



# Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas

IGNACIO CRUZ ROCHE. ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN. MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ. MYRIAM QUIÑONES GARCÍA. ANNE SCHMITZ. Universidad Autónoma de Madrid.

## RESUMEN

*Se analizan las estrategias competitivas de las principales empresas minoristas españolas a partir de la Matriz de Khan, identificando las principales estrategias seguidas. Se contrastan estas estrategias con el posicionamiento obtenido mediante una muestra de directivos de empresas del sector y con el derivado de una muestra de consumidores, analizándose las diferencias entre las percepciones de ambos y verificándose la utilidad de esta Matriz para explicar el posicionamiento de las empresas minoristas.*  
**PALABRAS CLAVE:** Distribución, empresas, estrategias, matriz de Khan.

El propósito de este artículo consiste en identificar las principales fuerzas del cambio en la distribución minorista en España y cómo perciben los directivos y consumidores las estrategias seguidas por las principales enseñas. Para ello, se parte de la *Matriz del Éxito del Retail*, desarrollada por la profesora norteamericana Barbara E. Kahn (The Wharton School of the University of Pennsylvania) y recientemente publicada en el libro titulado “La Revolución de las Compras: Cómo Ganan Clientes los Minoristas de Éxito en una Era de Disrupción sin Fin”<sup>1</sup>. Esta matriz se constituye como una herramienta de gran utilidad a la hora de comprender las es-


trategias competitivas de las empresas del sector. La profesora Kahn identifica siete fuerzas que están transformando la distribución minorista. En el cuadro 1 se describe como esas tendencias están afectando al sector del comercio minorista en España.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS MINORISTAS: MATRIZ DE KHAN

Para poder competir con éxito en este entorno de cambio, es preciso estar completamente orientados hacia el consumidor, lo que significa no sólo identificar qué productos demandan los consumidores, sino también reco-

CUADRO 1

Tendencias en la distribución minorista en España

TENDENCIA	DESCRIPCIÓN	ESPAÑA
<b>Irrupción de Amazon y otros distribuidores virtuales</b>	La llegada de Amazon que ha cambiado las expectativas de los consumidores respecto a la compra, eliminando los puntos de fricción para el consumidor al introducir la entrega gratuita, política de devoluciones sin restricciones, precios dinámicos y recomendaciones personalizadas y reviews.	La irrupción de Amazon en España ha hecho que muchos otros operadores como El Corte Inglés o Mercadona se actualicen en aspectos como la compra online para resistir ante la competencia de Amazon. Amazon, que inicia sus actividades en España en el año 2011, es la tienda online con mayor facturación en 2017 con 1.301 millones de euros seguida de El Corte Inglés (684 millones de euros), PC Componentes (301 millones) y Mediamarkt (227 millones) y Mercadona (198 millones de euros) <sup>2</sup> .
<b>Compra omnicanal</b>	Los consumidores compran más online y la expansión de los teléfonos móviles permiten la conexión permanente: información, compra y revisión post-compra. Entre este tipo de canales se encuentran la tienda online, la venta a través de internet o el comercio electrónico. Es importante para los distribuidores mantenerse actualizados y contar con una presencia activa en los medios de comunicación más populares, como pueden ser las redes sociales. De esta forma se crea un canal que conecta directamente al distribuidor con el consumidor.	El consumidor español será en los próximos años "más senior, multicanal y protagonista" <sup>3</sup> . La nueva tendencia a la omnicanalidad supone una gestión logística óptima. Dentro de esta gestión logística se encuentra, entre otros, la gestión de inventario, el transporte y el envío. Por ello, grandes distribuidores como Amazon, Carrefour, Mercadona o El Corte Inglés compiten cada vez más por ofrecer al consumidor una compra omnicanal cómoda, clara y con garantías.
<b>Recogida masiva de datos</b>	El "data mining" junto con técnicas de inteligencia artificial para elaborar los datos permite a los minoristas personalizar las acciones comerciales y las experiencias de compra. Para convertir los datos en acciones comerciales es necesario contar con sofisticados analistas y expertos en las relaciones con los consumidores.	Los proyectos de "Big Data" y analítica para extraer valor a esos datos masivos almacenados en las empresas en España aún parecen estar en un estado incipiente, según los datos de una encuesta realizada por iResearch <sup>4</sup> . Buena parte de los participantes (36,5%) declara no haber desarrollado ningún proyecto en este sentido y otro tanto (34,8%) está trabajando en el diseño de un proyecto. Las razones para no haber implantado estos proyectos de analítica y gestión de datos masivos son que no son una prioridad para el negocio y la falta de perfiles adecuados y presupuesto, entre otros.
		
