



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia
Mónica Fernández Olmeda



Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Final de Carrera

**Análisis del grado de protección
de los productos locales por parte
de las compañías de distribución
en la Unión Europea**

Realizado por:

Mónica Fernández Olmeda

Directora académica:

Elena Meliá Martí



Agradecimientos,

Deseo aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas aquellas personas importantes en mi vida el apoyo brindado hasta ahora.

A mis padres, por el esfuerzo en el día a día, por haberme permitido alcanzar mis sueños.

A mi hermana pequeña, por su apoyo y ánimo.

A la facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, al profesorado y especialmente a mi directora de proyecto, Elena Meliá Martí.

Y a todos aquellos que han tenido un papel en mi vida, bien por temas personales o profesionales, sin vuestra intervención, seguramente no estaría hoy aquí.

Y a ti, lector, gracias y ánimo con la lectura.

Gracias a todos.



Índice de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN.....	13
1.1	RESUMEN	15
1.2	OBJETO Y OBJETIVOS.....	17
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO EN LAS QUE SE APOYA EL TFC.....	19
2	SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1	LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA	25
2.1.1	<i>Los agentes de la cadena de valor alimentaria</i>	<i>26</i>
2.2	LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA.....	34
2.2.1	<i>La distribución alimentaria a nivel global.....</i>	<i>34</i>
2.2.1.1	Modelos de distribución	34
2.2.1.2	Líneas estratégicas de la gran distribución.....	36
2.2.1.3	Panorama de la gran distribución a nivel mundial	39
2.2.1.4	Tendencias de la gran distribución	41
2.2.2	<i>La distribución alimentaria a nivel europeo</i>	<i>43</i>
2.2.2.1	Rasgos de la gran distribución a nivel europeo	43
2.2.2.2	Evolución de la gran distribución a nivel europeo.....	45
2.2.3	<i>La distribución alimentaria en España</i>	<i>49</i>
2.2.3.1	Evolución de la distribución alimentaria en España	49
2.2.3.2	Panorama de la distribución alimentaria en España	50
2.2.4	<i>Internacionalización</i>	<i>56</i>
2.2.4.1	Aspectos teóricos.....	56
2.2.4.2	Internacionalización de la gran distribución.....	58
3	DESARROLLO	63
3.1	ANÁLISIS EMPÍRICO	65
3.1.1	<i>Metodología</i>	<i>65</i>
3.1.2	<i>Obtención de la muestra de supermercados.....</i>	<i>67</i>
3.1.2.1	Selección de firmas de distribución que componen la muestra.....	67

3.1.2.2 Selección de productos a analizar	71
3.1.2.3 Selección de las firmas de distribución para validar las hipótesis 2 y 3	
71	
3.1.3 Descripción de los supermercados escogidos.....	73
3.1.3.1 Mercadona.....	73
3.1.3.1.1 Procedencia y datos fundamentales	73
3.1.3.1.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	75
3.1.3.1.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas	80
3.1.3.1.4 Apoyo productos locales.....	81
3.1.3.1.5 Presencia en otros países.....	82
3.1.3.2 Carrefour.....	83
3.1.3.2.1 Procedencia y datos fundamentales	83
3.1.3.2.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	85
3.1.3.2.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas	88
3.1.3.2.4 Apoyo productos locales.....	89
3.1.3.2.5 Presencia en otros países.....	91
3.1.3.3 Tesco	94
3.1.3.3.1 Procedencia y datos fundamentales	94
3.1.3.3.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	95
3.1.3.3.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas	98
3.1.3.3.4 Apoyo productos locales.....	100
3.1.3.3.5 Presencia en otros países.....	101
3.1.3.4 Ahold.....	104
3.1.3.4.1 Procedencia y datos fundamentales	105
3.1.3.4.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	106
3.1.3.4.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas.....	108
3.1.3.4.4 Apoyo productos locales.....	109
3.1.3.4.5 Presencia en otros países.....	110
3.1.3.5 Coop Italia	113
3.1.3.5.1 Procedencia y datos fundamentales	113
3.1.3.5.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	115
3.1.3.5.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas.....	116
3.1.3.5.4 Apoyo productos locales.....	116
3.1.3.5.5 Presencia en otros países.....	116
3.1.3.6 Walmart	117
3.1.3.6.1 Procedencia y datos fundamentales	117

3.1.3.6.2	Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación	119
3.1.3.6.3	Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas.....	121
3.1.3.6.4	Apoyo productos locales.....	121
3.1.3.6.5	Presencia en otros países.....	121
3.1.4	<i>Creación de la base de datos</i>	125
3.1.5	<i>Análisis de la información extraída</i>	129
3.1.5.1	HIPÓTESIS 1: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.	129
3.1.5.2	HIPÓTESIS 2: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a productos del país de destino cuando se internacionalizan y se establecen en los mismos.	135
3.1.5.3	HIPÓTESIS 3: Las cadenas de distribución no europeas dan preferencia a abastecerse de la producción autóctona del país europeo en el que se establecen.	138
3.1.5.4	HIPÓTESIS 4: Las cadenas de distribución dan un mayor peso a los productos de distribuidor o marca blanca frente a los de fabricante.	140
3.1.5.5	HIPÓTESIS 5: Existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen a los productos de marca blanca y en los productos de marca de fabricante.	152
4	CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	159
4.1	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	161
4.1.1	<i>Conclusiones acerca de la Hipótesis 1: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.</i> 161	
4.1.2	<i>Conclusiones en torno a la Hipótesis 2: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a productos del país de destino cuando se internacionalizan y se establecen en los mismos.</i>	163
4.1.3	<i>Conclusiones respecto de la Hipótesis 3: Las cadenas de distribución no europeas dan preferencia a abastecerse de la producción autóctona del país europeo en el que se establecen.</i>	165
4.1.4	<i>Conclusiones acerca de la Hipótesis 4: Las cadenas de distribución dan un mayor peso a los productos de distribuidor o marca blanca frente a los de fabricante.</i>	166



4.1.5	<i>Conclusiones del estudio realizado para comprobar la Hipótesis 5: Existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen en los productos de marca blanca y en los productos de marca de fabricante.....</i>	168
4.2	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	169
5	BIBLIOGRAFÍA.....	171
6	ANEXOS	177
6.1	BASE DE DATOS	179
6.2	DIFERENCIAS DE PRECIOS.....	181

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Cifras del cooperativismo en Europa (2008)	29
Cuadro 2. Formatos comerciales empleados por los principales grupos de la Gran Distribución (2007)	38
Cuadro 3. Empresas de la gran distribución a nivel mundial (2008)	40
Cuadro 4. Cinco primeras empresas de la gran distribución a nivel europeo (2008)	48
Cuadro 5. Empresas de la gran distribución a nivel español (2007)	51
Cuadro 6. Evolución del número de superficies de alimentación en España	54
Cuadro 7. Desglose de ventas de la gran distribución según origen (2006) .	59
Cuadro 8. Los 10 primeros mercados emergentes según Global Retail Development Index	60
Cuadro 9. Empresas de los países que integran la muestra incluidos en el ranking de las 250 primeras firmas de distribución del mundo (2008)	68
Cuadro 10. Peso de la distribución moderna (hipermercados + Supermercados + discount)	69
Cuadro 11. Empresas que integran la muestra establecida.....	71
Cuadro 12. Clasificación establecimientos según tipo y localización Carrefour (2010)	84
Cuadro 13. Total Ventas según zonas geográficas Carrefour (2005 - 2010)	92
Cuadro 14. Total establecimientos según localización Tesco (2010).....	102
Cuadro 15. Países en los que opera el grupo Ahold (2010)	111
Cuadro 16. Total de referencias de la base de datos de productos lácteos clasificadas según supermercados	127
Cuadro 17. Total de referencias de la base de datos definitiva clasificadas según supermercados.....	128
Cuadro 18. Cuota de mercado marcas blancas según país (2009)	141



Cuadro 19. Procedencia y cartera de productos comercializados por Mercadona	142
Cuadro 20. Procedencia y cartera de productos comercializados por Carrefour.....	143
Cuadro 21. Procedencia y cartera de productos comercializados por Tesco	143
Cuadro 22. Procedencia y cartera de productos comercializados por Albert Heijn.....	144
Cuadro 23. Procedencia y cartera de productos comercializados por Coop Italia	144
Cuadro 24. Procedencia y cartera de productos comercializados por Carrefour España.....	145
Cuadro 25. Procedencia y cartera de productos comercializados por Asda	146
Cuadro 26. Resultado prueba t de Student.....	154
Cuadro 27. Resultado prueba de Wilcoxon	156

Índice de Figuras

Figura 1. Agentes de la cadena de valor alimentaria	26
Figura 2. Cuota de mercado de las tres principales cadenas de cada país (2008)	44
Figura 3. Preferencias de formatos de compras de alimentación de los consumidores españoles. (%)	53
Figura 4. Cuota de mercado de la distribución según formatos. (%)	54
Figura 5. Evolución Número de Supermercados Mercadona (1996-2009)....	74
Figura 6. Pirámide organizativa de Mercadona.....	76
Figura 7. Evolución Ventas Mercadona (1995-2009)	76
Figura 8. Evolución Beneficio Neto Mercadona (2007-2009)	79
Figura 9. Marcas de distribuidor comercializadas por Mercadona	80
Figura 10. Evolución Cifra de Ventas Carrefour (2005-2010)	84
Figura 11. Servicios ofrecidos por Carrefour	87
Figura 12. Marcas de distribuidor comercializadas por Carrefour	89
Figura 13. Ventas por zona geográfica Carrefour (2010)	92
Figura 14. Evolución Cifra de Ventas Tesco (2006-2010).....	95
Figura 15. Número de establecimientos según zona geográfica Tesco (2010)	103
Figura 16. Beneficio grupo Tesco según zona geográfica	103
Figura 17. Evolución Cifra de Ventas Ahold (2005-2010)	104
Figura 18. Evolución Cifra Neta de Negocios Albert Heijn (1999-2005).....	106
Figura 19. Ventas netas por zona geográfica Ahold (2010)	112
Figura 20. Evolución Cifra Neta de Negocios Coop Italia (2007-2011)	114
Figura 21. Evolución Número de Socios Coop Italia (2007-2009).....	115
Figura 22. Evolución Cifra Neta de Negocios Walmart (2007-2011)	118



