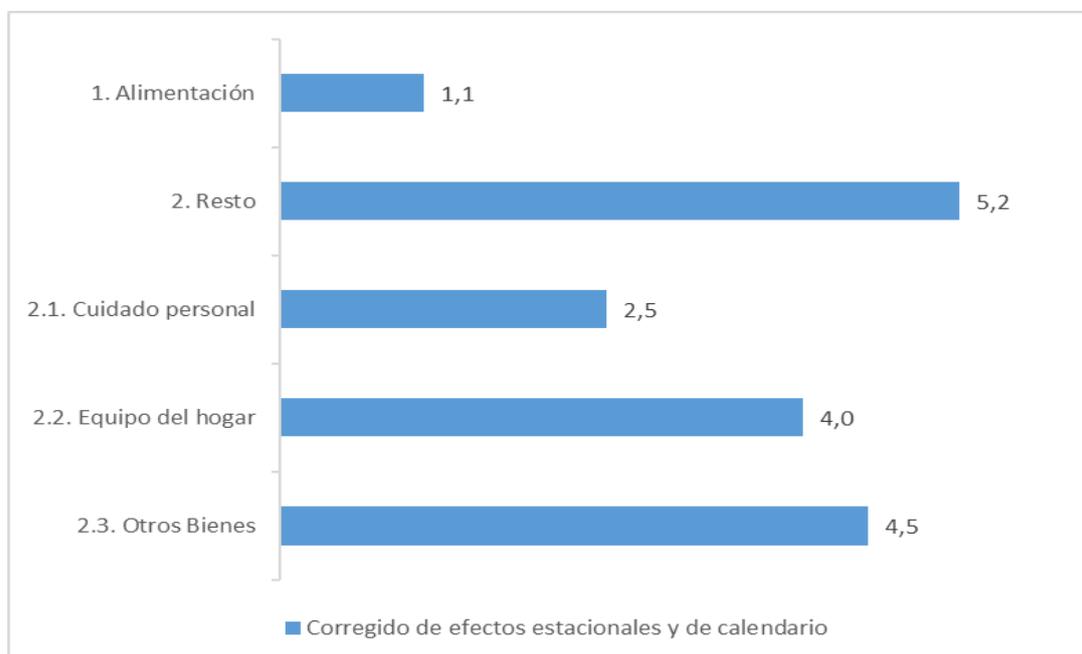


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Si observamos el crecimiento de las ventas por tipo de productos, en alimentación solo sube un 1,1% frente al resto de bienes que suponen el mayor

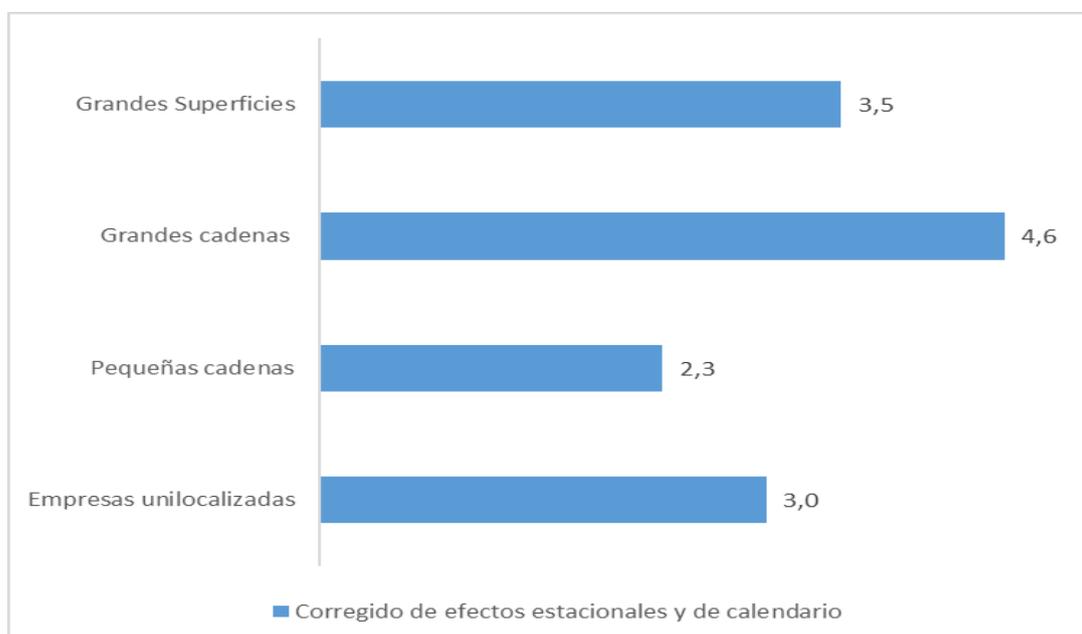
crecimiento, de 5,2%. En cuanto a los distintos modos de distribución, las ventas han sido mayores en las grandes cadenas, aumentando un 4,6%, y el menor crecimiento se ha dado en las pequeñas cadenas con un 2,6%. Ambas variables quedan recogidas en las Figuras 4 y 5.

Figura 4. Crecimiento medio de las ventas por tipo de producto en porcentaje (2016).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Figura 5. Crecimiento medio de las ventas por modos de distribución en porcentaje (2016).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

En cuanto a la evolución a más largo plazo, la distribución comercial va cambiando con el paso de los años. Poco a poco surgen nuevas tendencias que cambian el panorama conocido hasta el momento. Algunos cambios que se están produciendo son, tal y como exponen Miquel et al. (2006) el cambio de poder en la cadena de valor. Tradicionalmente el mayor poder lo ostentaba el fabricante. Sin embargo, esto ha ido cambiando hasta el punto de que en la actualidad es el detallista el que cuenta con un mayor poder dentro del canal de distribución.

En un contexto marcado por la competencia, las empresas detallistas han comenzado a realizar actividades que anteriormente eran propias y exclusivas de los fabricantes, tales como desarrollo de productos, marketing o logística. Cabe apuntar aquí la aparición de las marcas de distribuidor que cada vez están presentes en un mayor número de categorías y que van comiendo terreno a las marcas de fabricante.

Este cambio no se ha producido de la nada, sino que en gran medida ha sido consecuencia de un cambio en el consumidor, que se ha vuelto mucho más exigente, más conocedor de los productos, selectivo, buscando buena calidad a precios bajos y que ya no se deja influir tanto por la publicidad. Este nuevo tipo de consumidor, que dispone de más información, empuja a una mayor especialización de la distribución, influyendo en las políticas de surtido de las empresas. Una de sus mayores exigencias es mayor calidad a bajo precio, que junto a la competitividad existente en el sector, conduce a una homogeneización de precios y a que las empresas busquen diferenciarse por otros medios para ganarse al consumidor. Todo ello requiere un esfuerzo mayor por parte de aquéllas para conseguir fidelizar clientes y mantener cuota de mercado.

2. Características del sector de la alimentación en España.

En este segundo apartado se exponen algunos datos básicos de consumo alimentario, empezando por los hábitos de consumo de la población a la hora de elaborar la cesta de la compra y continuando con la evolución del gasto en alimentación y también en otros sectores relevantes para una comparativa. En un segundo subapartado, se detalla la estructura del comercio minorista y la evolución de las ventas, centrándose en los canales de compra preferidos atendiendo al tipo de producto. Por último, se expone una visión general de la regulación existente en el sector de la alimentación.

2.1 Datos básicos de consumo en España.

2.1.1 Hábitos de consumo.

Los hábitos de consumo y el tipo de consumidor se van modelando al modificarse aspectos y situaciones de la vida cotidiana. Con el paso del tiempo cambia el entorno socio demográfico, de consumo, de salud y nutrición, medioambiental, etc.

Todo ello da lugar a cambios en las necesidades y la demanda de productos por parte de los consumidores y, por tanto, los fabricantes deben modificar su oferta para satisfacer las necesidades cambiantes de la población.

En 2016 la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC), formada por asociaciones de consumidores y con la colaboración de Mercadona, realizó una encuesta sobre hábitos de consumo en la que participaron 2.000 familias, con el objetivo de conocer mejor al consumidor. Se han obtenido interesantes conclusiones que se exponen a continuación (CEACCU, 2016).

Un factor importante que ha provocado cambios en los hábitos de consumo de los consumidores ha sido la evolución de la economía española. Fundamentalmente la crisis y el lento proceso de mejora de la economía familiar han llevado a que un 75% de las familias encuestadas hayan manifestado que han modificado en algún aspecto sus hábitos de compra. La pérdida de poder adquisitivo de las familias ha provocado que se reduzca el gasto destinado a alimentación, por un lado. Por otro lado, la compra se ha vuelto reflexiva y no impulsiva, orientada a los productos en oferta y aquellos más económicos y además hay una tendencia a aprovechar más los alimentos.

En cuanto al lugar de compra, un 65% opta por los supermercados; éste es el caso tanto de las familias residentes en núcleos urbanos como de las que residen en zonas rurales. Preferiblemente los jóvenes optan por este tipo de establecimiento. Sin embargo, a medida que aumenta la edad, las preferencias cambian a tiendas locales o mercados. Para decantarse por un lugar de compra u otro valoran especialmente la relación calidad-precio, el surtido y la cercanía del establecimiento. Por lo que respecta a la forma de compra, únicamente un 2% se decanta por la compra online en productos de alimentación (CEACCU, 2016).

Por lo que se refiere a la composición de la cesta de la compra, la mayor parte de los consumidores opta por productos frescos; aunque destaca la presencia de productos congelados, fundamentalmente pescado, en la cesta de los más jóvenes. La compra de productos perecederos se suele realizar dos o tres veces por semana frente a una vez por semana la de los no perecederos. A la hora de elegir qué productos comprar, un 71% de los consumidores se decanta en primer lugar por la calidad, seguida del precio, siendo lo más importante la relación calidad-precio.

Además, el consumidor cada vez se informa más sobre los productos antes de realizar la compra y para un 87% es muy importante conocer el origen de los alimentos.

En cuanto a la responsabilidad social en la producción de alimentos, el consumidor se encuentra más concienciado con el desperdicio de estos y un 94% lo considera un problema muy grave. Cabe decir que los hogares españoles desperdician anualmente un total de 1.325,9 millones de kilos de alimentos, lo que supone un 4,53% sobre el total de alimentos comprados. Únicamente un 18,9% de los hogares utilizan todos los alimentos que compran. Los alimentos más desechados son frutas, verduras y pan y, por el contrario, los alimentos que menos se desperdician son los congelados y envasados de larga duración (CEACCU, 2016).

En definitiva, existen una serie de hábitos que el consumidor está cambiando, cambio fundamentalmente motivado por la progresiva salida de la crisis. Los consumidores han gastado más en alimentación a lo largo del año 2016 y también han realizado más gasto fuera del hogar mejorando el consumo en el canal HORECA. También se modifican hábitos de compra al volverse el consumidor más exigente, buscando calidad por encima del precio y basando su compra en alimentos frescos. Por último, los consumidores españoles van cambiando sus costumbres para asemejarlas a las europeas, cambiando los horarios de las comidas, que se adelantan. También hay un gusto por la comida internacional y cada vez más las comidas tienden a ser de plato único y más saludables predominando las formas de preparación a la plancha, hervidas o ensaladas en detrimento de platos preparados o fritos (Valenconso, 2016).

2.1.2 Evolución del gasto.

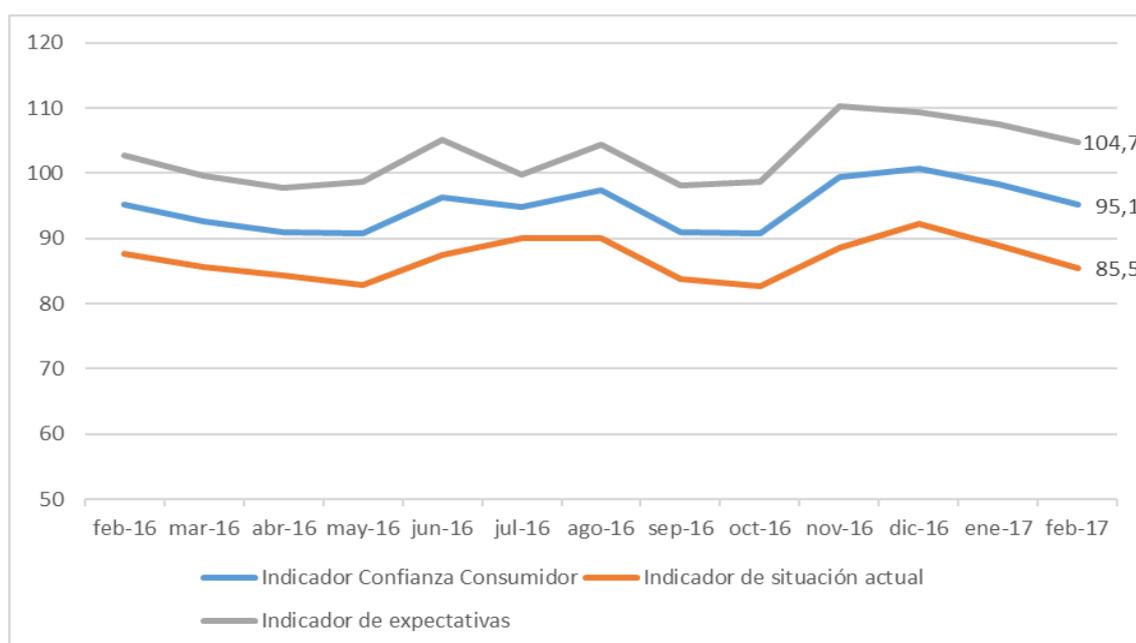
El índice de confianza del consumidor (ICC)² permite realizar una aproximación a la intención de gasto de los consumidores. Mediante una encuesta mensual realizada por el CIS a una muestra de 1.400 personas mayores de 16 años, se consigue interpretar y predecir la evolución del consumo en España. En esta encuesta se les pregunta por su percepción actual y sus expectativas de futuro para la

² El ICC, el de situación actual y el de expectativas pueden tomar valores entre 0 y 200, por lo que valores superiores a 100 indican una percepción positiva por parte de los consumidores.

economía de España, su economía familiar y el empleo; lo que permite averiguar su intención de gasto.