<b>Nuevas soluciones tecnológicas</b>	Los avances en tecnología se están produciendo tanto en cadena de suministros como en tienda y en la experiencia del consumidor. Los desarrollos de realidad virtual y realidad aumentada permiten transformar la experiencia de compra, tanto en la tienda como en el domicilio. Además, las tecnologías emergentes ofrecen soluciones en el ámbito del stock, el diseño o los surtidos de las tiendas dando lugar a una mayor eficiencia y operatividad de los lugares físicos de compra. Por último, la gestión de los datos y el "blockchain" permiten incrementar la eficiencia en la cadena de suministros.	En España, las innovaciones más adecuadas para reforzar la confianza en la marca son el "blockchain" y la presencia en las redes sociales para compartir de forma transparente información y valoraciones antes, durante y después de la compra. Los establecimientos "Flagship" equipados con alta tecnología, también tienen un impacto positivo en la confianza y, simultáneamente, contribuyen a que la experiencia de compra sea más divertida.
<b>Integración vertical</b>	Los productos pueden ir directamente desde fábrica hasta el consumidor final o bien mediante las tiendas propias de la marca o "showroom", eliminando la necesidad de los intermediarios multimarca y sus márgenes. La integración vertical permite acortar tiempos de espera, políticas de devoluciones más favorables para el consumidor y compartir inventarios.	La marca del distribuidor es un factor básico de coordinación e integración, que en España alcanza el 39,9% de las ventas de gran consumo <sup>5</sup> .
<b>Saturación del sector minorista</b>	En un contexto en que las ventas del sector de gran consumo se estancan por la crisis y posteriormente crecen muy lentamente, y en el que el crecimiento de las ventas se produce en el comercio online, la oferta minorista expresada en centros comerciales, establecimientos minoristas y metros cuadrados de superficie de ventas no deja de crecer.	En España, los establecimientos minoristas abren cada vez más días al año y en horarios más extensos para incrementar sus ventas, ampliando la oferta. Las cadenas minoristas buscan mediante nuevas aperturas atraer al consumidor de proximidad. Un ejemplo de esta estrategia es Mango, que ha reducido el número de puntos de venta de 2.730 en 2015 a 2.190 en 2017, pero ha incrementado ligeramente su superficie de venta total desde 804.515 m <sup>2</sup> a 812.723 m <sup>2</sup> , en una política de reducir puntos de venta de menor tamaño y abrir nuevos establecimientos enseña <sup>6</sup> .
<b>Nueva generación de consumidores</b>	Denominados también "nativos digitales" o "consumidores rebeldes" <sup>7</sup> . Son más compradores de "experiencias" que de productos y están familiarizados con las nuevas tecnologías. Este nuevo tipo de consumidor está más concienciado e informado, y además, comparte esa información; no le da tanta importancia al precio, ya que está dispuesto a pagar más, y busca la salud, siempre teniendo en cuenta el placer y conveniencia que le proporciona dicho producto.	Ante estas tendencias, las empresas de distribución españolas se han visto obligadas a adaptarse, y anticiparse a posibles cambios futuros. Las cadenas buscan aumentar sus ventas entre estos consumidores, que serán su principal público dentro de pocos años. Es el ejemplo de Di&Go, un nuevo formato de tienda que busca contentar a esta nueva generación de consumidores ofreciendo mejoras tecnológicas como zonas de descanso con wifi donde poder comer algo y un amplio horario de apertura.

Fuente: Elaboración propia basada en Khan (2018).

nocer la importancia de la conveniencia, lo que supone eliminar o reducir los aspectos penosos o negativos de la compra.

Los minoristas deben ofrecer mayor valor que sus rivales, que se puede obtener proporcionando más beneficios a los consumidores o eliminando los obstáculos e inconvenientes de la experiencia de compra. La matriz de Kahn se basa en dos principios básicos de marketing:

1. Los consumidores compran lo que necesitan (beneficios del producto) en aquellos proveedores en los que confían (experiencia del consumidor).
2. Para ganar clientes, los distribuidores deben ofrecer productos y experiencias que sean mejores que los de sus competidores.