Figura 23. Número de establecimientos Walmart (2011)	118
Figura 24. Ventas netas por zona geográfica Walmart (2010)	124
Figura 25. Clasificación de productos lácteos ofertados por cada una de las firmas de distribución analizadas según país de origen.....	130
Figura 26. % de productos del país de origen con respecto al total de productos ofertados por cada una de las firmas de distribución analizadas.	134
Figura 27. Clasificación de productos lácteos ofertados en Carrefour España según nacionalidad.	136
Figura 28. Clasificación de productos lácteos ofertados en Asda según nacionalidad.....	139
Figura 29. % de productos comercializados por cada compañía según tipo y marca.....	149

1 Introducción



1.1 Resumen

En esta época de crisis e incertidumbre el comercio mundial se ha visto frenado notablemente. Son muchas las causas que han provocado esta situación, pero entre ellas destacan la estrepitosa caída de la demanda y la falta de liquidez, que afecta tanto a ciudadanos como al mundo empresarial. Para que el comercio mundial funcione adecuadamente, es necesaria una participación activa de las entidades financieras, que deben aportar fondos de forma constante mediante la concesión de créditos. Según Juan de Lucio, director del Servicio de Estudios del Consejo Superior de las Cámaras de Comercio, “cerca del 90% de las transacciones internacionales necesitan esa financiación”. Y precisamente financiación es de lo que no se dispone, consolidándose así como uno de los grandes desencadenantes de esta situación de crisis internacional.

Las consecuencias de la crisis son múltiples, y los gobiernos deben tomar decisiones rápidas, optando por un grado de liberalización de los mercados todavía mayor o bien por llevar a cabo políticas proteccionistas del producto local.

En el caso de que se decidan por desarrollar una política liberal, está claro que ésta deberá ir acompañada de múltiples esfuerzos encaminados a conseguir un tejido industrial competitivo, que sea capaz de luchar en el mercado vía calidad y distinción. Se debe tener en cuenta que es una tarea complicada, y que quizá en una época como la actual no es fácil realizar inversiones millonarias en Investigación y Desarrollo, formación, etc.

Por otro lado, son muchos los gobiernos que están optando por llevar a cabo políticas proteccionistas, ante la creencia de que pueden ser una alternativa viable para un sostenimiento del empleo. Se trata de una solución que puede ser desarrollada de múltiples formas, como pueden ser: ayudas públicas para el sostenimiento de un determinado sector, el proteccionismo administrativo, que consiste en establecer controles de calidad o sanitarios a las importaciones provocando que el proceso de homologación se dilate en el tiempo y el producto importado pierda parte de su atractivo; el establecimiento de tasas arancelarias



superiores y el denominado nacionalismo económico, que alienta a los ciudadanos a consumir productos originarios del país.

El día 21 de enero de 2009, el entonces Ministro de Industria, Miguel Sebastián, realizó unas polémicas declaraciones en una conferencia organizada por la Asociación de Periodistas de Información Económica. El ministro instaba a los ciudadanos a consumir productos de origen español, los denominados 'Made in Spain', como una vía de defensa frente a la competencia de múltiples países, principalmente asiáticos, que inundan los mercados internacionales con productos mucho más económicos, pero eso sí, de menor calidad. Así se lograría salvar un elevado número de empleos. Estas declaraciones tuvieron una gran repercusión, abriendo un arduo debate: ¿Es el proteccionismo una solución válida para la crisis actual?

A partir de este contexto, resulta más que interesante ver cuál es la postura por la que se decantan los miembros de un sector que mueve cifras astronómicas de dinero, alcanzando increíbles volúmenes de facturación año tras año y expandiéndose rápidamente, llegando así a lograr un elevado grado de internacionalización.

Nos referimos al sector de la distribución alimentaria, cuyo volumen de negocio se encuentra concentrado en su mayoría en un número reducido de grandes compañías.

El siguiente Trabajo Final de Carrera, a través de un estudio empírico intentará determinar si las compañías de la gran distribución están desarrollando prácticas que podrían considerarse proteccionistas para hacer frente a la coyuntura económica desfavorable, como por ejemplo, el apoyo al producto autóctono de sus países de origen o la apuesta por la marca de distribuidor entendida como un apoyo a su producción propia y por tanto, una vía de proteccionismo de su negocio.

1.2 Objeto y Objetivos

El presente Trabajo Final de Carrera se ha realizado con el fin de cumplir una serie de objetivos.

En primer lugar, se pretende determinar **el grado de preferencia** que las grandes empresas **de la distribución** europeas tienen **por los productos locales** en sus países de origen, frente a los productos de origen extranjero, así como determinar si se llevan a cabo acciones concretas de apoyo a los proveedores autóctonos para favorecer así la economía local en un periodo de estancamiento económico.

En segundo lugar, y especialmente para las **compañías europeas que tengan sedes en países diferentes al de origen**, se pretende determinar cuál es la posición que adoptan respecto a los **productos de su mercado de origen y los del país receptor**. Es decir, se pretende analizar si las compañías optan por comercializar productos originarios de su país, o bien se amoldan a la producción de los países hacia los cuales se expanden y en qué medida.

Para que el estudio tenga un mayor alcance, se pretende **extender el análisis** a alguna **firma no europea** que haya decidido ampliar sus operaciones e **instalarse en la Unión Europea**. Así, como tercer objetivo, se establece el análisis del comportamiento de estas empresas foráneas, para determinar así la postura que adoptan respecto al origen de los productos que comercializan en sus sedes europeas.

En cuarto lugar, se pretende analizar como una variante más o especialidad de proteccionismo, el apoyo que las compañías de distribución muestran hacia sus propias marcas. Así, el cuarto objetivo debe ser constatar cuál es el grado de penetración de los denominados productos de marca blanca en los supermercados en la actualidad. Determinar si la nueva tendencia es ofrecer productos de marca blanca, con precios y calidades ajustadas, en detrimento de las marcas de fabricante.



Y como quinto y último objetivo, se pretende determinar si las firmas de distribución realmente ofrecen sus productos de marca blanca a un precio inferior a los de marca de fabricante, creencia instaurada en la sociedad. Para ello, se utilizarán métodos estadísticos que permitirán establecer si la diferencia de precio entre los productos de distribuidor y de fabricante es estadísticamente significativa.

Para poder cumplir los objetivos y facilitar la claridad del análisis, se han planteado una serie de hipótesis que serán declaradas válidas o se rechazarán en función de los datos que serán analizados en fases posteriores del estudio, y son las siguientes:

Hipótesis 1: las cadenas de distribución europeas dan preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.

Hipótesis 2: las cadenas de distribución europeas dan preferencia a productos del país de destino cuando se internacionalizan y se establecen en los mismos.

Hipótesis 3: las cadenas de distribución no europeas dan preferencia a abastecerse de la producción autóctona del país europeo en el que se establecen.

Hipótesis 4: las cadenas de distribución dan un mayor peso a los productos de distribuidor o marca blanca frente a los de fabricante.

Hipótesis 5: existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen en los productos de marca blanca y en los productos de marca de fabricante.

1.3 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno en las que se apoya el TFC

Todas las asignaturas cursadas para la obtención del título de licenciado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) han proporcionado los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para la realización del presente trabajo.

A continuación, se enuncian las asignaturas que tienen una mayor relación con el presente trabajo desglosadas por capítulos conforme a la normativa del TFC. También se incluyen asignaturas pertenecientes al extinto Título Propio de Contabilidad y Finanzas.

Capítulo del TFC	La distribución alimentaria
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales Inglés I y II
Breve justificación	<p>En la asignatura de <i>Introducción a los Sectores Empresariales</i> se proporciona una visión general de los diferentes sectores que componen el tejido empresarial, así como su importancia relativa tanto en los mercados nacionales como mundiales. Igualmente, se promueve el conocimiento del funcionamiento básico de los diferentes sectores, para poder finalmente plantear y resolver los problemas fundamentales para la obtención de información estadística y de procesos.</p> <p>La mayor parte de la información disponible del sector en cuestión se encuentra en lengua inglesa, por lo que los conocimientos adquiridos en estas asignaturas (<i>Inglés I y II</i>) resultan imprescindibles.</p>



Capítulo del TFC	Obtención de la muestra de supermercados
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Ampliación de Contabilidad Inglés I y II
Breve justificación	<p>En la asignatura de <i>Contabilidad Financiera</i>, al igual que en <i>Ampliación de Contabilidad</i>, se aprende el lenguaje con el que se presenta la información sobre el desarrollo del negocio de una empresa determinada, información que hemos tenido en cuenta para la selección de la muestra.</p> <p><i>Inglés I y II</i> resultan básicos de nuevo para la comprensión de la información proporcionada por las empresas, normalmente vocabulario de carácter técnico.</p>

Capítulo del TFC	Descripción de los supermercados escogidos
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Marketing Industrial Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	<p>En <i>Dirección Comercial</i> se ve que esta área se encarga de dirigir la relación de intercambio (no sólo de ventas) entre la empresa y sus clientes. Para ello se dispone de una metodología específica y de un sistema de control de los resultados, que permite adoptar decisiones sobre las cuatro variables comerciales: precio, producto, promoción y distribución.</p> <p>Los conocimientos adquiridos en <i>Marketing Industrial</i> sirven de gran ayuda para identificar cuáles son las políticas adoptadas por la empresa en relación con su servicio al cliente.</p> <p><i>Dirección Estratégica y Política de Empresas</i> nos proporciona una visión general de las diferentes acciones y estrategias que pueden emprender las organizaciones con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre las demás, que les permita ser más competitivas en el mercado.</p>



Capítulo del TFC	Creación de la base de datos
Asignaturas relacionadas	Introducción a la Informática Ofimática para ADE Inglés I y II
Breve justificación	Las asignaturas de <i>Introducción a la Informática e Informática para ADE</i> resultan esenciales en este apartado, en el cual el uso de herramientas informáticas, que posibilitan una mejor presentación y agrupación de los datos, es indispensable. De nuevo, <i>Inglés I y II</i> resultan necesarias dado que la mayor parte de páginas web consultadas para extraer los datos se encuentran en inglés.