Con los últimos datos publicados por el CIS (recogidos en febrero de 2017) acerca del índice de confianza del consumidor podemos ver la evolución que ha sufrido en el último año (vid. Figura 6). Actualmente, el ICC se sitúa en 95,1 puntos, que comparado con el mes anterior, sufre una caída importante provocada por un descenso en el indicador de la situación actual y también por el descenso en el indicador de expectativas.

Figura 6. Evolución mensual Índice de Confianza del Consumidor (2016-2017).



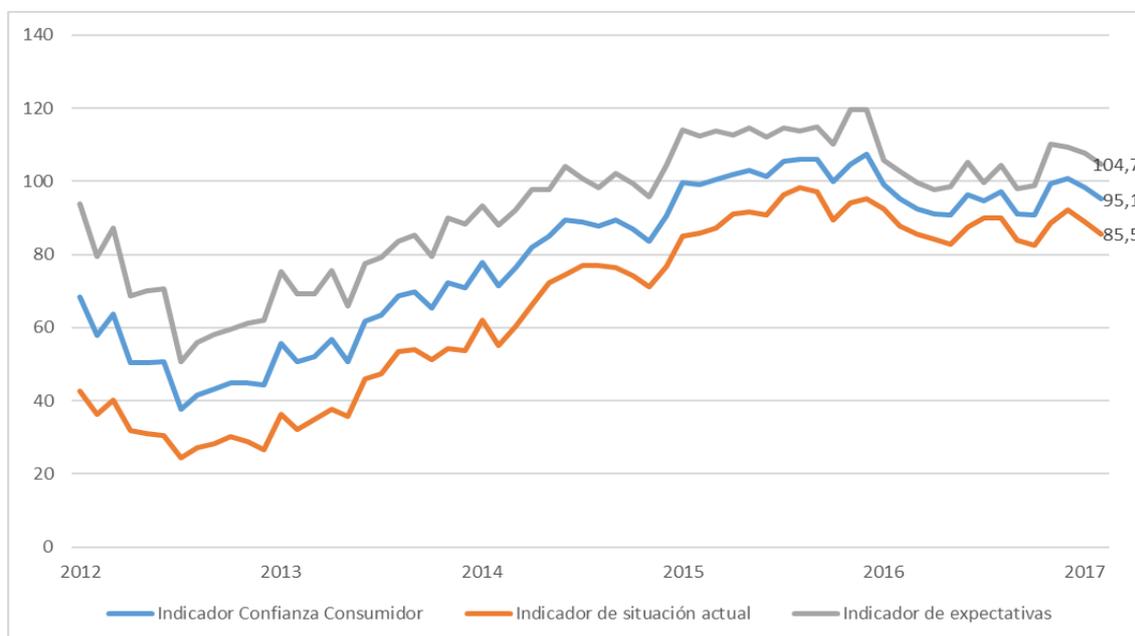
Fuente: elaboración propia a partir de datos del CIS.

Observando la evolución del ICC en los últimos años, concretamente desde 2012 hasta 2017, se constata que desde principios de 2012 hubo un descenso en el índice de confianza del consumidor, hasta alcanzarse el punto más bajo en la serie analizada a mediados de 2012. A partir de ese momento se recuperó logrando valores máximos entre finales de 2015 y principios de 2016. Desde 2015 los valores se han ido manteniendo, entre los 90 y 110 puntos (vid. Figura 7).

Esta reciente evolución ascendente del ICC permite concluir que en este período analizado los consumidores estuvieron cada vez más dispuestos a realizar un gasto mayor. Esta tendencia creciente es el resultado de que el indicador de situación actual y el indicador de expectativas también han sufrido un aumento, lo que indica

como la economía española ha mejorado en los últimos años y así ha sido percibido por los consumidores, cuya situación actual y expectativas acerca de la economía mejoran también.

Figura 7. Evolución del Índice de Confianza del Consumidor (2012-2017).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del CIS.

Todos los años el Observatorio Cetelem realiza un informe sobre el consumo en España. El informe se realiza en base a información proporcionada por los consumidores que han comprado productos en los 12 meses anteriores a la encuesta. Analizando los últimos años (2012-2016), se puede ver como se ha incrementado o reducido el gasto medio en distintos sectores. Aunque durante ese periodo el informe no ha incluido la categoría de alimentación, sus principales resultados se sintetizan a continuación con el objetivo de contextualizar el gasto en alimentación dentro del conjunto de las prioridades de consumo de los hogares españoles.

En primer lugar, dentro del sector electrodomésticos y tecnología, el mayor importe se desembolsa en aparatos de climatización (vid. Tabla 1). Así, en 2016 el mayor importe fue destinado a la adquisición de este tipo de productos, alcanzando los 755€ de media. También es importante ver como el sector tecnología fue ganando terreno y cada año que pasa se destinó más dinero a la compra de ese tipo de productos. En 2016 el gasto medio en este sector fue de 890€.

Tabla 1. Gasto medio en el sector electrodomésticos y tecnología en euros (2012-2016).

	2012	2013	2014	2015	2016
Climatización	742€	360€	454€	481€	755€
Gama blanca	531€	388€	379€	394€	570€
Gama marrón	393€	293€	281€	279€	372€
PAE	145€	104€	108€	126€	152€
Tecología			277€	326€	425€

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Cetelem.

En el sector telecomunicaciones el mayor importe se destina a los smartphone (vid. Tabla 2). Destaca que antes de 2013 no se distinguía entre los distintos tipos de smartphones, simplemente se analizaba el gasto en telefonía móvil en conjunto. En 2016 el gasto medio en este sector fue de 316€.

Tabla 2. Gasto medio en el sector telecomunicaciones en euros (2012-2016).

	2012	2013	2014	2015	2016
Smartphone iPhone		399€	433€	548€	526€
Smartphone Samsung		234€	211€	241€	296€
Smartphone otras marcas		183€	172€	188€	203€
Tablet	339€	314€	222€	202€	200€
Tarjeta memoria	21€	32€	18€	21€	25€
Accesorios coche	32€	41€	21€	27€	51€
Complementos	32€	28€	24€	34€	39€

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Cetelem.

En el sector muebles, decoración y descanso, el mayor gasto se realiza en muebles de salón comedor (vid. Tabla 3). Desde el año 2013 el gasto sigue una tendencia ascendente pero se reduce en 2016 en la mayoría de categorías. En 2016 el gasto medio en este sector ha sido de 757€.

Tabla 3. Gasto medio en el sector muebles, decoración y descanso en euros (2012-2016).

	2012	2013	2014	2015	2016
Salón comedor	749€	608€	711€	729€	567€
Dormitorio	671€	452€	534€	563€	483€
Baño	362€	264€	261€	282€	295€
Muebles auxiliares	227€	162€	193€	224€	179€
Terraza	271€	258€	279€	288€	293€
Complementos y decoración	226€	121€	169€	188€	159€
Descanso	371€	395€	405€	443€	415€

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Cetelem.

El gasto en el sector deportes se comienza a analizar en el año 2014, debido a un interés creciente en la población por el deporte, ya sea debido a la preocupación por unos hábitos de vida saludables o por ser considerado una buena forma de ocio (vid. Tabla 4). El gasto medio en 2016 fue de 154€.

Tabla 4. Gasto medio en el sector deportes en euros (2014-2016).

	2014	2015	2016
Golf	425€	148€	244€
Ski	228€	148€	196€
Máquinas fitness	192€	150€	219€
Textil	110€	100€	124€
Acuático	102€	118€	98€
Caza/Pesca	81€	89€	117€

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Cetelem.

El gasto en el sector viajes, se analiza desde el año 2013 y desde ese año se ha incrementado hasta reducirse en 2016 (vid. Tabla 5). Cabe destacar que en este sector el gasto medio aumenta en proporción al rango de edad, ya que en las personas entre 45 y 75 años la cantidad gastada es de media 1.296€, mientras que los más jóvenes entre 18 y 24 es de tan solo 560€.

Tabla 5. Gasto medio en el sector viajes en euros (2013-2016).

	2013	2014	2015	2016
Gasto viajes	900€	933€	979€	913€

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Cetelem.

En cuanto a lo que a alimentación se refiere, y una vez dimensionado el consumo de otras categorías de producto, en los últimos años (2012-2015) el gasto total en alimentación de los españoles se sitúa en torno a los 100.000 millones de euros, de los que alrededor del 67% se corresponde a consumo de alimentación en el hogar (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

En el año 2012 el gasto de alimentación en el hogar fue de 67.634 millones de euros (vid. Tabla 6). En 2013 este gasto se incrementó en un 2,4% debido a un aumento del consumo y a un incremento del precio de los alimentos. En 2014 el gasto descende un 3,5% debido a la reducción en el consumo y una disminución del precio de los alimentos. Finalmente en 2015, pese a un descenso en el consumo, se produce

un mayor incremento del precio de los alimentos y como resultado aumenta el gasto en alimentación un 0,9%.

Tabla 6. Total gasto alimentación y en el hogar en millones de euros (2012-2015).

	2012	2013	2014	2015
TOTAL GASTO ALIMENTACIÓN	100.678	101.250	98.058	99.037
ALIMENTACIÓN EN EL HOGAR	67.634	69.225	66.443	67.043

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

En cuanto al consumo por persona en 2016, de media se sitúa en los 660kg de media y el gasto en 1494€ (Tabla 7). Viendo la evolución cabe destacar que a pesar de un descenso en el consumo en el año 2015, el gasto aumentó; mientras que en 2016 un aumento del consumo no fue suficiente para que aumentara el gasto.

Tabla 7. Evolución del consumo y gasto por persona (2012-2016).

	2012	Variación (2012- 2013)	2013	Variación (2013- 2014)	2014	Variación (2014- 2015)	2015	Variación (2015- 2016)	2016
Consumo por persona (kg)	661,64	2,2%	676,2	-2,1%	661,99	-0,8%	656,7	0,5%	660
Gasto por persona (€)	1.468,10	3,8%	1.523,89	-2,75%	1.481,98	1,4%	1.502,70	-0,58%	1.494