Estas dos ideas permiten construir una matriz 2 x 2 que resulta muy eficaz para clasificar las diferentes estrategias de éxito de los minoristas (Gráfico 1).

A partir de estas ideas se pueden clasificar las empresas de distribución por dos tipos de elementos: aquellos en los que poseen una “ventaja competitiva” y los que generan valor al cliente a través de la “facilidad de compra”. De manera que se identifican cuatro cuadrantes: un primer cuadrante en el que la ventaja competitiva se fundamenta en el producto y la marca; un segundo con ventaja competitiva en precio bajo; un tercero apoyado en la superior experiencia de compra del consumidor; y por último, un cuarto cuadrante que recoge la eliminación de los puntos que suponen costes de transacción y aspectos negativos para los consumidores.

Con esta clasificación de los cuatro cuadrantes, la estrategia competitiva de éxito para las empresas minoristas implica: (1) ser muy bueno en uno de ellos y (2) destacar en por lo menos dos, y a ser posible tres de los cuadrantes. Es evidente que hay algunos aspectos que no son fáciles de conciliar: es difícil tener una buena experiencia de compra diferente y divertida, que suponen costes más elevados, compitiendo en precios bajos.

GRÁFICO 1

### Matriz del éxito en el comercio minorista de Kahn



**Para poder competir con éxito en este entorno de cambio, es preciso estar completamente orientados hacia el consumidor, lo que significa no sólo identificar qué productos demandan los consumidores, sino también reconocer la importancia de la conveniencia, lo que supone eliminar o reducir los aspectos penosos o negativos de la compra**

En el mercado español podemos identificar algunas enseñas representativas de cada estrategia (cuadro 2).

Si los minoristas quieren ser líderes en el mercado y, por tanto, el intermediario preferido por determinados segmentos de consumidores, tienen que ser capaces de ofrecer un valor superior al resto de competidores (es decir ser el mejor o uno de los mejores) en al menos uno de los cuadrantes y, cada vez con mayor frecuencia, en dos o más

de los cuadrantes. En el gráfico 2, se representa la posición de las enseñas antes citadas, así como los movimientos estratégicos hacia otros cuadrantes. En este gráfico se muestra cómo los principales operadores que mantienen una posición fuerte en alguno de los cuadrantes se mueven para reforzar su posicionamiento en los restantes:

- Zara: reforzando su imagen en “frictionless” con el desarrollo del comercio electrónico, mejorando su posi-