Capítulo del TFC	Análisis de la información extraída
Asignaturas relacionadas	Introducción a la Estadística Métodos Estadísticos en Economía
Breve justificación	La Estadística se trata de una ciencia que analiza series de datos y trata de extraer conclusiones sobre el comportamiento de las diversas variables. Por ello, las asignaturas de <i>Introducción a la Estadística y Métodos Estadísticos en Economía</i> nos proporcionan múltiples herramientas que serán utilizadas en el estudio a realizar a partir de la muestra de datos seleccionada.

2 Situación actual



2.1 La cadena de valor alimentaria

Se da comienzo a este apartado realizando un rápido repaso de las cifras y datos más significativos del sector agroalimentario, para después continuar con un breve análisis tanto de la cadena de valor como de sus agentes.

El **sector agroalimentario habitualmente se trata de uno de los sectores estratégicos de la economía de un país**. Más concretamente, en España, según datos proporcionados por un estudio realizado por CC.OO. Federación Agroalimentaria (2009), lo podemos situar como el sector líder dentro de la industria manufacturera, aportando aproximadamente un 17% sobre el total de la producción, un 2,40% sobre el Producto Interior Bruto, un 12% sobre el valor añadido y empleando cerca de un 14% de la mano de obra en el año 2008.

Cabe subrayar que el sector agroalimentario presenta una trayectoria destacable, por tratarse de un sector con una cultura empresarial enfocada a la exportación y una producción de calidad con un alto reconocimiento en el ámbito internacional. Estos factores propician que **el sector** se posicione como uno de los **responsables de generar una balanza comercial positiva**. Todo ello sin olvidar que este sector debe comportarse de una manera dinámica, para conseguir que gran cantidad de alimentos, la gran mayoría de ellos perecederos, consigan llegar al cliente lo más rápidamente posible, cumpliendo siempre con unos estándares de calidad.

Otra de las características a tener en cuenta del sector es que cada una de las decisiones tomadas en éste suelen tener una especial repercusión en otros aspectos económicos y/o sociales, como pueden ser el **mantenimiento de la actividad agraria y pecuaria**, el **cuidado del medio ambiente** y su **impacto sobre el tejido socioeconómico rural**, así como su especial influencia en el **sector de la restauración**.

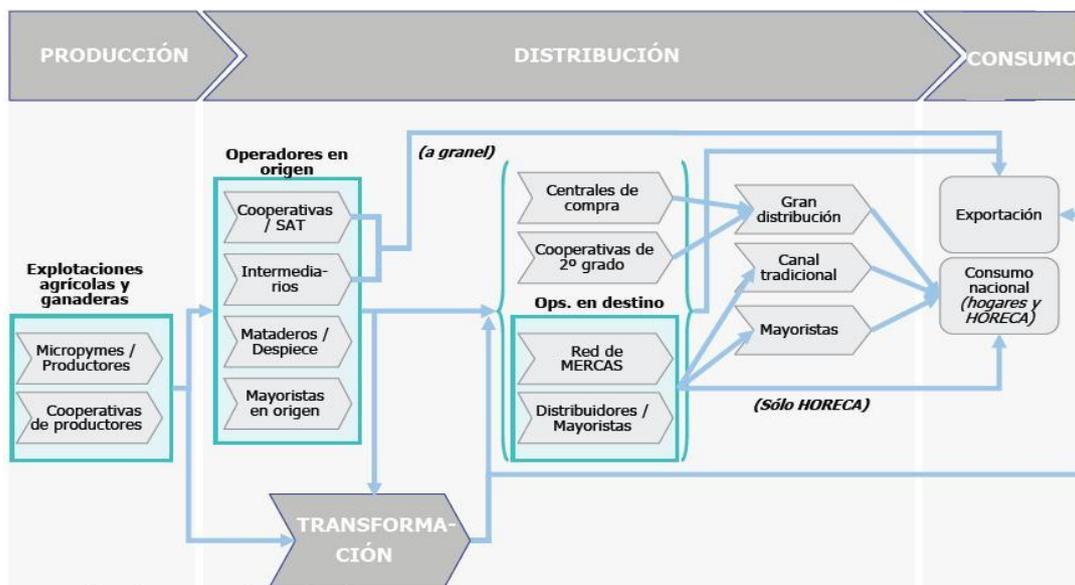
Igualmente, el estudio de CC.OO. (2009) proporciona datos acerca de la importancia relativa de cada uno de los subsectores dentro de la industria agroalimentaria. El más importante de ellos es el cárnico, que supone un 20% sobre el

total, seguido por la producción láctea (10%), la alimentación animal (9%), el sector hortofrutícola (8%) y el sector vinícola (6,50%).

2.1.1 Los agentes de la cadena de valor alimentaria

Los mercados alimentarios se estructuran a través de cadenas alimentarias, compuestas por diferentes eslabones secuenciales, cuyo objetivo común es proveer al consumidor de los alimentos que requiera, siempre en las condiciones adecuadas, incorporando así utilidades de espacio, tiempo, forma y posesión. La **calidad** se convierte en uno de los pilares básicos del sector, ya que los consumidores depositan su confianza en los productos proporcionados y en el caso de que éstos no cumplan unos estándares mínimos de calidad, la reacción no se hará de esperar. Un claro ejemplo de ellos es el conocido caso de las ‘vacas locas’ que se dio años atrás.

Figura 1. Agentes de la cadena de valor alimentaria



Fuente: MAPA (2001)

En los últimos años, se ha orientado la creación de valor de la cadena alimentaria hacia el **consumidor**, declarándolo así el núcleo de ésta. Y así, cada eslabón se esfuerza al máximo por satisfacerlo. Hecho que no es de extrañar, dado

que en Europa se encuentra uno de los consumidores de mayor poder adquisitivo de todo el mundo. Igualmente, la producción agraria y la distribución, al igual que la transformación industrial están muy desarrolladas, lo cual permite encontrar en los mercados de consumo una gran variedad de productos, de múltiples procedencias y con diferentes presentaciones.

Producción agraria

El primero de los agentes, considerado como la base de la cadena alimentaria, es la **producción agraria**.

Los factores demográficos, tales como el incremento de la población mundial, así como, la globalización de los hábitos alimentarios occidentales, van a dar lugar a una necesidad mayor de productos agrarios, imprescindibles tanto para alimentar el ganado como para ser vendidos individualmente. Por ello, la producción agraria deberá incrementarse para no caer en la denominada trampa malthusiana, según la cual la población crece a un mayor ritmo que la oferta de alimentos.

Hay diversas vías para lograr este aumento: la primera de ellas, y más lógica, consistiría en incrementar la superficie cultivada. Según los datos proporcionados por Fundación Cajamar (2009), la superficie cultivada a nivel mundial ha aumentado un 7,70% en la última década, hasta alcanzar 1.473,7 millones de hectáreas. Otra de las posibles vías, complementaria a la primera, consistiría en lograr un incremento de la productividad gracias a los avances científico-tecnológicos, opción que resulta más que deseable tal y como se encuentra la situación actualmente.

Por tanto, se plantea un conflicto para las explotaciones agrarias a corto plazo: incrementar su producción para abastecer a un mercado cada vez mayor, más exigente, y teniendo en cuenta el posible efecto del cambio climático sobre las cosechas. La única solución posible parece ser una estrategia de desarrollo de la producción alimentaria sostenible, que debería intentar incrementar la productividad de los cultivos gracias a la incorporación de tecnología.

Este esfuerzo en materia tecnológica sólo logra complicar aún más la situación de los agricultores, caracterizados por ser en su gran mayoría pequeños



productores, con explotaciones de tamaño reducido y con muy poca coordinación entre ellos, siendo los diferentes tipos de asociacionismo el único medio con el que cuentan para poder obtener así un poco de poder de negociación tanto en los mercados de factores como de consumo, el primero de ellos dominado por las grandes empresas de semillas y el segundo dominado por las grandes distribuidoras, que cuentan cada día con un poder mayor.

La producción agraria concentra diferentes tipos de agentes:

Por un lado, se encuentran los **pequeños productores**, de los cuales ya se ha comentado que poseen explotaciones de un tamaño más que reducido. Esto motiva que el asociacionismo como método para hacer frente a las exigencias actuales (incorporación de tecnología, mayores productividades, desarrollo de políticas comerciales, etc.) se vuelva un elemento clave e indispensable, en aras de posibilitar su viabilidad. Igualmente, la **industria agroalimentaria** se da esencialmente en áreas rurales: el 52% de los establecimientos industriales está ubicado en municipios con menos de 10.000 habitantes, y un 37% en municipios con menos de 5.000 habitantes, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2001). Esto se debe principalmente a la necesidad de estar cerca de los centros de aprovisionamiento de materias primas y conlleva una serie de consecuencias para el sector:

- En primer lugar, condiciona las estrategias de inversión debido a la necesidad de mantener sus instalaciones de transformación próximas a las zonas de producción y resulta necesario disponer de importantes redes de distribución para acercar sus productos a la demanda, concentrada habitualmente en los grandes núcleos de población.
- Acceso limitado a empresas que ofrecen servicios especializados, como por ejemplo controles de calidad, formación, logística, etc.
- Limitaciones existentes en cuanto a infraestructuras: telecomunicaciones, suministros, etc.

A pesar de la atomización que suele caracterizar la oferta alimentaria, cabe subrayar que en los últimos años se ha observado una reducción de las industrias de menor tamaño, aunque hay que tener en cuenta que la mayor parte de los procesos de concentración se dan entre las grandes empresas agroalimentarias. Y por otra

parte el asociacionismo entre productores, como elemento clave de concentración de oferta se ha convertido en un fenómeno notable en notable en Europa, tal y como se puede ver en las cifras del Cuadro 1.