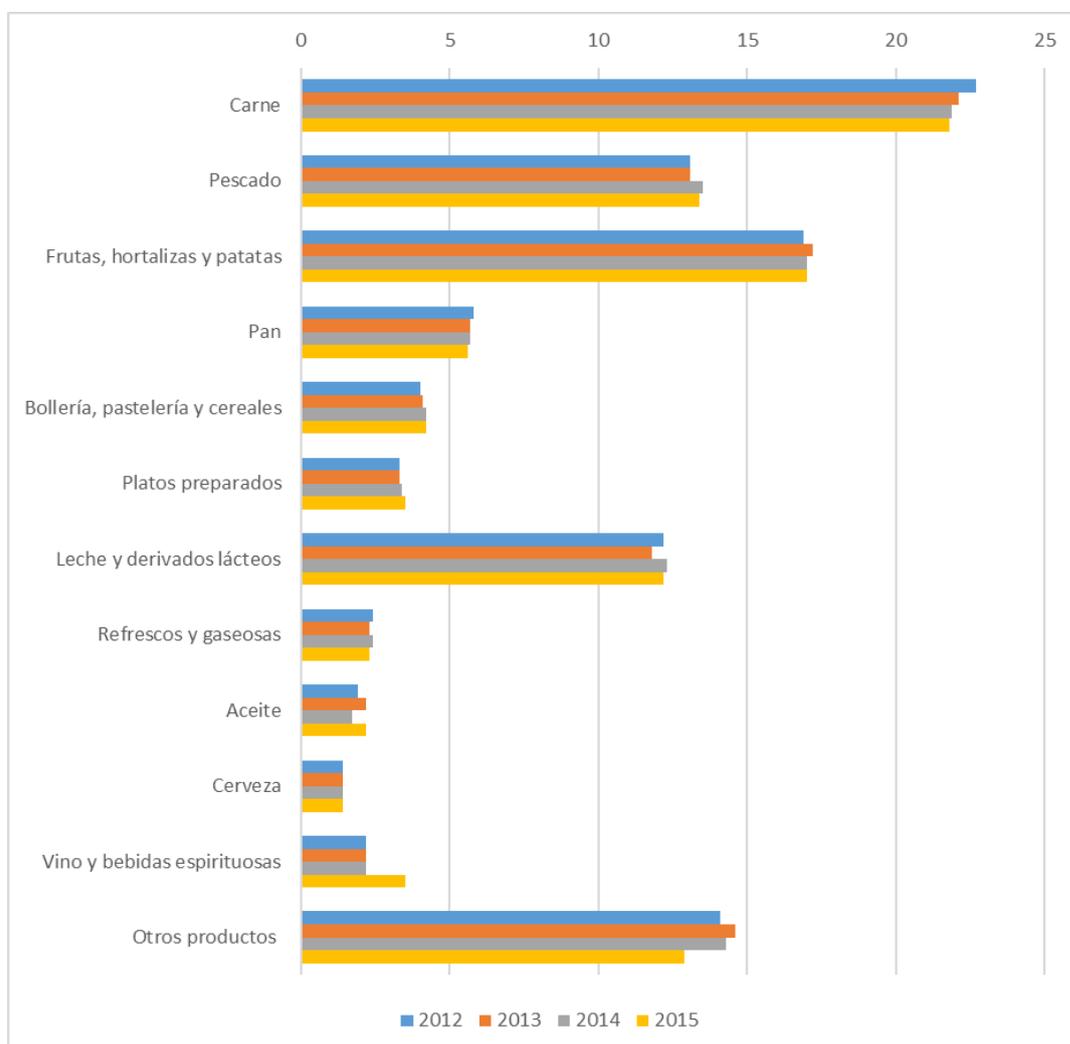
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

La mayor parte del gasto dedicado a alimentación se destina a la carne, superando el 20%. Como segundo grupo de alimentos están las frutas, hortalizas y patatas, superando el 15% del total del gasto. Se debe tener en cuenta que una parte importante del consumo y gasto en alimentación se destina a los productos frescos (se incluyen frutas, hortalizas, patatas, carnes, pescados, mariscos, pan y huevos), que suponen en torno al 45% del total de alimentación (vid. Figura 8).

Observando la evolución que ha tenido el gasto en los distintos productos, desde 2012 ha disminuido en carne y pan, mientras que ha aumentado en pescados y

otros productos, a excepción de 2015 donde se ha reducido bastante. Destaca que el gasto en bollería y platos preparados ha aumentado y sobre todo destaca el incremento en 2015 de vino y bebidas espirituosas que pasaron de suponer un 2,2% a un 3,5%.

Figura 8. Distribución del gasto en alimentación en porcentaje (2012-2015).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Con respecto al año 2015 y analizando las categorías de productos más relevantes, obtenemos los siguientes datos relativos a los principales productos alimentarios:

- En cuanto a la carne, el consumo doméstico disminuyó un 2,2% respecto a 2014 pero el gasto prácticamente se mantuvo (+0,4%). Los

hogares destinan un 21,83% del presupuesto en alimentación a los productos cárnicos, suponiendo un gasto medio por persona de 328,02€ al año y un consumo de 50,14kg. El 74% del consumo de carne se destina a la carne fresca y dentro de ésta el producto más consumido es la carne de pollo (37,1%).

- El consumo de pescado descendió un 2,2% aunque el gasto se mantuvo (+0,3%). Del total del gasto en alimentación un 13,38% se destina a los productos del mar, suponiendo un gasto medio de 201,05€. En cuanto al volumen, lo que más se consume es pescado fresco (45%).
- En cuanto a la fruta el consumo disminuyó un 3,7% aunque el gasto aumentó un 1%. Del total de presupuesto un 8,91% se destina a la adquisición de fruta fresca, lo que supone 133,90€ anuales. Por volumen, la fruta más consumida son las naranjas (20,7%). Por otro lado, el consumo de hortalizas disminuyó un 4,7% pero el gasto se incrementó un 1,1%. A estos productos se destina un 7,57% del gasto, suponiendo 113,74€ anuales.
- Por lo que respecta a un producto básico como es el pan, su consumo descendió un 2,5% al igual que el gasto en un 0,8%. De media, una persona se gasta 84,78€ anuales en pan, que supone el 5,64% del presupuesto, siendo el producto más consumido el pan fresco (76,1%).

2.2 Estructura del comercio minorista de alimentación y evolución de las ventas.

La distribución comercial tiene como finalidad abastecer de productos a los consumidores finales. El comercio minorista de alimentación tiene una gran importancia dentro de las actividades de distribución, representando el 20% de empresas que se dedican a la distribución. Existen un total de 99.531 empresas y 113.537 locales, con una cifra de negocios cercana a los 22 millones de euros (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

En base a datos de MERCASA (2016), y atendiendo al gasto total en alimentación en el hogar en el año 2015 que fue de 67.043 millones de euros,

podemos ver su distribución en función del tipo de establecimiento o formato comercial. El mayor gasto se produce en los supermercados seguidos del comercio especializado (Tabla 8).

Tabla 8. Distribución del gasto total en alimentación en el hogar en millones de euros (2015).

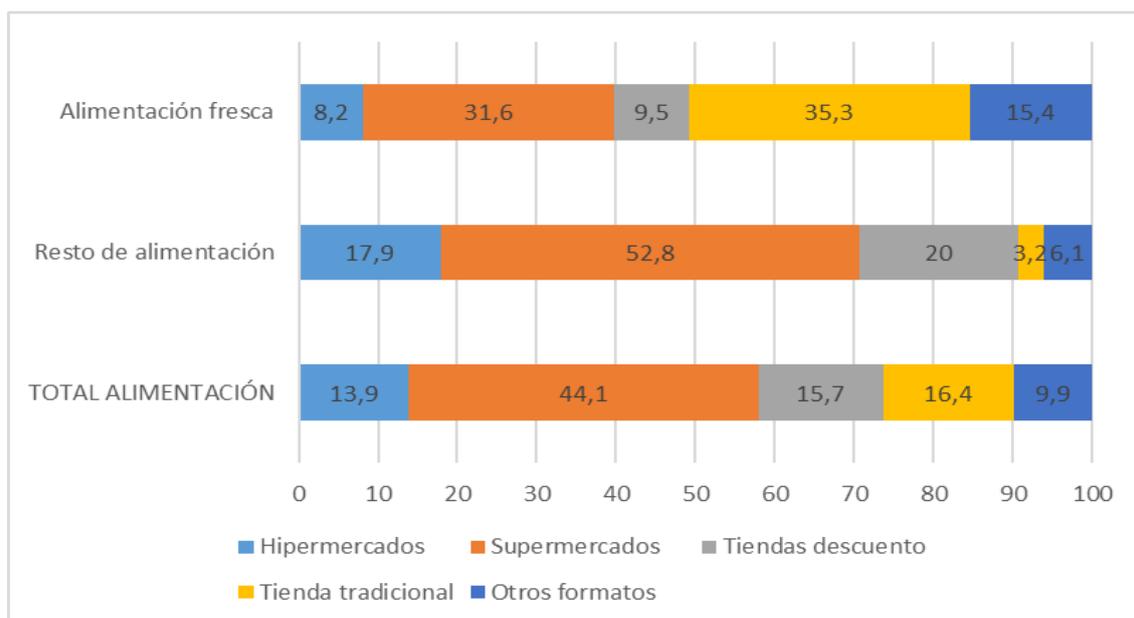
	Millones de euros
Comercio especializado	13.734,70
Supermercados	37.306,90
Hipermercados	9.577,50
Economatos y cooperativas	168,9
Mercadillos	640,8
Venta a domicilio	420,9
Autoconsumo	1.570
Otros formatos	3.623,80
TOTAL GASTO ALIMENTACIÓN	67.043,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MERCASA extraídos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Por lo que respecta a los establecimientos en libre servicio, entre los que se encuentran los hipermercados y supermercados, estos destacan por haber aumentado el número de establecimientos y su cuota de mercado en los últimos años. En base a datos de MERCASA extraídos de Alimarket en 2015 se contabilizaron un total de 21.641 establecimientos de libre servicio; de ellos 21.163 supermercados y 478 hipermercados.

En cuanto a los formatos comerciales más utilizados se sitúan en primer lugar los supermercados, aunque en determinados productos como pueden ser carne, pescado, frutas y hortalizas gana terreno el comercio especializado (Figura 9). En general, en el total de alimentación en el año 2015 los consumidores españoles han preferido los supermercados, pero tratándose de alimentación fresca las compras se realizan en mayor medida en tiendas tradicionales (35,3%), seguidas de supermercados (31,6%). Hablando del resto de alimentación, un 52,8% de los encuestados prefiere los supermercados seguidos de las tiendas de descuento (20%).

Figura 9. Importancia de los formatos comerciales por tipo de alimentos en porcentaje (2015).

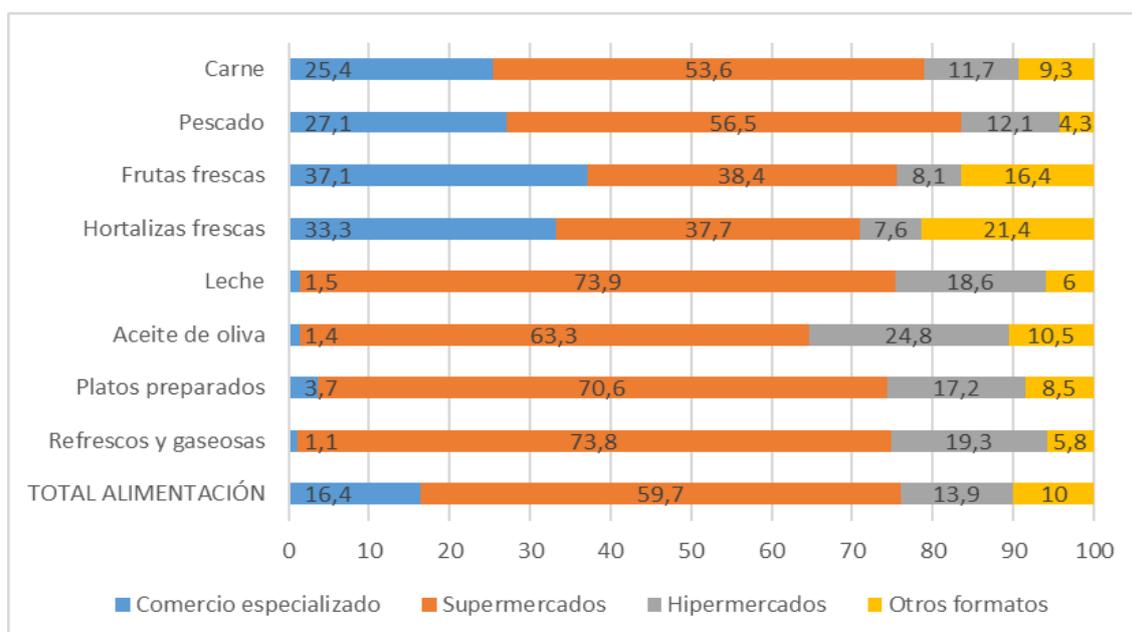


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Si analizamos la importancia de los formatos comerciales por tipo de producto vemos como efectivamente en lo que se refiere a carne, pescado, frutas y hortalizas las tiendas tradicionales tienen más cuota que en el resto de formatos si lo comparamos con el total de alimentación (Figura 10). Por otro lado, las tiendas de descuento tienen mayor cuota de mercado en lo que respecta sobre todo a aceite de oliva y también leche, refrescos y gaseosas, y platos preparados, superando la cuota de 13,9% que tienen respecto del total de alimentación.

Únicamente un 10% de la cuota de mercado de alimentación corresponde a otros formatos comerciales entre los que se incluyen economatos y cooperativas, venta a domicilio, e-commerce, mercadillos o compras realizadas directamente al fabricante. Sin embargo, estos otros formatos comerciales cobran importancia en la compra de frutas y hortalizas frescas. Por último, el formato más utilizado es el supermercado, con un 59,7% de cuota de mercado, que se incrementa en lo referente a aceite de oliva, platos preparados, refrescos y gaseosas, y leche. Por tal motivo, este será precisamente el formato que analizaremos en nuestro estudio de caso.