CUADRO 2

Matriz del éxito en el comercio minorista de Kahn

ENSEÑA	DESCRIPCIÓN DE SU ESTRATEGIA
	<p>Su estrategia se apoya en la <b>marca</b>, siendo Inditex la empresa de mejor reputación de España<sup>9</sup>. La marca ZARA es la marca más valorada de España, con un valor estimado de 14.837 Millones de euros<sup>9</sup>. El valor de marca se apoya en la superioridad de su producto con unas colecciones frecuentes (las prendas llegan a tienda dos veces por semana, el periodo medio de diseño a puesta en tienda es de tres semanas, y se producen 50.000 colecciones al año), lo que garantiza una respuesta rápida a los gustos y preferencias de los consumidores. No obstante, tiene también una muy buena relación calidad-precio basada en una logística muy eficiente que le permite ser agresiva en precios.</p> <p>En el cuadrante de "frictionless" destaca por un amplio desarrollo de comercio electrónico apoyado en la logística de su red de tiendas, que les permite implantar para la recogida de productos el "Same Day Delivery" en grandes ciudades y "Next Day Delivery" en el resto. La implantación global del sistema de identificación por radiofrecuencia (RFID), que utiliza para localizar prendas en los establecimientos y almacenes, permite mejorar el servicio al cliente y gestionar de forma compartida los stocks en tiendas y almacenes.</p> <p>Por último, en experiencias el desarrollo de destacadas "flagships" en las principales ciudades le permite incorporar nuevas experiencias como probadores interactivos en los que las prendas son escaneadas antes de que el cliente entre en el probador y aparecen en una pantalla integrada, pudiendo el consumidor pedir desde el probador un cambio de talla, consultar datos e incluso pagar<sup>10</sup>.</p>
	<p>Su estrategia está basada en <b>precios</b>, con una muy buena relación calidad-precio y una estrategia de siempre precios bajos. Los datos objetivos de niveles de precios muestran que la cesta de la compra en Mercadona presenta unos precios bajos, pero más altos que algunos competidores nacionales (Alcampo, Lidl, Aldi), aunque más reducidos que otros (Carrefour, Eroski, El Corte Inglés)<sup>11</sup>. No obstante, presenta un posicionamiento favorable en relación precio-calidad. Para ello, ha desarrollado una potente estructura logística, con almacenes de última generación y una eficiente estructura de transporte. En el cuadrante marca presenta una ventaja notable con sus marcas propias y especialmente Hacendado que es la marca más vendida de España<sup>12</sup>.</p> <p>El nuevo modelo "totaler" de relación con los proveedores sustituyendo al anterior de "interproveedores", le va a permitir al estar más focalizado en el producto responder mejor al consumidor. En su apuesta de futuro está la estrategia de eliminación de fricciones en la compra mediante la inversión en una nueva web y el desarrollo del proyecto piloto de comercio electrónico en Valencia para trasladarlo posteriormente a todo el mercado. Se están desarrollando almacenes específicos para el comercio online ("Colmenas"), organizados por espacios sin colocar juntos los productos homogéneos, según la teoría del caos. El coste que paga el cliente por la gestión del pedido (7,21 euros), apenas cubre la mitad del coste de gestión y entrega del pedido para la empresa.</p> <p>Las tiendas están experimentando mejoras para favorecer la experiencia de compra, con la incorporación de la sección "Listo para comer" con 35 platos preparados que se pretende extender a 250 supermercados.</p>
	<p>Es el representante más destacado de la estrategia de mejorar la <b>experiencia de cliente</b>, a través de sus grandes almacenes, el nivel de servicios ofrecido, la atención al público, la presencia de marcas reputadas y el desarrollo de experiencias alimentarias, entre otras. Su marca es la quinta marca más valorada de España<sup>13</sup>. Su imagen de precios elevados, la intenta paliar a través de las marcas del distribuidor y las ofertas. El Corte Inglés busca desarrollar la experiencia de compra a través del trato personalizado de sus empleados, pero también mediante servicios de "personal shopper", experiencias relacionadas con salud y belleza, la restauración en sus centros, o las más de 2.500 acciones culturales desarrolladas en las instalaciones de El Corte Inglés, hasta llegar a espacios de realidad virtual, como los instalados por la Liga de Fútbol española.</p> <p>Es importante su apuesta por el "frictionless" mediante el desarrollo del comercio electrónico, la reducción de los tiempos de entrega (el servicio "Click&amp;Express", apoyado en su extensa red de establecimientos, le permite realizar entregas de pedidos online antes de 2 horas) y su alianza estratégica con la plataforma Ali Baba, para buscar oportunidades de negocio en el comercio online y compartir espacios físicos y virtuales para mejorar su oferta omnicanal.</p>
	<p>Es el más claro exponente de la estrategia de <b>compra fácil (frictionless)</b> a través de su plataforma de comercio electrónico y de su eficiente sistema de entregas. Ofrece garantías de devolución y confianza en el método de pago. Con el servicio Prime se puede tener el pedido en 24 horas y además sin costes de envío. De hecho, según reflejan las cuentas de resultados de Amazon, los ingresos por cobros de envío apenas cubren el 50% de los costes de transporte y envío de los productos, lo que supone de hecho una subvención de los costes de entrega, para eliminar el impacto negativo que el cobro de los gastos de envío tiene sobre la decisión de compra de los consumidores.</p> <p>Además, desarrolla estrategias experienciales como Alexa, un dispositivo de inteligencia artificial en los hogares que puede realizar numerosas funciones (lista de la compra, recetas de cocina, control del hogar, etc.). Con Amazon Go está desarrollando tiendas presenciales totalmente automatizadas en las que el cliente a través de un dispositivo móvil puede realizar la compra, sin necesidad de coger el producto, meterlo en el carro y pagarlo en caja. Con esta estrategia se pretende mejorar la experiencia del consumidor. Por último, está desarrollando una marca propia del distribuidor para reforzar la imagen de marca.</p>