Cuadro 1. Cifras del cooperativismo en Europa (2008)

Países	Número de cooperativas	Número de socios (miles)	Facturación (millones €)
España	3.989	1.160	18.880
Francia	3.000	916	80.000
Italia	5.748	867	30.300
Alemania	2.994	349	44.500
Total UE 27	38.000	6.000	360.000

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (CCAE)

En España existen en el sector agroalimentario diferentes **modelos de asociación económica**, siendo sus principales rasgos identificativos:

- **Cooperativas Agrarias, SCA:** asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas, forestales o mixtas. Su objeto es la transformación y comercialización de los productos de los asociados, ofreciendo servicios enfocados a la mejora de las explotaciones de las empresas que la integran. Buscan la fijación, promoción y mejora de la población agraria y del medio rural.
- **Sociedades Agrarias de Transformación, SAT:** sociedades civiles de finalidad económico-social constituidas con fines de producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos y forestales.
- **Organizaciones y Agrupaciones de Productores Agrarios:** creadas para la gestión de ayuda a la producción del aceite de oliva, de frutas y hortalizas y a las empresas dedicadas al envasado que reúnan ciertas condiciones.
- **Consortios de exportación:** alianzas de empresas cuyo objetivo es promover y comercializar los bienes y servicios de sus asociados en el

extranjero, así como realizar acciones conjuntas para mejorar la exportación, ofreciendo servicios especiales a las empresas y reduciendo los costos y riesgos derivados del ingreso en mercados extranjeros. Los miembros de los consorcios mantienen su autonomía financiera, jurídica y de gestión comercial.

Tanto las cooperativas como las SAT tienen la peculiaridad de estar integradas por agricultores que mantienen su personalidad económica y jurídica, pero que constituyen una nueva empresa conjunta cuyo objeto es generalmente la primera transformación y/o comercialización de sus productos. Igualmente, podrían optar por la adopción de cualquier otra forma societaria mercantil, pero estas fórmulas presentan ventajas de carácter fiscal y administrativo, y un régimen más transparente en las relaciones comerciales que se generan entre los socios y la nueva entidad.

Según datos de Cooperativas Agro-alimentarias, en el año 2008 el número de cooperativas agrarias en España constituía cerca de un 10% sobre el total europeo, por debajo de países como Italia que poseía un 15%, y ligeramente por encima de Francia o Alemania, ambas con un 8%. De todos modos, resulta llamativo el hecho de que los volúmenes de facturación de Francia y Alemania sean superiores a pesar de contar con un número menor de cooperativas, lo cual puede apuntar hacia una mayor productividad, y por tanto la aplicación de una tecnología más desarrollada, o un mayor tamaño de las explotaciones, al contrario de lo que suele ocurrir en los países mediterráneos como pueden ser Italia o España.

En algunos sectores la primera transformación de productos agrarios por cooperativas ha alcanzado en los últimos años cuotas importantes del mercado, como puede ocurrir con el aceite, el vino, y más recientemente, en frutas y hortalizas en fresco.

Según Cooperativas Agro-alimentarias, “el cooperativismo permite al agricultor y ganadero participar, en mayor medida, del valor añadido de sus productos y, por extensión, dar mayor transparencia y estabilidad a los mercados agrarios. Al mismo tiempo, la fórmula cooperativista ayuda a evitar la despoblación en el medio rural, manteniendo y creando puestos de trabajo en las zonas en las que las

cooperativas están ubicadas, contribuyendo a la sostenibilidad del entorno y al desarrollo rural, así como a la transmisión de normativas, innovaciones tecnológicas e información”.

El objetivo primigenio de las cooperativas de adquirir mayor poder negociador para la venta de sus productos, adquiere una importancia aún mayor en la actualidad debido a la creciente concentración de los agentes de comercialización, que son los que dominan el mercado debido a los grandes volúmenes de compra que manejan.

Distribución

Otro de los grandes eslabones de la cadena alimentaria está constituido por la **distribución**, que se da entre la producción y el consumo, acercando así los productos finales al consumidor. Dentro de la distribución intervienen diferentes tipos de entidades que pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

- **Operadores en origen:** aquellos que realizan sus operaciones en las zonas de producción o en zonas próximas a ellas.
- **Operadores en destino:** ejercen su actividad en las zonas de consumo (mercados centrales de las ciudades y centros de la red MERCASA).
- **Detallistas:** en contacto directo con el cliente final. Puede ser dividido en dos grupos, la gran distribución y venta tradicional.

En este estudio se analizará en detalle la gran distribución, que actualmente lidera el mercado gracias al gran poder que ha conseguido en las últimas décadas.

Las cadenas de distribución comenzaron su expansión a partir de la década de los 80, momento en el cual el consumidor cambió sus hábitos alimentarios. Éstas supieron captar este cambio de forma eficaz y llevaron a cabo diversas acciones que les permitieron consolidarse, entre ellas la apertura de establecimientos que ofrecieran al consumidor todo tipo de productos, propiciando así que toda la demanda se concentrara en un único establecimiento. Igualmente, todas las grandes cadenas de distribución optaron por incrementar su tamaño, para conseguir así un mayor poder de



negociación frente a proveedores y poder ejercer una mayor presión de precios y plazos sobre sus predecesores en la cadena. Son muchas las acciones emprendidas por estas cadenas, que serán abordadas con mayor detenimiento en apartados posteriores.

Consumidor

El último eslabón de la cadena, el **consumidor**, está altamente sujeto a cambios en lo que a gustos y hábitos se refiere. Hasta la década de los 70, los consumidores de los países más desarrollados se comportaban de una manera tradicional, lo cual permitía a las empresas transformadoras de alimentos el mantenimiento de estrategias a largo plazo, centrándose en pocos productos, muy pocas marcas y un ámbito tecnológico cerrado y controlable.

A lo largo de dicha década, comienza a surgir una nueva generación de consumidores, caracterizados por adoptar unos nuevos hábitos de consumo y dejar de lado los comportamientos tradicionales que habían desarrollado hasta el momento. Estos nuevos hábitos, serán cambiantes en cuanto a alimentación. Este cambio, junto con el proceso de globalización, supuso una gran transformación en la cadena agroalimentaria, al que las empresas de distribución se adaptaron más fácilmente, mientras que a las empresas de transformación industrial y de producción de alimentos les costó más.

En los últimos años, se ha vivido una nueva transformación. El proceso de globalización, siempre presente, ha permitido que países como China o India, que hasta ahora no se habían manifestado y parecían irrelevantes, se hayan incorporado a los mercados internacionales. Esto ha supuesto que una cifra numerosa de sus habitantes haya experimentado un incremento de sus ingresos y hayan decidido adoptar rápidamente parte de las costumbres y hábitos de consumo occidentales.

Si se considera que entre ambos países superan los 2.300 millones de personas aproximadamente, lo cual supone cerca de un tercio de la población mundial, y que dichos países están adquiriendo nuevos hábitos alimentarios que suponen un mayor consumo de carne y leche, hay que percatarse de que estos cambios van a suponer un gran esfuerzo en términos de producción agraria, de transformación ganadera y en las cadenas de distribución, que ahora cuentan con nuevos mercados a los que abastecer además de los tradicionales.

Una de las ventajas de la aparición de estos países como nuevos mercados potenciales es que las nuevas tendencias de sus habitantes incentivan el incremento de la producción primaria de alimentos a corto plazo, a pesar de la actual crisis financiera internacional.

En otro plano también cabe destacar que las nuevas tendencias en cuanto hábitos alimentarios y de consumo vinculados a los nuevos ciudadanos urbanos, caracterizados por disponer de poco tiempo y preocuparse tanto por la estética como la salud, han dado lugar al crecimiento en el mercado de nuevas categorías de producto, como pueden ser los llamados de conveniencia, productos que apenas necesitan elaboración alguna para su consumo, y los alimentos funcionales, que además cumplen funciones específicas relacionadas con una buena salud.

Pero para poder satisfacer plenamente dichos clientes, será necesario que los diferentes eslabones de la cadena alimentaria actúen de forma conjunta y coordinada, facilitando así la tarea de los múltiples agentes que intervienen en el proceso de traslado del alimento desde el campo hasta el hogar de los consumidores.

En resumen, nos encontramos ante una cadena alimentaria caracterizada por la existencia por un lado de una gran cantidad de pequeños agricultores, con reducido poder frente a una demanda mucho más concentrada. Nos encontramos pues, ante una cadena alimentaria condicionada por los intermediarios, mucho menos numerosos que productores y consumidores.



2.2 La distribución alimentaria

2.2.1 La distribución alimentaria a nivel global

A lo largo de los últimos años, los hábitos alimentarios y de consumo de gran parte de la población mundial se han visto profundamente modificados. Se ha producido una difusión masiva de un modelo de distribución basado en el establecimiento de grandes superficies que concentran la mayor parte de la cuota de mercado ofreciendo al consumidor miles de productos.

En los años 60, surge en Francia una iniciativa llevada a cabo por las familias Defforey, Badin y Fournier, quienes unieron capital y recursos para poder abrir una superficie de mayor tamaño, reduciendo así los costes de intermediación y logrando una disminución progresiva de precios. Esta pequeña acción supuso un gran salto desde un comercio tradicional de barrio a un comercio a gran escala.

Así, se dio el nacimiento del modelo de distribución moderna que impera hoy en día. A partir de la década de los 70 este modelo de distribución comienza a consolidarse, pero el gran impulso se produjo en el año 1998, cuando la gran cadena de distribución americana Walmart intentó entrar en el mercado europeo. Ante tal amenaza, la reacción de las cadenas de distribución europeas no se hizo de esperar: acuerdos y fusiones se desarrollaron rápidamente con el fin de presentar una mayor concentración y resistencia frente a la amenaza americana.

2.2.1.1 *Modelos de distribución*

Se pueden encontrar dos tipos de minoristas que actúan como eslabón entre la producción y el consumidor:

- El primero de ellos, es el **comercio tradicional**, formado por pequeñas tiendas de barrio en las que el propietario suele ser un particular.