Figura 10. Cuota de mercado de los diferentes formatos comerciales en porcentaje (2015).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

Por lo que se refiere a la evolución de las ventas de alimentación, el total descendió en 2015 respecto al año anterior en un 1,3%. Analizando los distintos tipos de formatos de compra destaca el fuerte descenso de las tiendas tradicionales (-6,5%) y también de los hipermercados (-3,6%). Por el contrario, destaca el aumento de supermercados y autoservicio (1,2%) y el aumento de 1,1% del canal online. En términos de volumen la alimentación fresca retrocede un 3,6% en el año 2015, experimentando fuertes caídas en la tienda tradicional (-6,8%), internet (-4,5%) e hipermercados (-4,3%); y aumentando por el contrario en las tiendas de descuento (2,1%).

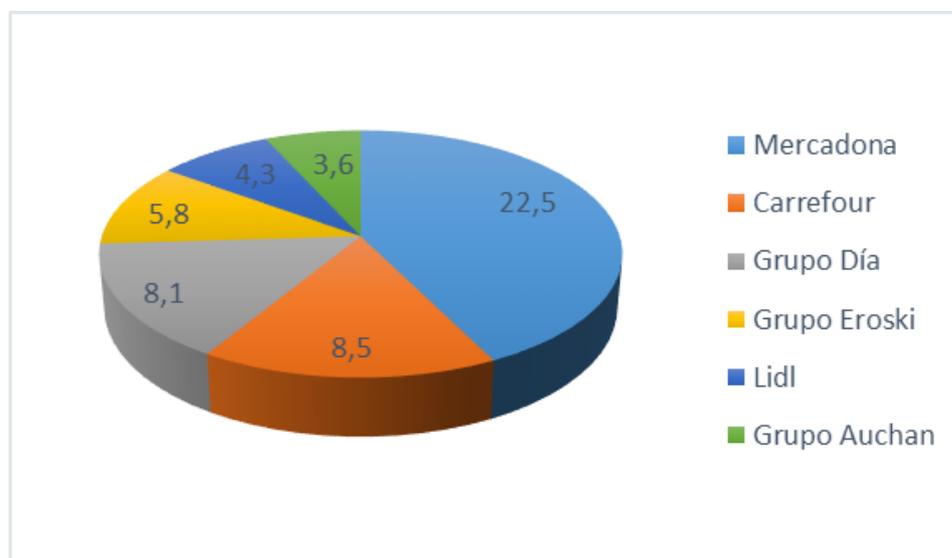
En cuanto a la evolución del valor de las ventas de alimentación, en 2015 tuvo una evolución positiva del 0,9% respecto al 2014. Destaca el aumento en el canal online de un 5,3%, de las tiendas de descuento (4,8%) y los supermercados (2,2%). Por otro lado se produce una caída en las tiendas tradicionales (-3,1%) y un descenso de 0,3% en los hipermercados. En términos de valor la alimentación fresca aumenta un 0,2% especialmente debido al gran incremento de 13,2% en la tienda de descuento y por el contrario, tiene un retroceso del 3,3% en la tienda tradicional.

Los últimos datos publicados por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente son de noviembre de 2016 y confirman la tendencia del año 2015. En alimentación en general y en cuanto a volumen, el lugar de compra preferido son los supermercados con una cuota del 45%, seguidos de tiendas de descuento (15,9%), tienda tradicional (15,7%), hipermercados (13,4%) y otros formatos (10,1%). En alimentación fresca el lugar de compra preferido es la tienda tradicional (33,9%) seguido muy de cerca por los supermercados (33,2%). En el resto de alimentación predominan los supermercados con un 53,2% de cuota.

En resumen, el formato comercial preferido por los consumidores españoles de alimentación es el supermercado. Con datos del 1 de enero de 2017 extraídos de Kantar Worldpanel, el supermercado con más cuota de mercado es Mercadona con un 22,5%. Junto a Carrefour y Grupo Día lidera el ranking de supermercados preferidos por los españoles.

Sin embargo, viendo la siguiente gráfica (Figura 11) sobre la cuota de mercado de los principales supermercados, destaca la importancia que ha adquirido Mercadona para los consumidores españoles: mientras Mercadona tiene una cuota de mercado del 22,5%, Carrefour, Día y Eroski juntos suman una cuota del 22,4%. Si tenemos en cuenta los seis principales grupos de distribución en España, su cuota de mercado conjunta es del 52,8%, esto es, más de la mitad del gasto total de los hogares españoles en Gran Consumo se lo reparten estas seis compañías.

Figura 11. Cuota de mercado de los supermercados en España en porcentaje (enero 2017).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Kantar Worldpanel.

Comparando estos datos con los de hace un año (enero 2016), el aumento más significativo es Mercadona (Tabla 9), que gana un 0,6% de cuota de mercado (a principios de 2016 contaba con el 21,9%). También gana cuota de mercado Lidl, que pasa del 3,9% al 4,3%. Carrefour se mantiene igual y pierden cuota de mercado Día, Eroski y Auchan, con un 0,2%, 0,1% y 0,1% respectivamente. Mientras que a inicios de 2017 Mercadona tiene más cuota de mercado que sus tres principales competidores, a inicios de 2016 esto no sucedía, al sumar Carrefour, Día y Eroski un 22,7% de cuota de mercado frente al 21,9% de la compañía valenciana. A principios de 2016 la cuota de mercado de estos seis grupos de distribución era del 52,2%, seis décimas menos que 2017.

Tabla 9. Cuota de mercado de supermercados en porcentaje (2016-2017).

	2016	2017
Mercadona	21,9	22,5
Carrefour	8,5	8,5
Grupo Día	8,3	8,1
Grupo Eroski	5,9	5,8
Lidl	3,9	4,3
Grupo Auchan	3,7	3,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Kantar Worldpanel.

Hay que destacar que 2016 ha sido un año de cambio en el sector de distribución en Gran Consumo puesto que muchas compañías han apostado por reformular su modelo de negocio, remodelar tiendas y adaptarlo todo a un consumidor cada vez más exigente que busca una cesta de la compra completa, con productos de calidad a buen precio y establecimientos de compra cercanos y sostenibles. En cuanto a las renovaciones de las tiendas, cabe destacar que los competidores han optado porque los productos frescos tengan más presencia, debido a la importancia que tienen en la cesta de la compra y con ello los grupos de distribuidores han conseguido ganar terreno al canal especialista (García, 2017).

2.3 Aspectos legales en el sector de la alimentación.

Existe un amplio abanico de normas legales que regulan el sector de alimentación en España con la finalidad de proteger la salud del consumidor, estableciendo obligaciones en lo que a higiene y seguridad en la industria alimentaria se refiere y también proteger la calidad de los productos alimenticios que llegan a manos de los consumidores.

El artículo 43 de la Constitución Española en su apartado primero establece que “se reconoce el derecho a la protección de la salud”. En desarrollo de este artículo, la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición, fija como objetivo la protección del derecho a la seguridad alimentaria y para ello establece los instrumentos necesarios para garantizar la seguridad de los alimentos.

En el artículo 6 se garantiza la trazabilidad de los productos, de acuerdo al Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002 por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. Dicho artículo establece que en todas las etapas de producción, transformación y distribución se ha garantizar la trazabilidad de los alimentos y de animales destinados a la producción de alimentos o cualquier producto que se incorpore a ellos. Además, los alimentos comercializados en España han de estar etiquetados e identificados de acuerdo a lo establecido en la legislación, conforme a facilitar su trazabilidad.

Además del concepto de trazabilidad, destaca el principio de seguridad alimentaria, por el que solo serán comercializables aquellos alimentos que cumplan los requisitos de seguridad alimentaria. También se garantiza la seguridad en el comercio exterior de los alimentos, realizando inspecciones en la frontera cuando se realice la importación de alimentos o productos.

El Reglamento (CE) nº 178/2002 de 28 de enero de 2002 deja constancia de qué se ha entender por alimento, definiéndolo como “cualquier sustancia o producto destinados a ser ingeridos por los seres humanos o con probabilidad razonable de serlo, tanto si han sido transformados entera o parcialmente como si no”. Y añade que “alimento incluye las bebidas, la goma de mascar y cualquier sustancia, incluida el

agua, incorporada voluntariamente al alimento durante su fabricación, preparación o tratamiento". También aparecen regulados los requisitos de seguridad alimentaria, estableciendo que se considerará que un alimento no es seguro cuando sea nocivo para la salud o no apto para el consumo humano.

A nivel europeo, se crea por medio de este Reglamento en el año 2002 la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). Sus objetivos son facilitar asesoramiento y apoyo científico y técnico en todos los aspectos relacionados con la seguridad en los alimentos y piensos, advirtiendo acerca de posibles riesgos. Su finalidad última es proteger a los consumidores manteniendo un alto nivel de protección de la salud de las personas.

La Ley 28/2015, de 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria hace referencia a aquellos alimentos y productos definidos en el Reglamento (CE) nº 178/2002 y se aplica en instalaciones de manipulación, clasificación, fábricas, plantas de envasado, almacenes de los mayoristas o de distribuidores así como de importadores de alimentos, oficinas de intermediarios y al transporte entre ellos.

Los fines de esta ley son, fundamentalmente, contribuir a generar en el consumidor un alto nivel de confianza en cuanto a la calidad de productos alimenticios, estableciendo los procedimientos adecuados para garantizar su calidad, vigilar los procesos de elaboración y transformación de los productos y conseguir la transparencia del sector de la alimentación.

Esta ley establece sistemas de control de la cadena alimentaria con las oportunas inspecciones y establece un régimen sancionador. Califica como infracciones muy graves, entre otras, cualquiera que de lugar a perjuicios sanitarios, negarse a los controles de inspección, suministrar ingredientes o sustancias no permitidas a la industria alimentaria para la elaboración de productos y falsificar productos o comercializar aquellos falsificados.

El Reglamento (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor entra en vigor con el objeto de garantizar protección a los consumidores en lo relativo a la información de los productos alimenticios y la finalidad última de la protección de la salud. Establece como requisito fundamental que todos los alimentos destinados a ser comercializados y suministrados al consumidor final deberán ir acompañados de

información alimentaria, que en ningún caso podrá conducir a error en lo referente a las características del alimento.

Este Reglamento regula asimismo la información alimentaria obligatoria que ha de contener la etiqueta de los alimentos: su denominación, la lista de ingredientes y su cantidad, cualquier ingrediente que contenga el producto que cause alergias o intolerancias, la cantidad neta del alimento, la fecha de caducidad, condiciones de conservación y/o utilización, el nombre o razón social y dirección de la empresa que elabora el producto, el país de origen, el modo de empleo en caso de que pudiese ser difícil hacer uso del alimento sin esta información, el grado alcohólico en bebidas que superen el 1,2% de volumen de alcohol y por último, la información nutricional.

A mayores está la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. El objeto de esta Ley es establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, definido como “aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”. El establecimiento comercial se define como “toda instalación inmueble de venta al por menor en la que el empresario ejerce su actividad de forma permanente, o toda instalación móvil de venta al por menor en la que el empresario ejerce su actividad de forma habitual”.

Entre los aspectos más relevantes que regula esta Ley está, en relación a la oferta comercial, que los comerciantes no pueden limitar la cantidad de artículos a comprar por los consumidores ni establecer un precio mayor cuando las compras superen un determinado volumen. Además se podrán ofrecer garantías para los productos y se debe garantizar el servicio postventa. A la hora de fijar los precios de venta existe cierta libertad, sin embargo, el Gobierno puede fijar los precios o márgenes de algunos productos, entre ellos los de primera necesidad.

En lo referente a las adquisiciones de los productos por parte de los comerciantes, el pago a proveedores se realizará con carácter general antes de 30 días a partir de la fecha de entrega. En el caso de productos de alimentación frescos y perecederos, los aplazamientos de pago no podrán exceder de 30 días y en el caso del resto de productos de alimentación no excederá de 60 días.

3. Los supermercados de Mercadona y Eroski como caso de estudio.

Como hemos expuesto en apartados anteriores, el supermercado es el formato comercial predominante dentro del sector de la alimentación en España. Con el objeto de conocer dicho formato en mayor profundidad, compararemos los supermercados pertenecientes a Mercadona y al Grupo Eroski. El motivo de esta elección es que entre los primeros por tamaño son los dos actores netamente españoles. En este apartado, en primer lugar, se realiza una caracterización de ambas empresas, detallando el proceso que han seguido desde sus orígenes hasta convertirse en dos de las principales cadenas de distribución de Gran Consumo en España hoy en día y se especifica en qué consiste su modelo de negocio actualmente.