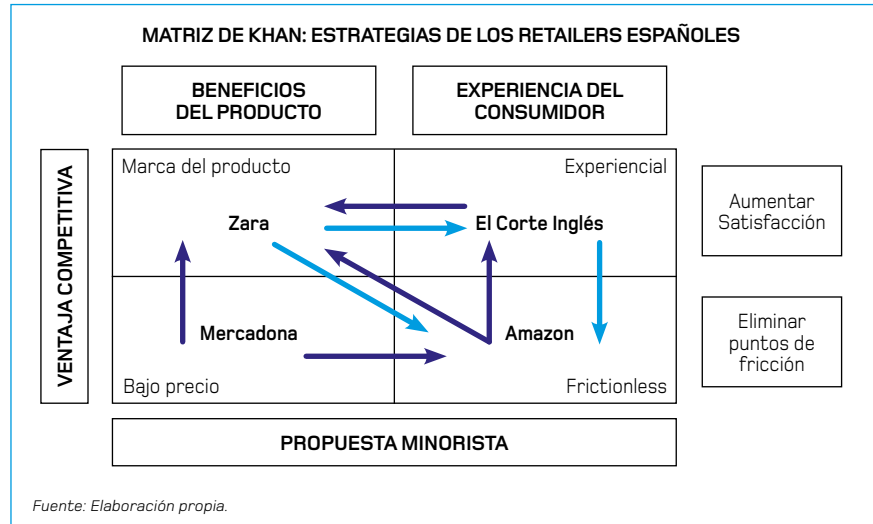


cionamiento experiencial (“flagships” y realidad virtual).

- Mercadona: refuerza su posicionamiento en precios con una reducción de costes que le permita ser más competitiva, refuerza su marca propia y desarrolla un ambicioso proyecto de comercio electrónico.
- El Corte Inglés: moderniza y actualiza su posicionamiento en experiencia del consumidor, a la vez que compete fuertemente en comercio electrónico y refuerza la imagen de marca.
- Amazon: el líder indiscutible en comercio electrónico se plantea entrar en incrementar la experiencia del consumidor y reforzar su imagen de marca (marca propia).

GRÁFICO 2

**Matriz de Khan: Estrategias de los principales minoristas españoles**



**ANÁLISIS EMPÍRICO**

**Posicionamiento de las empresas minoristas según los directivos**

Para valorar como los directivos de las empresas minoristas perciben las estrategias de las empresas se llevó a cabo una encuesta entre directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a la distribución dentro del Retail Forum (2019), con las características que se recogen en la ficha técnica que se presenta en el Cuadro 3.

En el cuestionario se solicitó a los directivos entrevistados que mencionaran la enseña que a su juicio mejor respondía a cada uno de los cuadrantes: confianza en la marca, bajo precio, experiencia de compra divertida y compra fácil (“frictionless”). En el gráfico 3 se reflejan las cinco enseñas que obtienen un mayor número de menciones en cada cuadrante. Es importante señalar que los directivos mencionan en posiciones destacadas a Amazon en todos los cuadrantes: primero en compra divertida y fácil y en segundo lugar en confianza de marca y precio. El Corte Inglés es la enseña más citada en confianza de marca. Mercadona es la más mencionada en precios, con un

CUADRO 3

**Ficha técnica de la encuesta a directivos**

<b>DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA</b>	Directivos Empresas Fabricantes, Distribuidoras y Proveedores de Servicios a Distribución
<b>TIPO DE ENCUESTA</b>	Cuestionario Online (Qualtrics): • Entrevista personal (congreso iKN): 61% • Auto-administrado: 39%
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	201 respuestas registradas / 168 cuestionarios válidos
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	28 Marzo - 15 Mayo 2019
<b>PROGRAMAS INFORMÁTICOS</b>	Qualtrics y SPSS 24.0

GRÁFICO 3

**Enseñas más citadas por los directivos en cada cuadrante**



buen posicionamiento en compra fácil y confianza de marca. Zara mantiene un posicionamiento destacado en tres cuadrantes: compra fácil, confianza de marca y compra divertida.

Aplicando a los datos anteriores el Análisis Factorial de Correspondencias se obtiene el mapa que se recoge en el Gráfico 4. Las enseñas se posicionan por proximidad a los atributos, siendo las preferidas en cada atributo las enseñas que se encuentran más próximas al atributo en cuestión. Se pueden identificar cuatro grupos de enseñas que son percibidas por los directivos como más destacadas en alguno de los atributos<sup>14</sup>: Confianza en la marca (El Corte Inglés y Leroy-Merlin), Precio (Lidl, Primark y AliExpress), Compra fácil (Amazon, Inditex y Apple) y Compra divertida (Ikea y Decathlon). Algunas empresas como Mercadona, que tienen un posicionamiento potente en varios atributos, aparecen en una posición intermedia entre los atributos de Precio, Compra fácil y Confianza.