- El segundo está integrado por la **Gran Distribución**, en la cual nos centraremos a partir de ahora, y en la que se incluyen:
 - *Hipermercados*: Se caracterizan por una superficie de venta superior a los 2500 metros cuadrados y suelen estar localizados en áreas suburbanas, pero siempre con buenas conexiones con las principales ciudades y tratando de situarse en autopistas y carreteras con un peso importante en el territorio. Este tipo de formato surgió en Francia en la década de los 60, gracias al grupo Carrefour, y rápidamente fue exportado a otras áreas de Europa y Estados Unidos.
 - *Supermercados*: su superficie oscila entre los 400 y los 2500 metros cuadrados, dedicándose cerca de un 70% de las ventas a productos de alimentación, tanto en seco como en fresco. Habitualmente están localizados en áreas urbanas, y se suele dar una mayor participación de cadenas nacionales en los mercados de cada país, aunque esto no suponga un obstáculo para la incursión de cadenas internacionales. Fue en los supermercados dónde se dio el nacimiento de las marcas de distribuidor.
 - *Supermercados de descuento*: este formato nació en Alemania bajo la enseña de Aldi. Suelen ser establecimientos con una superficie de venta que ronda entre los 300 y los 900 metros cuadrados; y ofrecen al consumidor una variedad escasa de productos, limitando sus referencias a 1000 productos aproximadamente. La gran mayoría de estos productos son de marca blanca o segunda marca, y por tanto se pueden encontrar precios relativamente más bajos en determinadas referencias. Dentro de los supermercados de descuento se puede encontrar el 'Hard Discount', con una escasa variedad de productos y abaratamiento de costes en múltiples facetas: localización periférica para reducir los costes derivados de la superficie comercial, personal escaso, venta de productos en los mismos palets, etc. Y también se da el 'Soft Discount', que además de localizarse en áreas suburbanas se puede encontrar en los núcleos urbanos y ofrece al consumidor tanto

productos de marca blanca y marcas de segunda fila como primeras marcas, con las que el consumidor se encuentra más habituado. Ejemplos de este tipo de formatos son Aldi para el 'Hard Discount' y Dia para el 'Soft Discount'.

- *Tiendas de conveniencia*: establecimientos que ofrecen al consumidor un gran número de horas de apertura, por lo menos 15 horas diarias, a cambio de establecer precios ligeramente superiores a los habituales. Suelen tener una dimensión menor de 400 metros cuadrados, y además de productos de alimentación ofrecen prensa y otros productos. Es muy habitual que se encuentren localizadas en gasolineras y áreas de servicio.

2.2.1.2 *Líneas estratégicas de la gran distribución*

Como se ha expuesto, la Gran Distribución se desarrolló de forma importante hace tan sólo unas décadas, gracias a un crecimiento continuado e imparable que perdura hasta nuestros días. En la actualidad, se pueden detectar dos líneas estratégicas principales en el comportamiento de la Gran Distribución a nivel global: el crecimiento horizontal y multinacional, y la potenciación de las marcas de distribuidor o 'marcas blancas' que es su denominación más conocida.

El **crecimiento horizontal** fue una de las primeras estrategias en aplicarse, y busca el aprovechamiento de las denominadas economías de escala, aunque a lo largo de los últimos años la gran mayoría de cadenas de distribución han optado por diversificar sus vías de crecimiento, tal y como se puede observar en el Cuadro 2, según el cual los diferentes grupos mundiales ofrecen sus servicios vía múltiples formatos comerciales.

Una de las formas más novedosas de llegar al cliente, y puesta en práctica desde hace escasos años, es vía Internet. Múltiples cadenas de distribución han invertido capital y recursos en el desarrollo de páginas web a través de las cuales el consumidor puede realizar la compra desde casa, tan sólo con disponer de un ordenador conectado a la red. De momento su uso no se ha extendido, ya que la población se decanta por acudir directamente a su establecimiento de compra habitual

y ver físicamente aquello que adquiere, pero aún así, se puede ver que las cifras aumentan año tras año de forma lenta. De hecho, según el estudio Observatorio del consumo y la distribución alimentaria, en España en el año 2009 Internet ha aumentado su relevancia como canal de compra de productos de alimentación, ya que es utilizado por un 7,6% de los participantes, frente al 2,9% de 2008.

Por lo que respecta a la estrategia de potenciación de las **marcas de distribuidor**, cuyo nacimiento se dio en las cadenas de supermercados, la Gran Distribución ha optado por aplicar este sistema y lo ha ido mejorando de tal forma que hoy en día los productos de marcas de distribuidor ocupan una posición privilegiada en los lineales. En un principio las marcas de distribuidor se caracterizaban por precios bajos y calidades aceptables. En cambio hoy en día se pueden encontrar diferentes categorías de estos productos, una clasificación aproximada sería la siguiente, según Pons (2009):

- **Marcas blancas premium**, situadas en el estrato superior del mercado, tanto en precio como en calidad, compitiendo en términos casi de igualdad con las marcas líderes.
- **Marcas blancas tradicionales**, que ofrecen una buena relación calidad precio y que se posicionan como alternativa a los compradores tradicionales de marcas de fabricantes.
- **Marcas blancas de batalla**, de calidad aceptable, bajo precio y el resto de los elementos de la comercialización acorde con ello.

En los últimos tiempos, una gran cantidad de grandes empresas de la alimentación están anunciando de forma destacada que no fabrican productos para marcas de distribuidor. Todo ello se debe a la dura competencia que sufren por parte de las marcas blancas, que en la actualidad alcanzan cuotas de mercado más que significativas y más con la situación de crisis que se está dando.

Otra de las estrategias seguida por muchos de estos grandes grupos de la distribución es el tratar de establecer **relaciones directas de colaboración con los productores**, llegando a acuerdos de suministros ligados a rígidos contratos de producción, y por tanto eliminando así a la gran mayoría de intermediarios, e incluso



en otras ocasiones acaban asumiendo el papel de productor. Este hecho se suele dar en subsectores como pueden ser el de frutas y verduras o el cárnico.

Cuadro 2. Formatos comerciales empleados por los principales grupos de la Gran Distribución (2007)

Empresa	Formatos comerciales
Wal-Mart Stores, Inc.	Venta a granel/al por mayor Departamento discount Hipermercado Superstore Supermercado
Carrefour, SA	Venta a granel/al por mayor Tienda de conveniencia Mercado abierto Tienda discount Hipermercado Superstore Supermercado
Tesco, plc.	Tienda de conveniencia Gran almacén Mercado abierto Tienda discount Hipermercado Superstore Supermercado
Metro AG	Ropa y material para profesionales Venta a granel/al por mayor Gran almacén Electrónica Hipermercado/Supercenter/ Superstore Supermercado Otros

Fuente: Global Powers of Retailing 2009. Deloitte.

2.2.1.3 Panorama de la gran distribución a nivel mundial

A partir de la década de los 80 la distribución logró cambiar de forma radical el panorama de la comercialización. Fueron las empresas europeas las primeras en reaccionar, entre ellas Carrefour, Metro o Ahold que siguieron la estrategia de incrementar los metros cuadrados de venta en toda Europa, basándose en un modelo de centros comerciales constituidos en torno a un gran hipermercado, que en España se vio potenciado, a su vez, por una novedosa preferencia urbanística hacia los barrios residenciales extensos, en los que el consumo se motoriza al aumentarse las distancias medias hasta los lugares de provisión.

Todo ello ha llevado a que a nivel mundial existan muchas y variadas cadenas de distribución, que lograron una gran cantidad de poder e influencia mediante la aplicación de distintas estrategias de mercado.

En la actualidad, es un sector que mueve cifras astronómicas y que se encuentra controlado principalmente por grandes empresas, que son las que ostentan cerca de un 30% de la facturación global de los 250 líderes enumerados por el estudio Global Powers of Retailing (2010) elaborado por Deloitte.

En el Cuadro 3 podemos ver las empresas de gran distribución minorista más importantes a nivel mundial.

Cuatro grupos de origen americano y seis europeos figuran en cabeza de los 250 grandes distribuidores alimentarios a nivel mundial.

Walmart, Carrefour, Metro, Tesco y Schwarz, son los cinco líderes de la Gran Distribución en el mundo. De origen americano el primero y el resto europeos. Excepto las dos primeras posiciones del ranking, Walmart y Carrefour, el resto sufren altibajos que les hacen cambiar de posición año tras año.



Cuadro 3. Empresas de la gran distribución a nivel mundial (2008)

Puesto	Compañía	País de origen	Ingresos del grupo (millones \$)	Ventas al por menor (millones \$)	Beneficio neto	Nº países
1	Wal-Mart	Estados Unidos	405.607	401.244	13.899	15
2	Carrefour	Francia	129.809	127.958	2.264	36
3	Metro Group	Alemania	99.986	99.004	824	32
4	Tesco	Reino Unido	96.210	96.210	3.836	13
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	79.924	79.924	n/a	24
6	Kroger	Estados Unidos	76.000	76.000	1.249	1
7	Costco	Estados Unidos	72.483	70.977	1.283	8
8	Aldi GmbH	Alemania	66.063	66.063	n/a	18
9	Target	Estados Unidos	64.948	62.884	2.214	1
10	Rewe-Zentral AG	Alemania	73.273	61.549	n/a	14
TOTAL			1.164.303	1.141.813	25.569	

Fuente: Global Powers of Retailing 2010. Deloitte.

Walmart, líder mundial de la distribución es igualmente la compañía número uno de Estados Unidos, dónde resulta todo un referente. Incluso la revista Fortune, que realiza de forma anual diferentes rankings, en el año 2010 ha determinado que Walmart se trata de la empresa más grande a nivel mundial.

Sam Walton, su fundador, estableció las bases de este imperio a finales de los años cuarenta, cuando regentaba una pequeña tienda en Newport, Arkansas, en la que comenzaría a trabajar con márgenes reducidos para favorecer los precios a su clientela.

Su superioridad es manifiesta. Sólo en el año 2008 alcanzó unas ventas que superaron los 401.244 millones de dólares que resultan superiores a la suma de las ventas conseguidas por sus cuatro perseguidores inmediatos: Carrefour, Metro, Tesco y Schwarz.

Walmart comenzó el año 2010 anunciando un beneficio neto en alza en un 9,9% en el primer trimestre, hasta 3.320 millones de dólares. Las ventas, por su parte, se incrementaron un 6%, hasta 99.100 millones de dólares. El resultado resulta mejor de lo esperado, aunque no lo es tan favorable en su mercado doméstico, maduro y con problemas de demanda interna. Todo lo contrario que los resultados de la compañía en China, México y Canadá, con un 8,9 % de crecimiento en el primer

trimestre de 2010, frente a la caída de un 1,4 % en las ventas de los establecimientos en Estados Unidos.