En segundo lugar, se ha realizado un trabajo de campo que permitió conocer de primera mano cómo funcionan y cómo se estructuran los supermercados de las dos cadenas analizadas. El objetivo es realizar un análisis comparativo de cómo resuelven las dimensiones clave de este formato comercial, tanto en el canal off-line (esto es, el supermercado físico) como en el canal online. Para asegurar la comparabilidad de los establecimientos físicos se han elegido dos supermercados situados en el mismo núcleo de población, Narón. La combinación de las observaciones obtenidas durante las visitas realizadas –que son representativas en la medida en que ambas empresas tienen muy controlados y estandarizados todos los aspectos que conforman la

atmósfera de sus establecimientos- con datos recabados de documentación corporativa de las propias empresas y sus respectivas tiendas online en la Web, ha permitido analizar y comparar como abordan cada uno las cinco dimensiones relevantes para el posicionamiento de este formato comercial: 1) la orientación al consumidor; 2) el surtido y marcas de distribuidor; 3) arquitectura del establecimiento y merchandising; 4) promoción de ventas y 5) canal online.

3.1 Caracterización de Mercadona y Eroski.

Mercadona es una empresa valenciana de capital español que se puede clasificar dentro del canal administrado ya que ejerce un control y coordinación sobre sus proveedores e interproveedores, que le permite situarse como líder del canal.

Se fundó en 1977 como el Grupo Cárnicas Roig, propiedad de Francisco Roig y su esposa. En sus inicios, era un negocio familiar de carnicerías que se transformaron en ultramarinos. Ya en el año 1981 fue adquirida por Juan Roig y su esposa, junto a tres de sus hermanos, asumiendo Juan Roig la dirección de la compañía, momento en el que comenzó su andadura como empresa independiente (Memoria Anual Mercadona, 2016).

A principios de los años 90 implantó la estrategia comercial Siempre Precios Bajos (SPB) que con el tiempo derivó en el Modelo de Calidad Total, sobre el que se centra el modelo de negocio actualmente. También creó sus marcas propias: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy e inició un modelo de perfumerías. En cuanto a sus supermercados implantó un modelo de tiendas por ambientes que se caracterizan por diferenciar las distintas secciones mediante colores, diseños propios e imágenes para facilitar la identificación de los productos.

Su crecimiento y evolución están caracterizados por conseguir importantes hitos como fueron: ser la primera empresa española en utilizar un escáner para leer los códigos de barras; inaugurar el primer bloque logístico en España totalmente automatizado; ser la primera empresa en realizar una auditoría ética; iniciar con los proveedores el Intercambio Electrónico de Datos (EDI); ser nombrada en 2007 la cuarta empresa mejor valorada del mundo en reputación corporativa; y contar con un

modelo de innovación reconocido internacionalmente en 2015 (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Ya en los últimos años, sobre todo a partir de 2013, Mercadona trató de reinventarse mediante la implantación de nuevas secciones de frescos y el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona. Finalmente, en 2016 inició el proyecto de internacionalización para la apertura de tiendas en Portugal e inauguró los dos primeros supermercados con el nuevo modelo de tienda eficiente caracterizado por estar completamente conectado tecnológicamente y que logra un ahorro energético de hasta un 40% respecto a una tienda tradicional.

El modelo de negocio de Mercadona se basa en el Modelo de Calidad Total que persigue satisfacer cinco componentes de la compañía: “El Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Actualmente es el líder de los supermercados en España, centrándose en cinco negocios: comida, bebida, higiene personal, limpieza del hogar y cuidado de mascotas (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Mercadona tiene presencia en las 17 comunidades autónomas. En 2016 fue elegida por 5,1 millones de hogares españoles para realizar sus compras y alcanzó importantes magnitudes que se reflejan en la tabla 10. En cuanto a la plantilla cabe destacar que se distribuye entre las áreas de tiendas (88%), logística (8%) y oficinas (4%) y que del total de trabajadores un 65% son mujeres.

Tabla 10. Principales magnitudes de Mercadona (2016).

	2016
Nº supermercados	1.614
Nº trabajadores	79.000
Facturación (millones de euros)	21.623
Beneficio neto (millones de euros)	636
Ventas (millones de kilos)	11.071
Inversión (millones de euros)	685

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Memoria Anual de Mercadona (2016)

Mercadona tiene compromisos con los cinco componentes del Modelo de Calidad Total:

- “El Jefe”: su objetivo es ofrecerle el carro de la compra más barato del mercado con una buena calidad.
- El trabajador: busca realizar mejoras constantemente, para ello realiza inversiones en planes de formación para sus empleados (54 millones de euros en 2016 con 16.692 participantes). El salario mínimo de entrada es de 1.122 euros netos.
- El proveedor: cuenta con más de 2.500 proveedores y 126 interproveedores. En 2016 invirtió 16.055 millones de euros en compras, donde el 85% las realiza a proveedores españoles. El objetivo es siempre ofrecer productos de mayor calidad por lo que busca proveedores especializados en un único producto (más de 500 en 2016).
- La sociedad: creó 4.000 nuevos puestos de trabajo en 2016 y en España genera unos 660.000 puestos de trabajo directos e indirectos, lo que supone un 3,8% del empleo total. En 2016 supuso el 1,8% del PIB (20.100 millones de euros) y realizó una contribución tributaria de 1.468 millones de euros. Además, realiza diversos proyectos sociales.
- El capital: en 2016 aumentó alrededor de un 4% la facturación, beneficio neto, kilos vendidos y también la inversión.

Parte de la identidad de Mercadona es la innovación, pieza clave en el crecimiento de la compañía que le permite evolucionar y adaptarse a los cambios y nuevas tendencias del sector. Su Modelo de Innovación Transversal es un modelo de innovación conjunta de Mercadona y sus interproveedores, que permite conocer mejor las necesidades de los clientes y adaptarse a ellas. La innovación se centra en cuatro ejes: 1) innovación de productos, desarrollando nuevos productos con un éxito del 82% frente al 24% de la distribución en general; 2) innovación de procesos, mejorando los procesos de fabricación evitando costes innecesarios y aumentando la productividad; 3) innovación de concepto, buscando añadir valor a “El Jefe”; y 4) innovación tecnológica con mayor presencia de tecnología en las tiendas para agilizar la toma de decisiones y lograr mayor eficiencia (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Por su parte, Eroski es una empresa vasca de capital español que se puede clasificar dentro del canal corporativo, dado que es una cooperativa de consumidores.

Los orígenes de Eroski se remontan al año 1969 donde diez cooperativas del País Vasco con 88 trabajadores y miles de consumidores acordaron su integración, dando lugar a una nueva entidad denominada Comercio. En 1970 la sociedad cambió su nombre por el de Eroski, siendo una de las más de cien cooperativas que forma parte de la Corporación Mondragon, corporación que ocupa el primer puesto como grupo empresarial vasco y el décimo de España (Euskomedia, s.f.).

En los años 90 se formó el Grupo Eroski junto a la cooperativa Consum y poco a poco se fue expandiendo por toda España creando sociedades y alianzas. Posteriormente se creó la Fundación Eroski con el objeto de desarrollar diversas actividades con fines sociales, a la que Eroski dedica el 10% de sus beneficios anuales. Sus objetivos son la defensa y formación del consumidor, el impulso de las relaciones intercooperativas, la promoción educativa sobre todo en materia de compromiso con el medio ambiente y la investigación, desarrollo e innovación en relación con la alimentación, medio ambiente y hábitos de vida saludables (Memoria Anual Eroski, 2015).

En la década de los 2000 firmó una alianza con el grupo de distribución francés Intermarché para formar una sociedad llamada Alidis con sede en Ginebra, lo que les situó en el tercer lugar de Europa en cuanto a cifra de negocios. También en estos años Consum abandonó el grupo por lo que se cambió el nombre de los establecimientos a “Eroski center” los más grandes y “Eroski city” los pequeños (Euskomedia, s.f.).

En el 2009 amplió el proyecto de cooperativización, dando oportunidad a todos sus trabajadores para convertirse en socios. El punto de partida es que el Grupo Eroski lo conforman una sociedad matriz (Eroski S. Coop.) que se conforma como cooperativa de consumidores y trabajadores, y distintas empresas participadas. Mediante este proyecto se da la oportunidad de acceder a ser socio cooperativista a todos los trabajadores del Grupo Eroski, no sólo a los pertenecientes a Eroski S. Coop. (Vimeo: proyecto cooperativización Eroski, 2012).

A lo largo de los años consiguió importantes hitos como fueron: ser la primera cadena de distribución en España en comercializar productos de marca propia (año

1977), en concreto, productos de envase blanco que dieron nombre más tarde a la “marca blanca”; añadir certificaciones de fabricante a los productos de marca propia para garantizar su calidad; situarse como el primer operador de distribución alimentaria en España en 2002; recibir un premio Pentawards por el diseño de packaging en 2014; y ser reconocido durante cinco años seguidos por la mejor atención al cliente (Memoria Anual Eroski, 2015).

Eroski no sólo se dedica a la distribución alimentaria sino que tiene diversificada la cartera de negocios teniendo presencia en distintos sectores como agencias de viaje, inmobiliarias, seguros, servicios financieros, perfumería y deporte.

El modelo de negocio actual del Grupo Eroski en cuanto a alimentación consiste en el modelo comercial “contigo”, mediante el que están remodelando sus tiendas dedicadas a la alimentación, con mayor presencia de los productos frescos, dando prioridad a los productos locales que se obtienen en las proximidades de cada tienda y estableciendo una nueva forma de relacionarse con los clientes, más personalizada. En 2016 la remodelación de sus tiendas de alimentación abarcó 442 establecimientos -419 supermercados y 23 hipermercados- que representan el 47% de las ventas de la red comercial. Gracias a esta remodelación las ventas aumentaron un 7%.

Eroski tiene presencia en toda España y a lo largo de 2015 alcanzó importantes magnitudes que se reflejan en la tabla 11.

Tabla 11. Principales magnitudes de Eroski (2015).

	2015
Nº supermercados	1.286
Nº trabajadores	33.509
Nº proveedores	10.335
Facturación (millones de euros)	6.058
Ventas netas (millones de euros)	5.279

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Memoria Anual de Eroski (2015) y la CNMV.

En cuanto a estas magnitudes, hay algunos datos relevantes que se pueden destacar:

- Establecimientos: cuenta con un total de 1.896, de los cuales la mayor parte son supermercados, concretamente 1.288 en 2016.
- Trabajadores: del número de trabajadores 11.858 son socios (datos 2015). Además, un 67% de los puestos de responsabilidad los ocupan mujeres, siendo la empresa de distribución española con más mujeres en este tipo de puestos.
- Proveedores: del número total de proveedores, 2.610 son proveedores locales para poder ofrecer un total de 21.064 productos que proceden de entornos más cercanos a las tiendas.
- Facturación: en el primer semestre de 2016 ascendió a 2.965 millones de euros.

Por último, un aspecto a destacar de Eroski es que tiene más de siete millones de socios cliente (datos 2015) que suponen el 76% de las ventas. Los socios cliente se constituyen como uno de los principales ejes de Eroski como cooperativa de consumo, formada por socios trabajadores y socios consumidores. Ambos se ocupan de gestionar y representar la cooperativa, es decir, la propiedad es de los trabajadores y en la gestión se integra también a los socios consumidores. En particular, los socios cliente son los titulares de las tarjetas Eroski, Caprabo If y Forum Sport. Eroski Club surgió para darle mayor importancia a la figura del socio consumidor y para hacer extensible el modelo al resto de clientes (Memoria Anual Eroski, 2015).

3.2 Análisis comparativo.

3.2.1 Orientación al consumidor.

Mercadona ha basado su modelo en ofrecer al cliente no solo precios bajos sino también un servicio personalizado. Destaca el hecho de que Mercadona ofrece a sus trabajadores salarios superiores y una mayor formación, ya que dedica semanas a preparar a los nuevos trabajadores, todo ello para poder ofrecer la mejor experiencia

de compra posible a los consumidores y que éstos obtengan un mejor servicio (Hanna, 2010).

Para Mercadona no existen clientes o consumidores, existe “El Jefe”, denominación que usa para referirse a ellos como centro de todas sus decisiones. Es por ello que en 2016 ha iniciado un proyecto para expandirse a Portugal, constituyendo la sociedad Irmãdona de cara a abrir sus primeras tiendas en 2019, con el fin de llegar al máximo número de clientes posibles. También en 2016 ha puesto en marcha un Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, con el objetivo de mejorar y optimizar la experiencia de compra de “El Jefe” (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Desde que en 1993 pusieran en marcha la estrategia de “Siempre Precios Bajos”, ha trabajado para eliminar costes innecesarios y generar ahorro a los consumidores, todo ello para que puedan obtener su Carro Menú al mejor precio. Para lograr un surtido eficaz se aplica un modelo de Coinnovación con los clientes basado en escucharlos y colaborar con los mismos, lo que permite mejorar los productos. Durante 2016 los clientes participaron en más de 6.000 sesiones en las que hablaban de sus necesidades y daban sugerencias. De este tipo de sesiones han salido 350 mejoras en el surtido, se han desarrollado 150 productos de coinovación e incorporado 300 novedades (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Mercadona cuenta con una regla de oro, por la cual cualquier producto del surtido debe garantizar siete aspectos, por este orden: 1) la seguridad alimentaria, 2) la calidad, 3) la calidez, 4) ser parte de un surtido eficaz, 5) el mínimo precio, 6) el máximo servicio y 7) invertir el mínimo tiempo en comprarlo. Es importante garantizar a los consumidores la seguridad alimentaria y la calidad de los productos por lo que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria en toda la cadena, desde el origen de los productos hasta la entrega al consumidor. También los proveedores e interproveedores de Mercadona se implican en conseguir la mejor calidad posible y seguridad alimentaria (Memoria Anual Mercadona, 2016).