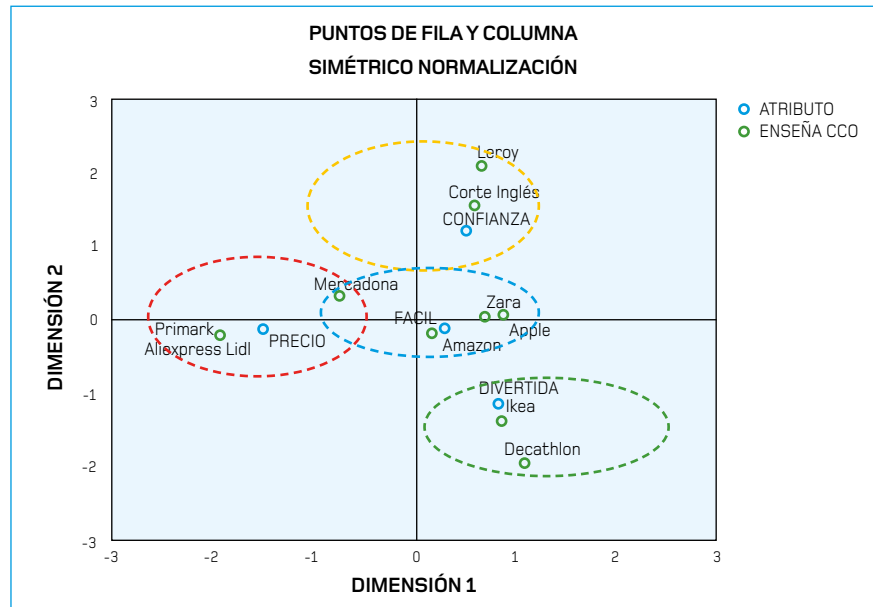
### Posicionamiento de las empresas minoristas según los consumidores

La percepción de los directivos de las empresas minoristas del posicionamiento estratégico de las empresas se contrasta con la valoración que realizan los consumidores y que se obtiene mediante una encuesta dirigida a consumidores. La ficha técnica de la encuesta personal dirigida a consumidores se presenta en el cuadro 4.

En el colectivo de consumidores, a diferencia de los cuestionarios dirigidos a directivos, los atributos confianza en la marca y compra fácil se perciben de forma muy similar. Tal vez el consumidor considera que la confianza en la marca le facilita la compra, siendo una elección más sencilla. Destaca también la posición menos destacada de Amazon entre los consumidores que con los directivos. Mientras que entre los directivos era patente la fuerte posición de Amazon en todos los atributos del posicionamiento, en los consumidores esta imagen no es tan acusada. Sin duda influye el que la muestra de con-

GRÁFICO 4

### Posicionamiento de las enseñas por parte de los directivos



CUADRO 4

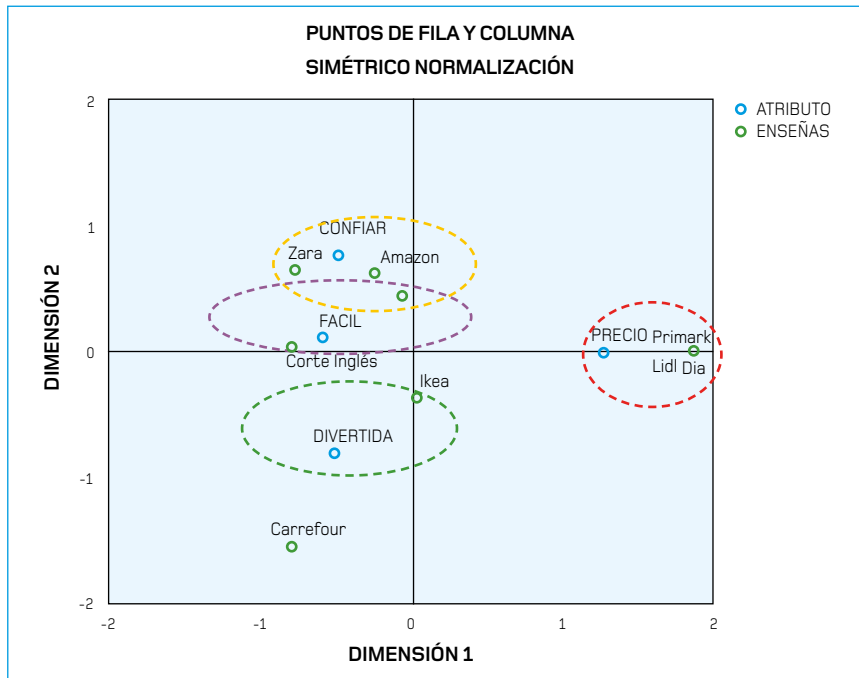
### Ficha técnica de la encuesta a consumidores