Estas premisas avalan las propuestas para que el grupo continúe su expansión internacional en un futuro.

Carrefour, el líder del retail en Francia y en Europa ocupa el segundo lugar en el ranking mundial, con 127.958 millones de dólares de ventas.

En el caso de Carrefour, los comportamientos de los distintos países en los que se encuentra asentado han hecho que sus cuentas no sean tan positivas como se esperaban. En el año 2008, su mercado doméstico registró un mal comportamiento, al igual que ocurría con Walmart, compensándose en parte por los resultados de España, Portugal y Rumania.

El tercer grupo más importante es el alemán **Metro**, con actividad en el negocio alimentario mayorista a través de su cadena de cash & carry Makro, en el detallista con los supermercados Real y Extra y también en el retail especialista – Mediamarkt-Saturn y de grandes almacenes Kaufhof, busca hoy también la reestructuración de algunos de sus formatos y la mayor expansión internacional.

2.2.1.4 Tendencias de la gran distribución

Debido a la negativa coyuntura económica que impera desde hace una temporada, ha habido una gran cantidad de distribuidores que han decidido actuar de cara a eliminar el impacto de la reducción de ventas en su negocio.

Queda claro que el sector de la distribución trabaja en parte con productos de primera necesidad, y que por tanto, no se ve afectado por la crisis de igual forma que otros sectores industriales. Pero a pesar de ello los grandes de la distribución han tomado una serie de medidas con el objetivo de redimensionar la oferta y poder afrontar así lo mejor posible la situación, a la vez que se sitúan en un buen punto de partida de cara a la previsible recuperación de la economía.



En primer lugar, se observa una clara **orientación hacia el precio** por parte de los principales operadores. Esta reducción de precios se está consiguiendo mediante una **reducción de costes** así como una **potenciación de la marca propia**, que en épocas de crisis encuentran más facilidad para captar a un consumidor preocupado por el control de sus gastos. En este sentido, están ganando cuota aquellos grupos que apuestan por el formato 'discount', como Schwarz (Lidl), Aldi y Rewe

Igualmente, se ha apostado por la **introducción de nuevos formatos** más orientados al consumidor, tratando de potenciar un **comercio de proximidad**, de un tamaño más reducido, al contrario de la tendencia de los últimos años, según la cual se abrían numerosos establecimientos de grandes dimensiones en los cuales el consumidor podía adquirir la totalidad de su compra. Así, las empresas deben enfrentarse a menos obstáculos relacionados con las restricciones regulatorias sobre el espacio comercial a la hora de abrir nuevos establecimientos.

Por último, se ha producido una **reorganización de las redes comerciales** tanto en sus mercados nacionales como en los países extranjeros en los que se hallan presentes, con el objetivo de racionalizar sus estructuras, ya que éstas fueron diseñadas en base a un bajo precio de la energía.

2.2.2 La distribución alimentaria a nivel europeo

El desembarco de Walmart en el viejo continente a finales del siglo anterior fue todo un detonante para que la totalidad de las empresas del sector emprendieran una serie de acciones que supusieron una auténtica reforma en el panorama europeo.

El sector de la distribución alimentaria pasó a presentar un grado de concentración muy elevado, a causa de todas las fusiones y acuerdos que se alcanzaron para conseguir adaptar el tamaño de las sociedades a las nuevas dimensiones del mercado europeo y penetrar así a través de las diferentes redes locales de distribución a los diferentes mercados; y por otro lado fue un modo prevenir la invasión de sociedades mucho más poderosas. Este proceso se vio potenciado por una política de competencia europea muy tolerante con las fusiones y adquisiciones, ya que el objetivo era consolidar grandes empresas multinacionales europeas capaces de competir a escala global.

2.2.2.1 Rasgos de la gran distribución a nivel europeo

En la actualidad, se detectan diversos rasgos comunes en la situación de la Gran Distribución a nivel europeo.

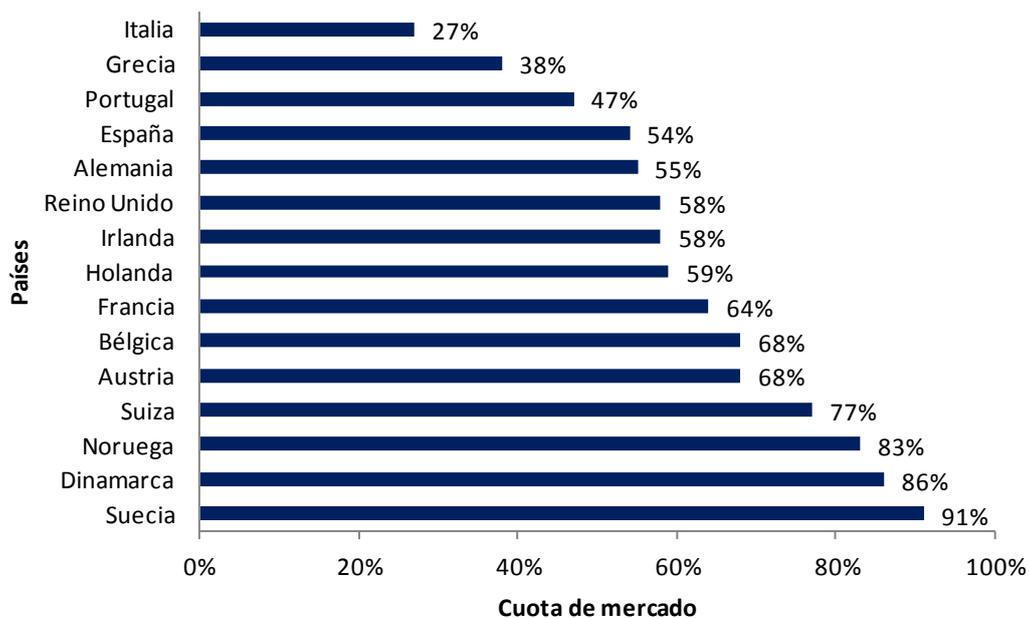
La distribución alimentaria europea se caracteriza por unos **elevados niveles de concentración**. Así, la venta minorista de productos alimenticios está dominada por un pequeño número de compañías. En la Figura 2 se ha obtenido la cuota de mercado total de las tres principales cadenas de distribución en cada uno de los países de la Unión Europea, y se puede ver que en la gran mayoría de los casos esta tasa resulta superior al 50%.

Si se realiza un análisis por países, se observa que los mayores índices de concentración se dan en los países nórdicos cuyas tasas superan el 75% (destacando

el caso de Suecia con una concentración de un 91%); mientras que en el caso de los países mediterráneos los mercados y detallistas en fresco siguen teniendo mucha fuerza, por lo que los niveles de concentración resultan bastante menores.

Debe ser mencionado el caso del mercado italiano que rompe de forma radical con la tendencia concentradora del resto con tan solo un 27% de cuota entre las tres principales cadenas del país, situación que se da igualmente en algunos países de Europa del Este. Por el contrario, en España sí que se puede hablar de un proceso de concentración, de hecho, las tres primeras cadenas ya controlaban un 54% de las ventas en el año 2008.

Figura 2. Cuota de mercado de las tres principales cadenas de cada país (2008)



Fuente: Fundación Cajamar (2009)

Otra característica común a la gran mayoría de países de la Unión Europea es el **alto grado de regulación** existente en materia de precios, horarios de apertura y expansión. El alcance de la regulación varía según la legislación establecida en cada país miembro, pero se da una clara dualidad entre la normativa francesa y alemana, mucho más estrictas que el resto, y que de alguna manera son las que marcan la tendencia en el resto del continente.

Esta normativa tan exigente puede llegar a suponer un gran obstáculo para el crecimiento de los grandes distribuidores en general, y en parte por ello comenzaron una diversificación geográfica internacional, tanto a nivel europeo como global, además de una diversificación de sus actividades, que también ha sido regulada y limitada por las autoridades.

Todo ello ha dado lugar a un incremento de la competencia entre las diferentes empresas de distribución, que han pasado de convivir en un panorama dónde se daba una situación de competencia casi perfecta, en el que las acciones de un individuo apenas tenían efecto sobre el conjunto del sector, a una situación de oligopolio, donde las acciones emprendidas por cualquiera de las cadenas comerciales tiene un gran efecto sobre el conjunto de la cadena agroalimentaria.

Por tanto, impera un mercado oligopolístico, en el que la rivalidad es muy intensa y empuja a las empresas a realizar grandes ofertas para atraer al consumidor viéndose sus competidores obligados a ponerse a la altura de estas ofertas y provocando así una bajada de precios generalizada.

2.2.2.2 Evolución de la gran distribución a nivel europeo

En la década de los años 70, se dio una **gran expansión de los hipermercados franceses** hacia el sur de Europa, principalmente hacia España. El buque insignia de estos hipermercados es la sociedad Carrefour, que nació bajo la fórmula del hipermercado y la base de su negocio estaba en que sabía captar los nuevos comportamientos de los consumidores y trabajaba con un fondo de maniobra negativo: las ventas se producían al contado, mientras que las compras se pagaban a plazos amplios. Este desfase entre los plazos de cobro y pago fue uno de los factores que le permitió un rápido despliegue en Francia, y a partir de ahí, hacia países en los que el pago diferido formaba parte de su tradición comercial, principalmente los países mediterráneos.



A día de hoy, se podría afirmar que las grandes empresas francesas únicamente fueron capaces de cosechar grandes éxitos en los países económicamente más débiles de Europa, como podían ser España o Portugal en su momento, y en otros mercados de Sudamérica y Asia que permitían una introducción sencilla en el mercado y no ponían frenos a su expansión. En cambio, el proyecto francés de distribución no fue capaz de imponerse en mercados como el alemán y tampoco obtuvo éxito en Reino Unido, Italia o en su asalto a los Estados Unidos.

A pesar de ello, el grupo Carrefour se trata del líder del retail a nivel europeo, con una segunda posición a nivel mundial, gracias a unas ventas que en el año 2008 alcanzaron los 127.958 millones de dólares.