Siguiendo a Escribano (2012), uno de los aspectos más importantes en un establecimiento comercial es la atención al cliente y para Mercadona tanto el diálogo como la comunicación con ellos es fundamental ya que aportan sugerencias o pueden dar quejas de aquello que no esté funcionando. Es por eso que disponen de un Servicio de Atención al Cliente integrado por 40 personas para recoger todas las sugerencias o consultas. Estas ascendieron a 300.000 en el pasado 2016.

Mercadona cuenta con una tarjeta de fidelidad para sus clientes, la Tarjeta Mercadona, gratuita, que les permite realizar el pago de sus compras con mayor facilidad y además posibilita dos modalidades de pago: diario o mensual. Permite la gestión totalmente online de las compras para mayor comodidad: consultar los movimientos de la tarjeta, recibos, actualizar datos personales, modalidad de pago y domiciliación bancaria y también se emite mensualmente un extracto de todas las compras para un mejor control. “Un programa de fidelización reúne un conjunto de ventajas, que ofrecemos a nuestros clientes en función de que mantengan un comportamiento que nos interese (comprar periódicamente, utilizar un determinado medio de pago, etc.)” (Escribano, 2012, p. 233-234).

Por su parte el Grupo Eroski cuenta con el modelo “contigo” que busca ofrecer a los clientes una atención personalizada, además de centrarse en productos locales y en el grupo de frescos, que pasan a tener más presencia en las tiendas. El modelo “contigo” supone un cambio en la forma de entender el negocio, ya que los clientes pasan a ser el centro de sus decisiones. Debido a ello comienzan a remodelar sus tiendas para poder ofrecerles una experiencia de compra mejor. Esta transformación se ha llevado a cabo con la colaboración de sus clientes, ya que un total de 31.000 socios cliente han participado aportando valoraciones, opiniones y sugerencias. Además, en Eroski cuentan con Comités Consumeristas donde socios cliente debaten y definen directrices para la cooperativa y sobre todo para la mejora de las tiendas (Memoria Anual Eroski, 2015).

Eroski cuenta con el mejor servicio de atención al cliente en el sector de la distribución, otorgado por quinto año consecutivo, gracias a la elección de consumidores que participan votando a las organizaciones con mayor calidad de servicio al cliente. Con el nuevo modelo “contigo” uno de sus puntos fuertes es una atención personalizada donde las dudas o sugerencias de los consumidores se atiendan con rapidez (el plazo máximo de respuesta es de 12 horas). En 2016 Eroski mantuvo contactos con más de 30.000 personas y reuniones presenciales con más de 1.500 para informarles de sus actividades, además de resolver unas 423.000 consultas recibidas mediante el servicio de atención al cliente (Memoria Anual Eroski, 2015).

Además, Eroski dispone de un programa de fidelización, Eroski Club, con el que busca premiar a sus consumidores otorgándoles determinadas ventajas: ofertas,

precios especiales, vales ahorro, descuentos que se acumulan como saldo para futuras compras, ventajas del programa Travel Club y la posibilidad de participar en la cooperativa. Los consumidores para beneficiarse de sus ventajas pueden optar por la tarjeta de socio Eroski Club que permite acumular puntos y saldo o usar sus aplicaciones para móvil (Eroski y Eroski Súper) para gestionar las promociones, crear una lista de compra personalizada, acceder a la compra online, escanear productos desde la tienda y realizar la compra. A mayores, los clientes tienen a su disposición la tarjeta Eroski Red de forma totalmente gratuita y que permite la financiación de sus compras libre de comisiones, gastos e intereses y posibilita además la retirada de dinero en tiendas Eroski (Memoria Anual Eroski, 2015).

El aspecto más diferencial de Eroski es que se constituye como una cooperativa de consumo conformada por socios trabajadores y socios consumidores, encargados de ocuparse del gobierno corporativo, gestionar y representar a Eroski. Desde que se inició el proyecto de cooperativización en 2009 se ha dado la oportunidad a los trabajadores de todo el Grupo de ser socios.

Los órganos del gobierno corporativo están formados por socios trabajadores y socios consumidores de forma paritaria. Hay una participación esencial de los consumidores en el Grupo Eroski. Su papel es relevante ya que sus opiniones se tienen en cuenta para determinar qué camino debe seguir la cooperativa en cada momento (Vimeo: proyecto cooperativización Eroski, 2012).

3.2.2 Surtido y marcas de distribuidor.

Siguiendo a Palomares (2011), el surtido se define como un conjunto de referencias ofrecidas por un establecimiento comercial y orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores. Es importante comprender la estructura del surtido, es decir, cómo se distribuyen los artículos en grupos para clasificarlos e identificarlos más fácilmente, abarcando los distintos niveles los departamentos, secciones, categorías de productos, familias, subfamilias y referencias.

Puelles, Gómez y Puelles (2011) definen las marcas de distribuidor como productos que son comercializados bajo la marca de un minorista, por lo tanto son ellos quienes se encargan de las labores de marketing. También se puede definir

marca de distribuidor desde la perspectiva del fabricante, como marcas que están gestionadas y controladas por distribuidores cuyo objetivo es fidelizar a los clientes mediante la imitación de marcas de fabricante pero a precios mucho más bajos (Fernández, 2010).

Puelles y Puelles (2011) destaca cómo las marcas de distribuidor han incrementado sus ventas, sobre todo a raíz de la crisis económica y cómo se van afianzando y teniendo más aceptación por parte de los consumidores. Las marcas propias les han servido a los distribuidores para potenciar las estrategias de crecimiento y diferenciarse. Cada vez buscan diferenciarse más a raíz de ellas, convirtiéndolas en seña de identidad para los consumidores. Actualmente los distribuidores no se suelen centrar en una única marca de distribuidor, sino que elaboran una cartera de marcas propias para competir con otros distribuidores, bien en precio para captar a los consumidores precio sensibles o en diferenciación con el objetivo de fidelizar al cliente.

El porcentaje de cuota de mercado que representan las marcas de distribuidor se ha ido incrementando en los últimos años hasta llegar a un 34,1% en el año 2016. Los últimos datos conseguidos son de 2013, donde el porcentaje que representaban las ventas de marca de distribuidor en Mercadona era del 56,4% y en Eroski se situaba en un 35,2% (Gil y Rondán, 2015).

El modelo de Mercadona se basa en tener un surtido eficaz, con productos de máxima calidad, adaptando el surtido a los gustos de los clientes. Colabora con 126 interproveedores y más de 2.500 proveedores, todos especializados en productos concretos, que mantienen altos niveles de exigencia para ofrecer la máxima calidad, mínimo precio y garantizar la seguridad alimentaria (Memoria Anual Mercadona, 2016).

En un supermercado de Mercadona se aprecia la división en secciones, un total de dieciséis: aliños, salsas y condimentos; charcutería; frutas; bodega; bebidas; perfumería; complementos del hogar y limpieza del hogar; comida para animales y complementos; carnicería; platos preparados; aperitivos y conservas de pescados; congelados; cafés, infusiones y lácteos; zumos; postres (incluidos panes, bollería y derivados lácteos) y pescadería. A mayores, dispone en su interior de un horno lo que permite la elaboración de sus propios productos de panadería (Supermercado Mercadona, Narón).

Dispone de aproximadamente 8.000 referencias entre las que “El Jefe” puede elegir para componer su Carro Menú, con el objetivo de poner a su disposición la compra total que necesita al mínimo coste mensual. Mercadona destaca por ser uno de los distribuidores que cuenta con un mayor surtido de productos para celíacos. Actualmente dispone de 1.040 productos sin gluten y a lo largo de 2016 realizó un importante esfuerzo en la sección de congelados para introducir productos de horno y bollería sin gluten, además de intentar mejorar el surtido de productos sin lactosa.

En cuanto a las marcas de distribuidor Mercadona cuenta con cuatro, correspondientes a otras tantas categorías de producto: Hacendado, que abarca a los productos de alimentación; Deliplus, que se centra en la higiene personal; Bosque Verde para los productos de limpieza del hogar; y Compy para el cuidado de mascotas.

En un supermercado de Eroski nos podemos encontrar con una organización en secciones. A diferencia de Mercadona, no están identificadas por su nombre, a excepción de algunas como pueden ser la de frutas y verduras, panadería, perfumería, carnicería, charcutería y pescadería. En el resto de pasillos en vez de especificar el nombre de la sección se especifican en los carteles las categorías de productos que se pueden encontrar (Supermercado Eroski, Narón).

El modelo de Eroski se basa fundamentalmente en el compromiso con la alimentación saludable, compromiso que cumple en todas sus marcas propias. Dispone de un surtido de 4.510 referencias de su propia marca, de las cuales 2.075 añaden en el etiquetado un semáforo nutricional. Además, ha eliminado 287 toneladas de grasa, sal y azúcar de sus productos, todo ello para conseguir productos más saludables para sus clientes. Entre sus productos de marca propia cuenta con 460 productos sin gluten, 27 sin lactosa, 49 bajos en grasa, 61 bajos en sal, 29 bajos en azúcar y 40 ricos en fibra.

Eroski dispone de ocho marcas propias: la marca EROSKI, que es la principal con más de 2.500 productos bajo esta tipología con una buena relación calidad-precio; EROSKI Basic, que concentra a productos de calidad a un precio reducido; EROSKI Sannia, que son productos bajos en sal, azúcar y grasa para aquellos que buscan una alimentación equilibrada; Eroski NATUR, que agrupa los alimentos frescos, esto es, frutas y verduras, carne y pescado; Eroski SELEQTIA, bajo la cual se encuentran productos de máxima calidad con una cuidada presentación; EROSKI Faccile, con

productos listos para cocinar de manera fácil como carnes pescados o verduras ya cortados, condimentados o adobados listos para cocinar; Belle, que abarca productos de higiene, cuidado personal y belleza; y Ecron, bajo la que se encuentran electrodomésticos, productos de climatización y sonidos.

3.2.3 Arquitectura del establecimiento y Merchandising.

Siguiendo a Palomares (2011), la arquitectura comercial ejerce una influencia significativa en el comportamiento del consumidor a la hora de realizar la compra. Nos vamos a centrar en la arquitectura interior del establecimiento, donde podemos diferenciar ocho elementos: 1) el punto de acceso, que permite la entrada a la superficie de ventas; 2) la zona caliente y 3) la zona fría, que va en función de los puntos de acceso que tenga el establecimiento, siendo la zona caliente la que se sitúa justo a continuación del punto de acceso por donde los consumidores circulan nada más entrar; 4) puntos calientes y 5) puntos fríos, que son los más y menos transitados; 6) zona caliente natural, por donde se mueve el comprador desde el punto de acceso; 7) disposición de la superficie de ventas; y 8) pasillos (de aspiración, principales y de acceso).

He realizado un trabajo de campo visitando uno de los supermercados de Mercadona situado en Narón (vid. Figura 12). Este supermercado dispone de una única entrada, tras acceder al interior y girando a la izquierda se encuentra el punto de acceso y a su derecha la línea de cajas.

La disposición del mobiliario es en parrilla, con tres pasillos principales y tres zonas de mobiliario. Realizando un barrido visual de izquierda a derecha, en la primera fila de mobiliario, tenemos en el primer pasillo la sección de aliños, salsas y condimentos, y a continuación charcutería; a su derecha está la sección de frutas; luego bodega y bebidas; la sección de perfumería; las secciones de complementos de hogar y limpieza del hogar y el último pasillo es el de comida de animales y complementos.

Tras esta fila está el pasillo central y la segunda fila de mobiliario. Nuevamente de izquierda a derecha en el primer pasillo tenemos platos preparados y carnicería;

aperitivos y conservas de pescados; congelados; cafés, infusiones y lácteos y zumos; y los dos pasillos situados más a la derecha los ocupan los postres, un pasillo de pan y bollería y el situado más a la derecha de derivados lácteos. Por último, nos encontramos con el tercer pasillo principal y al fondo del establecimiento se sitúan las secciones de pescadería y el horno.

De esta forma de disposición destaca que nada más acceder al interior de la superficie de ventas se encuentra enfrente la sección de frutas y verduras, siendo lo primero que se ve al cruzar el punto de acceso y convirtiéndose en una zona caliente que canaliza el flujo de consumidores.