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	Individuos mayores de 18 años que habitan en la Comunidad de Madrid. Cuotas por sector: Alimentación, Hogar y Moda
TIPO DE ENCUESTA	Cuestionario Online (Qualtrics) auto-administrado
TAMAÑO MUESTRAL	676 individuos / 595 válidos
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Abril de 2019
PROGRAMA ESTADÍSTICO	Qualtrics y SPSS 24.0.

*Si los minoristas quieren ser líderes en el mercado y, por tanto, el intermediario preferido por determinados segmentos de consumidores, tienen que ser capaces de ofrecer un valor superior al resto de competidores (es decir ser el mejor o uno de los mejores) en al menos uno de los cuadrantes y, cada vez con mayor frecuencia, en dos o más de los cuadrantes*

GRÁFICO 5

**Posicionamiento del total de enseñas por parte de los consumidores**



sumidores manifiesta en un 59,4% que sólo compra en el canal físico, lo que excluye a Amazon.

En el gráfico 5 se recoge el posicionamiento de las enseñas más citadas para el conjunto de la muestra. Para los consumidores no resulta fácil diferenciar “confianza en la marca” y “compra fácil (sin fricciones), y en este punto posicionan un conjunto de enseñas como Zara, Mercadona, El Corte Inglés, y Amazon. Un

posicionamiento destacado en precios lo presentan Primark, Día y Lidl. En “compra divertida” colocan a Carrefour e Ikea.

**CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Los distribuidores consiguen competir con éxito cuando ofrecen un mayor valor a los consumidores en comparación con

sus competidores. Esa ventaja competitiva se obtiene proporcionando más beneficios a los consumidores o eliminando los obstáculos e inconvenientes de la experiencia de compra. Este trabajo se ha centrado en analizar el posicionamiento de las enseñas que compiten en este sector a partir de cuatro fuentes concretas de creación de valor para los clientes, basadas en la Matriz del Éxito del Retail de Kahn: confianza y superioridad de las marcas, experiencia de compra divertida, compra fácil (sin fricción) y eficiencia en costes trasladada a precios bajos. A partir del planteamiento teórico de la Matriz se analizan de forma teórica y empírica las estrategias competitivas de las principales empresas minoristas de España, contrastándolas las percepciones tanto de directivos del sector como de los consumidores.

Uno de los resultados más notorios es que los consumidores no parecen diferenciar dos de los atributos (compra fácil y confianza en la marca). Al comparar los resultados de ambos mapas de posicionamiento se observa también que hay enseñas claramente identificadas por un atributo (por ejemplo, Ikea y compra divertida) o Primark y Lidl por precio. Sin embargo, mientras que los consumidores no identifican claramente a Amazon como competidor en el sector, los profesionales entienden que es la enseña que representa mejor el punto medio de todas las enseñas. Los directivos incluidos en la muestra se mostraron de acuerdo en que Amazon ha cambiado las reglas del juego y ven a este gigante del comercio como un líder en la creación de valor.

Desde el punto de vista de la oferta, para los directivos, El Corte Inglés y Leroy-Merlin destacan por tener una estrategia competitiva fundamentada en la confianza en la marca mientras que Lidl, Primark y AliExpress son claros exponentes de empresas cuya ventaja competitiva procede del esfuerzo por operar con una estructura de costes bajos que se traduce en precios bajos. Amazon, Inditex y Apple son percibidos como líderes en hacer que la compra sea fácil, e Ikea y Decathlon representan a los minoristas que mejor ofrecen una experiencia de compra divertida. Mer-



cadona aparece en una posición intermedia entre los atributos de Precio, Compra Fácil y Confianza en la Marca.