En el entorno francés los hipermercados siguen manteniendo el liderazgo, constituyéndose así como el principal canal de distribución de alimentación. La distribución está altamente concentrada y Carrefour es quien lidera el sector. La concentración de la competencia ha permitido mantener unos márgenes todavía altos, cercanos al 20%, a pesar de que la tendencia es que disminuyan. La cuota de marca de distribuidor es relativamente baja, sobre un 20%.

Desde la década de los 90 los hipermercados comenzaron a perder fuelle debido a la gran fuerza con la que comenzó a expandirse el formato discount. A pesar de ello, los hipermercados siguen dominando en gran parte el mercado, gracias a que este modelo comercial continúa su crecimiento en Europa Central y Occidental aunque de una forma ralentizada.

La **expansión alemana**, y la implantación que han llevado a cabo de las **tiendas de descuento**, han resultado espectaculares. Han logrado consolidarse allá donde se han establecido beneficiándose del clima económico y de la firme campaña de marketing que han dirigido a los consumidores. Además, como parte de su estrategia para apelar a un mayor mercado objetivo, este modelo en los últimos tiempos ha optado por diversificarse más allá de su estrategia esencial de precios bajos, ofreciendo áreas más sofisticadas con una estructura de precios más escalonada, un embalaje del producto más atractivo o con acciones de información y reclamaciones, imitando cada vez más al formato de tienda de proximidad y tienda veinticuatro horas.

Así, en las dos últimas décadas, este formato ha destacado por el gran crecimiento experimentado, pasando en Europa de tener en el año 1992 un total de 14.434 tiendas a tener 32.560 en el año 2004.

En cuanto a las ventas de este tipo de cadena comercial, sigue la misma tónica que el incremento de establecimientos. En el año 1992 sus ventas ascendieron a un total de 42,8 mil millones de euros, incrementándose hasta lograr en el año 2004 un total de 109,6 mil millones de euros.

Dentro de este tipo de formato comercial, Schwarz Group (Lidl) y Aldi son con diferencia los líderes europeos, ocupando cuarta y quinta posición respectivamente en el panorama europeo. El gran incremento en Alemania se explica porque el formato discount ha logrado desempeñar un papel de tienda de vecindad. En Francia, por su parte, la nueva regulación potencia el crecimiento de este formato frente a otros en los próximos años. En el caso de Reino Unido, el canal discount ha necesitado tiempo para consolidarse, pero está ganando terreno rápidamente gracias a los altos precios que están adquiriendo los alimentos en este país y la fuerte promoción dirigida a la clase media consumidora.

El mercado alemán se caracteriza por conservar una cuota elevada de tiendas de descuento, siendo Aldi el líder del mercado. El éxito de esta fórmula sitúa a Alemania líder en costes, por debajo de economías comparativamente menos maduras como España, segundo mercado europeo donde se compra más barato en Europa Occidental. Los márgenes de los distribuidores en Alemania son prácticamente la mitad de los franceses y los más bajos de Europa.

En **Reino Unido** se puede encontrar la cuota de consumo de **marcas de distribuidor** más alta de Europa. Además, los márgenes son elevados para los operadores, pese a que la presión de la competencia está empezando a notarse. Tesco es el líder indiscutible en el mercado, siendo el tercer operador en el ámbito europeo.

Por lo que respecta a **España**, desde que se dio la introducción del hipermercado décadas atrás, el sector de la distribución comercial ha estado claramente dominado por un grupo muy reducido de empresas, entre ellas las sociedades francesas Carrefour y Alcampo, **destacando** el caso de la cadena



española **Mercadona** que tan sólo en unos años ha conseguido colocarse en primera posición mediante una estrategia novedosa basada en precios bajos de forma permanente. El caso español se verá más detalladamente en apartados posteriores.

Cuadro 4. Cinco primeras empresas de la gran distribución a nivel europeo (2008)

Puesto	Compañía	País de origen	Ingresos del grupo (millones \$)	Ventas al por menor (millones \$)	Beneficio neto	Nº países
1	Carrefour	Francia	129.809	127.958	2.264	36
2	Metro Group	Alemania	99.986	99.004	824	32
3	Tesco	Reino Unido	96.210	96.210	3.836	13
4	Schwarz Unternehmens	Alemania	79.924	79.924	n/a	24
5	Aldi GmbH	Alemania	66.063	66.063	n/a	18
TOTAL			471.992	469.159	6.924	

Fuente: Global Powers of Retailing 2010. Deloitte

2.2.3 La distribución alimentaria en España

El sector de la distribución alimentaria en España destaca por la gran cantidad de cambios que ha sufrido en tan sólo unas décadas: pasó de ser un sector tradicional y formado por pequeñas empresas, a convertirse en un sector altamente concentrado en el que conviven diversas fórmulas comerciales. Todo ello ligado a la existencia de una legislación cada vez más restrictiva con los horarios comerciales y a la especialización mayor de los pequeños comercios minoristas como forma de supervivencia en un entorno de intensa competitividad y dominado por los 'grandes' de la distribución.

2.2.3.1 Evolución de la distribución alimentaria en España

En la década de los setenta el sector de la distribución español se caracterizaba por estar formado por empresas minoristas de un tamaño reducido, que contaban habitualmente con un único establecimiento, siendo el grado de vinculación entre ellas prácticamente nulo debido al escaso nivel de implantación de las sociedades cooperativas. Igualmente, había una escasa presencia de formatos comerciales.

Por tanto, predominaba un comercio fundamentado en la proximidad, nada diversificado y poco eficiente y además, con poca capacidad de evolución y de adaptación a las demandas cambiantes de los consumidores.

El escenario de la distribución alimentaria española cambió a partir de la introducción del primer hipermercado en España, fenómeno que aconteció en el año 1973. Este fue un paso fundamental para la modernización del sector, que se terminó de consolidar en el año 1986, cuando España pasó a formar parte de la Unión Europea.

A partir de este momento, empezaron a instalarse en el país importantes cadenas de distribución europeas, que se expandían rápidamente mediante la implantación de nuevos establecimientos, o bien, mediante la adquisición de pequeñas cadenas españolas, gracias a que las tendencias de consumo les eran favorables y a



la vez la legislación existente en el momento les permitía financiarse dilatando en el tiempo los pagos a sus proveedores mientras que las ventas se producían al contado. Así, el fondo de maniobra negativo se erigió como una fuente de crecimiento para este tipo de empresas.

Son diversos los factores que motivan a las empresas de distribución alimentaria a formar parte del sector de distribución español:

- En primer lugar, destaca la configuración de un panorama muy diversificado debido a la pluralidad en las fórmulas comerciales y a la variedad de surtidos ofertados.
- Y en segundo lugar, la proliferación de puntos de venta en los últimos años ha desembocado en un clima de creciente concentración, competitividad y dinamismo, siendo frecuente las fusiones, absorciones y transformaciones de empresas.

Paralelamente se fueron desarrollando cadenas de distribución originarias del país, y algunas de ellas, lograron conquistar importantes cuotas de mercado, siendo el buque insignia de ellas Mercadona, de capital totalmente español.

Todo ello ha derivado en un sector caracterizado por una gran competencia entre empresas de gran tamaño, principalmente multinacionales, que copan los primeros puestos tanto en cifras de negocio como en número de establecimientos dificultando así la supervivencia de los pequeños establecimientos minoristas. Igualmente, destaca la mayor utilización de la fórmula de franquicias, que permite disminuir riesgos y garantizar el respaldo de una firma con suficiente notoriedad.

2.2.3.2 Panorama de la distribución alimentaria en España

A día de hoy, gran parte de las compañías que lideran el ranking de la distribución a nivel nacional son de origen foráneo. De hecho, de las diez primeras empresas, cinco de ellas son extranjeras, como se puede constatar en el Cuadro 5.

El primer puesto lo alcanza Mercadona, grupo valenciano, con una trayectoria imparable, y que en los últimos años ha crecido de forma notable, basando su éxito en la difusión del supermercado como superficie de venta, con unos costes en publicidad prácticamente inexistentes y con un trato excelente a su personal.

Muchas de las compañías que se encuentran en la actualidad en los primeros puestos de la clasificación, han apostado por el **supermercado como formato estrella**. Esto no se trata de una casualidad, sino que obedece a las nuevas preferencias de los consumidores españoles, ya que sólo en el año 2008 más de la mitad de los consumidores optaron por este formato comercial (un 54% aproximadamente), según datos de Distribución y Consumo (2008).

Cuadro 5. Empresas de la gran distribución a nivel español (2007)

Compañía	País de origen	Facturación (millones €)
Mercadona	España	12.984
Centros comerciales Carrefour	Francia	9.600
Grupo Eroski	España	6.834
Alcampo S.A.	Francia	3.854
Día S.A.	Francia	3.699
Hiperco S.A.	España	3.600
Caprabo S.A.	España	2.188
Lidl Supermercados, S.A.U.	Alemania	1.960
Dinosol Supermercados S.L. (Grupo)	España	1.713
Makro Autoservicio Mayorista S.A.	Alemania	1.417

Fuente: Informe Anual de la Distribución. Alimarket (2008)

El supermercado es uno de los formatos que mejor funcionó en España en un principio, pero perdió terreno en la década de los ochenta, a medida que los hipermercados iban asentándose. A pesar de ello, este formato ha revivido en los últimos años, pudiendo observar claros signos de recuperación respecto a la cifra de ventas y al número de establecimientos. En el año 2007 alcanzaron una cuota de mercado del 36% y se trata del único formato que ha sido capaz de mantener un ritmo de aperturas constante (Figura 4).

Esto se debe a que el supermercado ofrece una mayor cercanía a los domicilios de los consumidores, facilitándoles así las compras de elevada frecuencia, a



la vez que les ofrecen precios bajos gracias al poder de negociación de sus matrices y a los modernos sistemas logísticos y de información.

Otro factor que ha favorecido la expansión de los supermercados es que el desarrollo del número de hipermercados se haya visto frenado por una mayor sensibilidad de los dirigentes urbanísticos. La localización de los hipermercados en la periferia de las ciudades tiene mayores dificultades y la negativa influencia en el pequeño comercio tradicional hace que el centro de las ciudades haya quedado desatendido.