Por lo que respecta al mobiliario, este consta de góndolas principalmente. También se encuentran islas y distintos expositores fundamentalmente en las secciones de frutas y verduras o para anunciar productos con precio rebajado. Destacan el mostrador que ofrece jamón al corte y el de la sección de pescadería, donde los trabajadores atienden personalmente a los clientes. Destaca que los productos frescos o congelados se encuentran en muebles que no disponen de puertas, con lo que es más difícil retener el frío, pero más fácil coger el producto.

En cuanto a la colocación de los productos, Mercadona destaca porque los presenta en las propias cajas de cartón, abiertas de forma que se permita su presentación en el lineal.

Figura 12. Interior del supermercado Mercadona en Narón.



Fuente: fotos sacadas en el interior del supermercado Mercadona (Narón).

En diciembre de 2016 Mercadona puso en marcha el nuevo modelo de tienda eficiente, renovando sus dos primeras tiendas de las 127 que pretende renovar en 2017. En particular, el supermercado de Mercadona en Narón no está renovado. Se trata de una renovación completa, tanto de la fachada como de todo el interior del establecimiento. El objetivo es mejorar la experiencia de compra, renovando la tienda por ambientes para mejorar tanto la distribución como la decoración en busca de espacios más amplios, confortables y una mejor disposición del surtido. Además, se incorporan dispositivos electrónicos para mayor comodidad de los trabajadores y mejorar la productividad (Mercadona, 2016).

La renovación del interior se caracteriza por la presencia de colores cálidos que delimitan las secciones, reforzando el concepto de tienda por ambientes. Se aprecia una mayor luminosidad en toda la tienda y destaca el color blanco de techos y suelos que aporta sensación de mayor amplitud y claridad (Mercadona, 2016).

La sección de fruta y verdura pasa a ser más amplia y se incorporan máquinas autoservicio para elaborar zumo de naranja recién exprimido. En pescadería se añaden módulos para que los consumidores vean con mayor facilidad todos los productos y en la carnicería el mostrador se convierte en un lugar de acabado donde el cliente puede coger su bandeja con la carne y pedir al trabajador que se lo prepare a su gusto. En la zona de bebidas aparecen nuevos muebles para leche fresca y zumos refrigerados y se amplía el interior del horno además de crear una zona de almacenaje para facilitar las tareas del empleado (Mercadona, 2016).

En cuanto al carro de la compra se sustituye por uno más ligero y con un nuevo estilo y los consumidores pueden optar por un modelo de cesta o dos modelos de carros, mucho más cómodos. Por último, se amplía el espacio entre las cajas para mayor comodidad de trabajadores y clientes y éstas pasan a disponer de una pantalla táctil y un visor para que el consumidor siga el proceso de compra (Mercadona, 2016).

El nuevo modelo de tienda eficiente consigue reducir en un 40% el consumo energético respecto a una tienda convencional. Todos los muebles de congelado disponen de puertas para evitar pérdidas de frío y la temperatura de la tienda se consigue aprovechando el aire del exterior. En todo el establecimiento hay iluminación LED cuya intensidad se puede ajustar en función de las necesidades y del momento del día (Mercadona, 2016).

También he visitado un supermercado Eroski situado en Narón (vid. Figura 13). Este supermercado dispone de dos entradas, entrando por una de ellas nos encontramos de frente con el punto de acceso y si accedemos por la segunda lo tenemos avanzando por el pasillo y girando a la izquierda. A la izquierda del punto de acceso se sitúa la línea de cajas.

El mobiliario está dispuesto en parrilla, con tres pasillos principales, dos filas de mobiliario a lo largo del establecimiento además del situado al fondo del supermercado. En los pasillos de acceso, que transcurren entre el mobiliario, hay carteles numerados para indicar lo que se puede encontrar en dichos pasillos; están numerados del 1 al 15 a excepción de las secciones que disponen de un cartel más grande con el nombre de la sección en concreto.

De derecha a izquierda en la primera fila de mobiliario, justo enfrente del punto de acceso, está la sección de frutas y verduras, la sección de panadería y el cartel con el número uno donde se encuentran los frutos secos. Hacia la izquierda, en el segundo pasillo de acceso podemos encontrar todo lo referente a cuidado del bebé; en el tercero la sección de perfumería; en el cuarto bebidas y snacks; en el quinto artículos de bazar; en el sexto productos de limpieza; en el séptimo pastas y harinas; en el octavo cafés, infusiones y chocolates y en el noveno leches y cereales.

Tras esta fila de mobiliario tenemos un segundo pasillo principal y la segunda fila de mobiliario, donde de izquierda a derecha se sitúan huevos, derivados lácteos y galletas; pan envasado y bollería; arroz, legumbres, conservas y salsas; limpieza del hogar; comida de animales y útiles de limpieza del hogar; aguas, zumos y refrescos; bodega; platos preparados y productos de charcutería envasados; conservas vegetales, ensaladas y productos de carnicería envasados. Por último, al fondo del establecimiento están las secciones de pescadería, charcutería y carnicería, todas ellas con mostrador donde los trabajadores atienden a los clientes; y finalmente, cercano a la línea de cajas se encuentra la sección de congelados.

Por lo que respecta al mobiliario, también consta de góndolas, donde las cabeceras de góndola son empleadas para destacar productos rebajados y también aquellos de sus marcas propias. También se encuentran islas y otros muebles expositores en las secciones de fruta y verdura, panadería, pescadería y para ofrecer productos rebajados. Una característica de los supermercados Eroski es que ha aumentado la presencia de los productos frescos y tanto estos como los congelados

se encuentran en muebles cerrados para conservar el frío. Destaca especialmente que las secciones de frutas y verduras, carnicería, charcutería y los platos preparados cuentan con muebles específicos cerrados, permitiendo una mejor conservación en condiciones idóneas.

Figura 13. Interior del supermercado Eroski en Narón.



Fuente: fotos sacadas en el interior del supermercado Eroski (Narón).

3.2.4 Promoción de ventas.

Para Vázquez y Trespalacios (2012), por promoción de ventas se entiende los incentivos a corto plazo destinados a conseguir una respuesta inmediata por parte del cliente y que se basan en hacer la compra de un producto más atractiva durante un momento concreto. Las promociones destinadas al consumidor final se pueden diferenciar entre las monetarias, que implican una reducción de precio y las no monetarias, que se trata de ofertas en especie.

También se puede definir la promoción de ventas como “un variadísimo conjunto de acciones tácticas, diseñadas para provocar un rápido incremento de las ventas, estimulando fuertes impulsos de compra” (Inieta, 2003, p. 15).

En Mercadona se pueden encontrar numerosos productos con descuento inmediato en el precio, donde los más relevantes se suelen mostrar mediante carteles

grandes de color amarillo colgados del techo o bien carteles más pequeños pero perfectamente visibles en la distancia al lado de los productos y anunciando “Bajada de precio” u “Oportunidad” con el precio anterior y el nuevo precio ofertado. También se usan este tipo de carteles pero mucho más pequeños y situados en el estante del producto, justo al lado del precio, para anunciar novedades en el surtido acompañados de la palabra “¡¡Novedad!!”.

Para promocionar los productos del día, en Mercadona se pueden encontrar numerosos carteles colgando del techo, también de color amarillo, anunciando “Le recomendamos” junto al nombre y precio de los productos. Además, al pasar por caja, los trabajadores anuncian verbalmente la oferta del día y cada cierto tiempo se anuncia por megafonía.

En Eroski también se encuentran productos con descuento inmediato en el precio. Antes de acceder al interior del establecimiento, justo en la puerta de entrada se puede encontrar un cartel que anuncia “Precio estrella” junto a las ofertas más destacadas y los días en los que están vigentes. Ya en el establecimiento de compra se pueden encontrar junto a los productos pequeños carteles de este tipo, expresando el precio anterior y el precio rebajado, además de los días en los que la oferta está vigente. También se pueden encontrar este tipo de carteles en el lugar del precio de los productos expresando simplemente “Producto ahorro” u “Oferta”.

Nada más entrar, sobre el punto de acceso un cartel colgado del techo, de fondo amarillo, se anuncia “3x2 en los productos señalados” y ya en el interior una gran cantidad de carteles acompañan a productos indicando “la unidad sale a” al comprar tres productos.

Algo característico es encontrar una cabecera de góndola donde se juntan todo tipo de productos, desde alimentación a cuidado personal, bajo un cartel que indica “Oportunidades”, con precios rebajados y en algunos casos especificando que son las últimas unidades.

Debido a que Eroski está muy comprometido con los productos locales y propios de cada comunidad, se pueden encontrar productos donde, acompañando al precio, hay un cartel anunciando “Producto de Galicia. Comprometidos con Galicia”.

En Eroski es muy característico encontrarse con degustaciones. En un pequeño mueble situado en una de las zonas más concurridas y con la comodidad de que el cliente se puede acercar y degustar el producto en cualquier momento. Se anuncia mediante un cartel “Hoy le ofrecemos a degustar” y cada día hay un producto distinto.

También ofrecen el llamado couponing cuyo objeto es entregar cupones o puntos al realizar un gasto de una determinada cantidad de dinero para, una vez reunido un cierto número, conseguir un producto a un precio rebajado. Visitando el supermercado en el mes de abril, ofrecían puntos para conseguir maletas de viaje con un descuento del 60%.

Por último, y en este caso solo para los socios, algunos productos van acompañados de un cartel rojo que indica el reembolso de una cantidad de dinero por la compra de ese producto. Además, por todo el establecimiento se encuentran carteles indicando el ahorro de un 10% en aquellos productos señalados para los clientes que dispongan de la tarjeta Eroski Club. Es decir, se trata de una promoción exclusiva para los socios con el objeto de premiar a aquellos que lo son e incentivar a los que aún no, y una promoción que sólo se hace en los productos de las marcas propias de Eroski.

3.2.5 Canal online.

La Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico define a este tipo de servicios como aquellos prestados a título oneroso a distancia y a través de medios electrónicos debido a la solicitud del destinatario. Los beneficios del canal online son evidentes, tanto para el consumidor - accesibilidad 24 horas durante los siete días de la semana, información detallada de los productos, mayor rapidez a la hora de realizar la compra-; como para las empresas -debido a la reducción de costes y a la mejora en la distribución de los productos al poder evitar el almacenamiento en la tienda- (Liberos, 2013).

Las ventas de Gran Consumo (alimentación, droguería y perfumería) a través del canal online en todo el mundo han aumentado un 15% respecto a 2015, hasta los

48.000 millones de dólares, lo que se traduce en un 4,4% de cuota de mercado. En lo que se refiere a España, las compras a través de internet han aumentado un 26% en 2016 respecto al año anterior, hasta los 533 millones de euros, lo que supone un 1,1% del gasto en el sector. A lo largo de 2016 un total de 3,7 millones de hogares españoles se han decantado por hacer sus compras de este tipo de productos a través de internet con un gasto medio de 145 euros (Kantar Worldpanel, 2016).

A pesar del aumento de las compras en el canal online en España, las cifras que mueve este negocio en España en lo que se refiere a la cesta de la compra de alimentación son aún pequeñas comparadas con el resto del mundo. Nielsen (2017) ha realizado un informe sobre el comercio online cuyos resultados indican que en España tan solo un 14% de los productos alimentarios se compran a través de internet mientras que más de un 50% prefiere visitar la tienda física a la hora de comprar alimentos frescos o productos envasados.

Kantar Worldpanel (2016) ha analizado cómo es la cesta online de los hogares españoles y ha obtenido interesantes resultados. Por ejemplo, uno de cada cuatro compradores es joven, menor de 35 años, de clase media-alta y se ve atraído por la comodidad de la entrega a domicilio a la hora de comprar productos pesados o de volumen como agua, leche, papel higiénico, etc. En este tipo de compras un 76,7% del gasto es para marcas de fabricante, frente al 63,6% de las compras en tienda. Además, el ticket también suele ser más alto en la compra online, con 44,4 euros frente a 16,1.

Mercadona dispone de canal online para efectuar la compra (<https://www.mercadona.es/ns/entrada.php>), donde nada más acceder los consumidores deben, bien entrar con sus datos si están registrados o bien registrarse para empezar la compra. Una vez el cliente ha accedido con sus datos, aparece una pantalla con una guía de compra donde se detallan los pasos a seguir. Al empezar el proceso de compra aparece a la izquierda de la pantalla una lista con las secciones y variedades de productos. Sin embargo, a la hora de elegir el producto, existe una breve descripción del mismo pero no fotografías, lo que puede dificultar la compra. La página también dispone de una opción para una vez realizada la compra guardarla, muy útil para quienes realizan compras similares ya que se ahorran buscar de nuevo los productos.

Una vez elaborada la cesta de la compra aparece un formulario para rellenar los datos del cliente, la forma de pago, la dirección de entrega y los datos del pedido, donde se puede seleccionar la fecha y el tramo horario de entrega, entregándose de lunes a sábado a excepción de festivos. Cabe destacar que Mercadona solo ofrece entrega a domicilio y los gastos de envío son de 7,21 euros, independientemente de cuál sea el importe de la compra.