Desde el punto de vista de la demanda, es interesante comprobar como los consumidores confían en las enseñas que hacen que el proceso de compra sea fácil y no establecen una diferencia tan clara entre estos dos atributos como son capaces de hacer los directivos del sector. Para los consumidores, Zara, Mercadona y Amazon son enseñas en cuya marca confían, al tiempo que reconocen que estos distribuidores facilitan una experiencia de compra sin fricciones. Así como para los directivos que participaron en este estudio El Corte Inglés destaca por su promesa de marca, en la mente de los consumidores, este minorista es reconocido principalmente por eliminar o reducir los aspectos penosos o negativos de la compra. Los compradores coinciden con los expertos de la distribución en identificar a Ikea como ejemplo de empresa que hace la compra divertida, y añaden a Carrefour. Por último, Primark, Día y Lidl presentan un posicionamiento destacado en precios bajos.

Los siguientes pasos a desarrollar en futuros estudios consisten en profundizar en el gap perceptivo entre consumidores y directivos. Por mucho que estos últimos sean entusiastas en cuanto al desarrollo de soluciones tecnológicas, la última palabra la tiene el cliente final, sin cuya opinión, es complicado establecer el éxito de los minoristas.

## Agradecimientos

Los autores del trabajo dan las gracias a iKN España por patrocinar la encuesta realiza a los profesionales del sector de distribución durante el desarrollo del Retail Forum celebrado en marzo de 2019. También agradecen la colaboración de las distintas personas que han participado en la recogida de los datos de la encuesta a consumidores, especialmente docentes del Departamento de Financiación e Investigación Comercial y estudiantes del Grado de Administración y Dirección de Empresas y del Máster en Dirección de Marketing de la Universidad Autónoma de Madrid. ■



## Notas

*Esta investigación ha sido realizada en el marco del grupo "Investigación sobre Comportamiento de Consumidor y Nuevas Tecnologías" (TECHNO-CONS), reconocido por la Universidad Autónoma de Madrid.*

- 1 Kahn, B. E. (2018).
- 2 Moreno, G. (2018).
- 3 Kantar (2017).
- 4 itResearch (2019).
- 5 Kantar (2019).
- 6 Mango: Memorias de sostenibilidad 2015-2017.
- 7 Atrevia.com.
- 8 Merco Empresas y Líderes España 2019 elabora el "Ranking de Empresas con Mejor Reputación en España" por octavo año consecutivo. Inditex se si-

túa a la cabeza de las empresas más reputadas de nuestro país en el ranking Merco Empresas, seguida de Mercadona que mantiene la segunda posición.

- 9 Brand Finance (2018).
- 10 El País (2019).
- 11 OCU (2018).
- 12 Las marcas del distribuidor suponen cerca del 60% de las ventas de Mercadona, que a su vez tiene una cuota del 24,9% de las ventas de gran consumo en España (Kantar, 2019).
- 13 Brand Finance (2018).
- 14 El análisis se ha realizado de forma agregada para todo el comercio minorista debido al reducido tamaño de la muestra. La división por sectores (alimentación, moda, hogar, etc.) hubiera aportado una información más precisa.

## Bibliografía

- Alimarket (2019) "Informe 2019 sobre la Distribución Alimentaria en España por superficie". Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/296500/el-gran-supermercado-motor-de-un-crecimiento-record>.
- Atrevia (2019). Recuperado de <https://www.atrevia.com>.
- Brand Finance (2018). "Informe anual de las marcas más valiosas de España". Recuperado de <https://branfinance.com/images/upload/brand-finance-spain-100-report-2018-website-versión.pdf>.
- itResearch (2019). "iTrends 2019: la realidad digital de la empresa española en datos". Recuperado de <https://www.itrends.es/informes/2018/11/informe-it-trends-2019-la-realidad-digital-de-la-empresa-espanola-en-datos>.
- Kahn, B. E. (2018). The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption. Wharton Digital Press. Philadelphia.
- Kantar (2017). "Las 10 tendencias que cambiarán el consumo de 2025". Recuperado de <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/noviembre-2017-10-tenedencias-que-cambiaran-el-consumo-de-2025>.
- Kantar (2019). "Balance de la distribución y Gran Consumo 2018". Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/la-alimentacion-ensvasada-impulsa-el-gran-consumo-2018>.
- Moreno, G. (2018). "Las cinco tiendas online que más facturan en España". Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/15551/tiendas-online-con-mayor-facturacion-en-espana>.
- Wharton Magazine (2018). Recuperado de <http://whartonmagazine.com/issues/spring-2018/the-4-best-retail-business-strategies/#sthash.WG9rXV0Z.HIT67yhi.dpbs>.