Por su parte, Eroski también dispone de canal online para efectuar la compra (<https://www.compraonline.grupoeroski.com/>). A diferencia de la página de Mercadona, Eroski sí dispone de fotografías de los productos, facilitando el proceso de elección. También dispone de una opción para guardar listas de la compra y no tener que repetir el proceso cuando se quiera hacer una compra similar.

Una vez realizada la compra se ofrecen dos opciones: entrega a domicilio y recogida en tienda. En caso de optar por la entrega a domicilio, se han de comprobar los datos del cliente y dirección de entrega y elegir la fecha y hora que se desee para recibir la compra, entre los disponibles. El servicio es gratuito para compras superiores a 70 euros. Si se opta por recogida en tienda hay dos opciones: recoger el pedido a pie (click&collect) o recoger el pedido en coche (click&drive). Si se opta por click&collect, el pedido se podrá recoger el mismo día siempre que se haya realizado antes de las 18h, ya que en 2h se prepara y se pone a punto para la recogida en una zona exclusiva en la tienda, siendo el servicio gratuito para todos los pedidos. En caso de optar por click&drive, se entregará en el día siempre que se realice antes de las 16h, estando el pedido listo en 4h y puesto a punto en una zona exclusiva de recogida. En este caso el servicio será gratuito para pedidos superiores a 30 euros y en caso de pedidos inferiores a esta cantidad, el coste será de 3 euros.

Conclusiones

La distribución comercial en general tiene gran relevancia en España, tanto en términos del número de empresas minoristas (14,3% del total) como de establecimientos (15,8% del total); y también en cuanto a su contribución al PIB, dado que supone el 5% del PIB nacional.

En cuanto al análisis de su evolución, cabe destacar la dinámica de las ventas en el comercio minorista, que indica una tendencia positiva en los últimos dos años. Asimismo, el Índice de Confianza del Consumidor permite ver como la confianza remonta debido a que mejora la situación actual de las familias al igual que las expectativas de futuro que tienen acerca de la economía española, lo que les impulsa a aumentar el gasto.

Fundamentalmente en los años 2015 y 2016 aumentó el gasto en diversos sectores tal y como hemos destacado en este trabajo: sector electrodomésticos y tecnología; sector telecomunicaciones; sector muebles, decoración y descanso; sector deportes; y sector viajes, este último el único en el que descendió el gasto en 2016. La atención a estos sectores radica en que son, después de alimentación, las principales categorías de gasto para las familias españolas.

En cuanto al sector de la alimentación en particular, cabe decir que la crisis económica fue un factor determinante para la caída del gasto al perder las familias poder adquisitivo. Aunque la mejora de la economía española en los últimos años es

evidente, los consumidores siguen optando por productos económicos y adquieren todavía mayor relevancia las marcas de distribuidor, generalmente con precios más asequibles y una calidad similar o incluso, en casos, superior a las marcas de fabricante. Otra tendencia detectada consiste en que la cesta de la compra suele constar en mayor medida de productos frescos y productos saludables debido a la preocupación cada vez mayor por lograr una alimentación equilibrada. Las preferencias en cuanto a formatos comerciales sitúan al supermercado como el preferido por los consumidores aunque en determinados alimentos como los frescos, las tiendas especializadas siguen teniendo peso.

Además de caracterizar el tamaño y tendencias del mercado alimentario, nos hemos referido al marco institucional. El sector de la alimentación es objeto de regulación por diversas normas estatales y europeas para conseguir asegurar a los consumidores calidad y seguridad alimentaria. Existen normas exhaustivas que establecen cómo se han de etiquetar correctamente los alimentos para mostrar toda la información alimentaria relevante y también para establecer sanciones en los casos de incumplimiento con lo dictado en las normas, y en particular con los requerimientos de seguridad alimentaria.

En particular, la distribución minorista en el sector de la alimentación tiene gran importancia, por un lado, en cuanto a consumo, suponiendo unos 660kg de media; y también en cuanto a gasto, absorbiendo en torno 1.500€ de media por hogar en 2016. Por otro lado, es destacable que los seis principales distribuidores que operan en el formato supermercados se llevan el 50% de la cuota de mercado.

Mercadona es la cadena de distribución minorista líder en España con una cuota de mercado del 22,5% y Eroski se encuentra en la cuarta posición con una cuota del 5,8%. Además de por su tamaño y su cuota de mercado, se diferencian en cuanto a la estructura de propiedad. Así, mientras que Mercadona es una empresa familiar constituida como sociedad anónima, Eroski es una cooperativa de consumidores formada por socios trabajadores y socios consumidores que dirigen conjuntamente la cooperativa. Fundamentalmente, la propiedad recae en los socios trabajadores mientras que los socios consumidores tienen un papel claro en cuanto a dirigir el camino a seguir por Eroski en el futuro.

Las dos han orientado su modelo de negocio al consumidor, que se sitúa en el centro de las respectivas tomas de decisiones. En el análisis comparativo que se ha

efectuado, centrado en los años 2015 y 2016, se ha visto como estas dos empresas han optado por remodelar sus tiendas para ofrecer una mejor experiencia de compra a sus clientes. Además, la comunicación con los consumidores se ha revelado como fundamental para desarrollar nuevos productos y aportar sugerencias y cambios.

Ambas cuentan con un amplio surtido, con cada vez más presencia de productos sin gluten, sin lactosa, etc, para los consumidores con necesidades específicas. Pero sobre todo destacan por haber desarrollado una potente cartera de marcas propias, que en el caso de Mercadona suponían en 2013 más de la mitad de sus ventas y un tercio en el caso de Eroski.

En cuanto a las diferencias encontradas al comparar como abordan las dimensiones clave de posicionamiento de sus supermercados, por lo que respecta a arquitectura del establecimiento y merchandising cabe destacar que Mercadona opta por la presentación de los productos en el lineal en las cajas de cartón, con lo que reduce costes y gana en rapidez a la hora de su colocación. Esto no ocurre en el caso de Eroski, que trata de apartarse de eso y destaca por haber remodelado sus tiendas para potenciar la presencia de los productos frescos.

Otra diferencia se encuentra en el mobiliario, fundamentalmente en la sección de congelados. Mientras que en Mercadona el mobiliario no dispone de puertas para facilitar el acceso al producto, Eroski cuenta con amplio mobiliario dotado de puertas para conservar mejor los mismos. A mayores, en el caso de Eroski se ha aumentado el espacio destinado a productos frescos, de modo que ahora las secciones de charcutería, carnicería, frutas y verduras y platos preparados cuentan con mobiliario específico cerrado para conservar los productos a una temperatura adecuada.

También se han encontrado diferencias en lo que a promoción de ventas se refiere. Por un lado, con el modelo de Eroski “contigo” se ha creado una nueva tarjeta de fidelización con lo que muchos descuentos solo están disponibles para los socios y son personalizados en función del perfil del consumidor. Por el contrario, la tarjeta que ofrece Mercadona se centra en facilitar el pago de la compra. Además, algo característico de Mercadona es que comunican las ofertas del día mediante la megafonía y también los propios empleados en las cajas. En el caso de Eroski destaca el hecho de que ofrecen degustaciones.

Por último, existen diferencias claras en el canal online, ya que en el caso de Eroski está mucho más desarrollado, ofreciendo click&collect y click&drive; mientras que en el caso de Mercadona solo se ofrece la opción de entrega a domicilio.

Bibliografía

Casares, J. y Rebollo, A. (2000). *Distribución comercial*. Madrid: Civitas.

CEACCU (2016). *Encuesta sobre hábitos de consumo 2016: informe final*. Recuperado el 17 de marzo de 2017 en <http://www.ceaccu.org/wp-content/uploads/2016/12/MPAC_informe_final.pdf>

El observatorio Cetelem (2016). *Consumo España 2016*. Recuperado el 1 de marzo de 2017 en <http://www.elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2016/09/Observatorio_Cetelem_Consumo_Espana_2016.pdf>

Eroski (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado el 27 de marzo de 2017 en <http://www.eroskicorporativo.es/memoria-eroski-2015/Memoria_Eroski2015_CAST_web_doble.pdf>

Escribano, J. (2012). *Vender en Internet. Las claves del éxito*. Madrid: Anaya.

Euskomedia (Sin fecha). *Grupo Eroski*. Recuperado el 26 de marzo de 2017 en <<http://www.euskomedia.org/aunamendi/75220>>

Fernández, Á. (2010). *La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo*. *Distribución y consumo*, (113), pp. 24-35.

García, F. (2017). *Mercadona, el supermercado líder en 2016*. Recuperado el 21 de marzo de 2017 en <<http://es.kantar.com/empresas/consumo/2017/febrero-2017-l%C3%ADder-supermercados-en-espa%C3%B1a/>>

Gil, E. y Rondán, F.J. (2015). *Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca de distribuidor*. *Distribución y consumo*, (138), pp. 78-87.

Hanna, J. (2010). *How Mercadona fixes retail's 'last 10 yards' problem*. Harvard Business School. Recuperado el 27 de marzo de 2017 en <<http://hbswk.hbs.edu/item/how-mercadona-fixes-retails-last-10-yards-problem>>

Iniesta, L. (2003). *Promoción de Ventas. ¡Resultados ya!*. Barcelona: Gestión 2000.

Kantar Worldpanel (2016). *El e-commerce global en Gran Consumo crece un 15%*. Recuperado el 9 de abril de 2017 en <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-ecommerce-global-en-gran-consumo-crece-un-15-por-ciento#>

Kantar Worldpanel (2017). *Cuotas de mercado de la distribución. España*. Recuperado el 21 de marzo de 2017 en <<https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>>

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

Ley 28/2015, de 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria.

Liberos, E. (2013). *Vender a través de la red; el comercio electrónico*. Madrid: ESIC.

Maraver, G., Camarero, C., Concejero, A., Martínez, F.J, Molinillo, S., Navarro, A., Oubiña, F.J., Parra, F., Peral, B. y Tintoré, S. (2005). *Distribución comercial*. Barcelona: UOC.

Mercadona. *Memoria anual 2016*. Recuperado el 27 de marzo de 2017 en < <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>>

Mercadona (2016). *Nuevo modelo de tienda eficiente*. Recuperado el 21 de mayo de 2017 en < [dossier-nuevo-modelo-de-tienda-de-mercadona.pdf](#)>

MERCASA (2016). *Alimentación en España 2016*. Recuperado el 14 de marzo de 2017 en < http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf

>

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Informe del consumo de alimentación en España*. Recuperado el 13 de marzo de 2017 en < http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf>

Miquel, S., Parra, F., Lhermie, C. y Miquel, M.J. (2006). *Distribución comercial*. Madrid: ESIC.

Nielsen (2017). *Más de la mitad de españoles ya compran online viajes y entradas pero solo un 10% alimentos frescos*. Recuperado el 13 de abril de 2017 en <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2017/connected-commerce.html>

Palomares, R. (2011). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC.

Puelles, J.A., Gómez, M. y Puelles, M. (2011). *Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid: Pirámide.

Puelles, J.A. y Puelles, M. (2011). *Las marcas de distribuidor y las crisis económicas. Comportamiento y retos de futuro*. Revista Icade, (83-84), p. 291-302.

Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002 por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

Reglamento (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor y por el que se modifican los Reglamentos (CE) nº 1924/2006 y (CE) nº 1925/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, y por el que se derogan la Directiva 87/250/CEE de la Comisión, la Directiva 90/469/CEE del Consejo, la Directiva 1999/10/CE de la Comisión, la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, las Directivas 2002/67/CE y 2008/5/CE de la Comisión, y el Reglamento (CE) nº 608/2004 de la Comisión.

Sainz de Vicuña, J.M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.

Supermercado Eroski: Polígono A Gándara, Avenida do Mar s/n, 15570 Narón, A Coruña. Visitado el 11 de abril de 2017.

Supermercado Mercadona: Avenida do Mar-Estrada Pavillín, 15570 Narón, A Coruña. Visitado el 10 de abril de 2017.

Valenconso, C. (2016). *10 hábitos que el consumidor está cambiando en 2016*. Recuperado el 18 de marzo de 2017 en <<http://es.kantar.com/empresas/consumo/2016/febrero-2016-10-h%C3%A1bitos-que-el-consumidor-est%C3%A1-cambiando-en-2016/>>

Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (2012). *Estrategias de distribución comercial: diseños del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Madrid: Paraninfo.

Vimeo (2012). *Proyecto cooperativización Grupo Eroski*. Recuperado el 21 de mayo de 2017 en <<https://vimeo.com/52064645>>

Webgrafía

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)

<<https://www.cnmv.es/portal/home.asp>>

Instituto Nacional de Estadística (INE) <<http://www.ine.es/>>

Grupo Eroski <<http://www.eroski.es/>>

Mercadona <<https://www.mercadona.es/es/inicio>>