Una muestra del éxito de los supermercados es que Mercadona ha conseguido el liderazgo con este formato, y Carrefour ha creado su propia red bajo la marca Carrefour Express. Igualmente, Eroski, Caprabo y Dínoslo son seguidores de este formato, encontrándose todos ellos entre los diez 'grandes' de la distribución a nivel nacional.

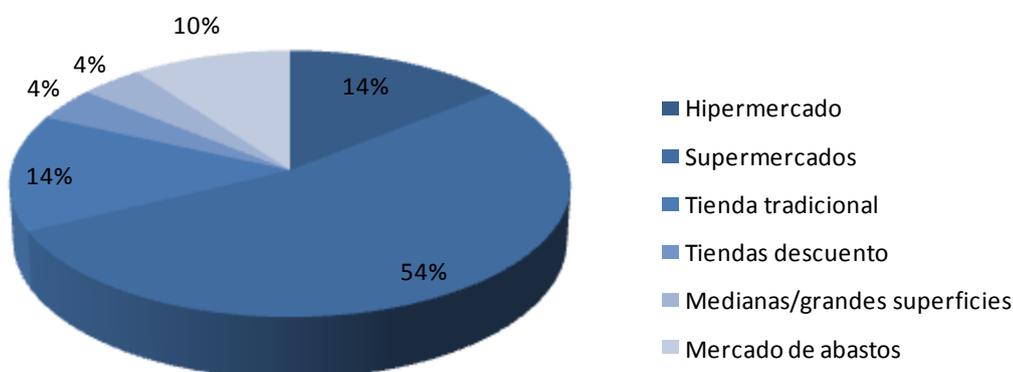
Debido a la influencia de las cadenas de distribución francesas, que fueron las pioneras en propagar en el territorio español el concepto de hipermercado, este formato fue el más utilizado hasta hace apenas unos años. Su implantación gozaba de grandes facilidades, tanto en los planes urbanísticos de las ciudades como en el acceso al suelo. Este tipo de establecimientos se caracteriza por la cantidad de referencias ofrecidas al consumidor, dando posibilidades de presencia en los lineales a una mayor cantidad de productores.

A día de hoy, las compañías francesas Carrefour y Alcampo, situadas en el ranking en segunda y cuarta posición respectivamente, siguen siendo el referente en cuanto a hipermercados.

En España las tiendas descuento han conseguido hacerse un hueco en el mercado e incluso han logrado alcanzar cuotas importantes gracias a la coyuntura económica de los últimos años. De hecho, en el año en el año 2007 fueron capaces de captar el 14% del consumo de los hogares. Firmas como Dia (perteneciente al grupo Carrefour) y Lidl se encuentran dentro de los diez primeros distribuidores alimentarios a nivel español, siendo capaces de captar el 14% del consumo de los hogares en 2007.

Este formato se caracteriza por dar una mayor importancia a los precios, por lo que cabe esperar que su crecimiento sea aún mayor en épocas venideras, alentado por un entorno económico negativo con más de cuatro millones de parados y una importante desconfianza de cara al futuro; y más aún teniendo en cuenta la gran cantidad de población inmigrante, que suele utilizar estos formatos para abastecerse.

Figura 3. Preferencias de formatos de compras de alimentación de los consumidores españoles. (%)



Fuente: Revista Distribución y Consumo. MERCASA (2008)

En resumen, el peso de los supermercados más grandes ha crecido en términos de cuota de mercado a costa del resto de formatos, incluidos los hipermercados, aunque los principales retrocesos se han producido en el comercio tradicional y en el autoservicio. La diferente evolución de las ventas según el formato comercial también ha repercutido sobre el número de establecimientos tanto de las tiendas tradicionales como de los mercados de abastos, que se ha reducido progresivamente año tras año (Cuadro 6).

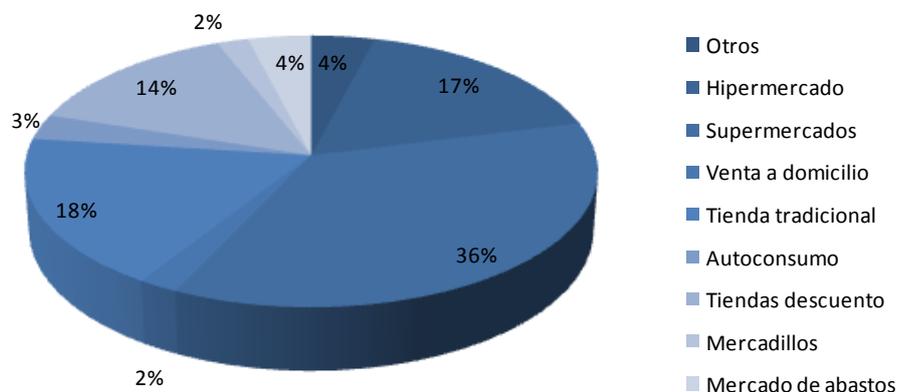
Por otro lado, la madurez de la fórmula, junto con los nuevos modelos de comercio (tanto físico como electrónico), el exceso de oferta, así como la legislación cada vez más restrictiva hacen que cada día sea más difícil para los hipermercados sobrevivir en el mercado, todo ello agudizado por los efectos de una coyuntura económica negativa. Todo esto se ha traducido en una etapa de crecimiento prácticamente nulo para este tipo de formato comercial, que en el año 2010 aún no ha podido superar la barrera de los 400 establecimientos.

Cuadro 6. Evolución del número de superficies de alimentación en España

Año	Hipermercados	Supermercados	Libre servicio <100 m2 + T.tradicional	Total tiendas
2002	332	13.175	45.569	59.076
2003	343	13.377	43.193	56.913
2004	359	13.391	40.505	54.255
2005	365	13.541	38.784	52.690
2006	379	14.084	37.728	52.191
2007	387	14.584	36.841	51.812

Fuente: Anuario Nielsen (2007)

Figura 4. Cuota de mercado de la distribución según formatos. (%)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2007)

De cara al futuro, los actores principales de la gran distribución en el mercado español tendrán que replantearse sus estrategias y la diversificación parece ser una de las mejores vías, especialmente para aquellos que centran su negocio en los hipermercados. Un ejemplo de ello es la táctica del grupo Carrefour que de nuevo ha decidido actuar previsoramente y ha optado por continuar por el multiformato (no hay que olvidar que tiene presencia en el formato descuento gracias a Dia) promoviendo un nuevo concepto de establecimiento: Carrefour Planet, un hipermercado multiespecialista, con protagonismo de las marcas en la no alimentación y de los productos bio y frescos en alimentación, sin renunciar a ofrecer unos precios adecuados.



2.2.4 Internacionalización

La decisión de llevar a cabo un proceso de internacionalización es, en general, una combinación de tres factores: en primer lugar, las características del mercado de origen; por otro lado el atractivo observado en los mercados exteriores - factor que recoge el estudio Global Retail Development Index elaborado por la consultora A.T. Kearney desde el año 2002 - y por último, la situación de la propia compañía.

2.2.4.1 Aspectos teóricos

A continuación se enuncian una serie de razones que justifican la necesidad de las empresas de comenzar un proceso de internacionalización:

- Necesidad de crecimiento de empresas distribuidoras que en sus países se encuentran ante mercados maduros o reducidos que limitan sus posibilidades de crecimiento. Este podría ser el caso de Walmart en la actualidad, que se encuentra ante un mercado doméstico maduro y debe continuar su expansión para continuar creciendo.
- Aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros países. Un ejemplo de ello sería las primeras implantaciones de hipermercados que se dieron en España en la década de los setenta por parte de las cadenas francesas, que vieron buenas oportunidades de negocio y las aprovecharon, a pesar de que en su país de origen tenían un mercado con una capacidad de negocio sostenido.
- Adquisición de experiencia mediante asociación con empresas ya establecidas en el nuevo mercado, debido a que el negocio de la distribución comercial requiere un conocimiento del mercado y del consumidor local, además del dominio de las técnicas de gestión más eficientes y efectivas.
- Otros factores. Entre ellos se encuentran la disminución y eventual desaparición de las barreras al flujo de capitales, la promoción institucional de proyectos multinacionales por parte de los estados, las

nuevas tecnologías en la comunicación y mejoras en las infraestructuras, la presencia de cuadros directivos más profesionales y con una mayor disposición a establecerse en otros países, la no existencia de competidores fuertes en los países receptores, etc.

Hasta hace unos años, las empresas de distribución comercial tenían un ámbito de actuación reducido a entornos geográficos locales, regionales o nacionales, debido en gran parte al elevado nivel de inversión necesario y al riesgo que conlleva la expansión a otros países. Sin embargo, con el paso de los años, las empresas en general, y las de la gran distribución en particular, constataron que existen una serie de ventajas asociadas a un proceso de internacionalización:

- La obtención de economías de escala derivadas de una mayor dimensión empresarial. Esta es, tanto una ventaja para internacionalizarse como para lograr un aumento de la capacidad de compra desarrollando así una red de distribución internacional que propicie economías de escala en el aprovisionamiento.
- La búsqueda de ventajas de localización. En un principio es más fácil localizarlas e implantarse en países afines socioculturalmente con el país de origen de la empresa. Posteriormente, la internacionalización puede dirigirse a países más alejados tanto geográfica como socioeconómicamente. Este es el caso de la internacionalización de los hipermercados de origen francés cuya expansión se inició en países mediterráneos como España, Italia y Portugal, y continuó en Sudamérica (Brasil y Argentina), para hacerlo recientemente en países más lejanos como Estados Unidos, y mucho menos semejantes como Taiwan y China. De igual manera, el formato descuento, surgido en Alemania de la mano de Aldi y Lidl, se ha internacionalizado, en un primer lugar, en los países del Centro y Norte Occidental de Europa (Austria, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Francia y Gran Bretaña) y, posteriormente, ha empezado a introducirse en países del Sur y Este de Europa.
- La introducción de una nueva fórmula comercial o la mejora de una fórmula ya existente en un nuevo mercado. Esta innovación puede ser

capitalizada acelerando su implantación en el extranjero, ante la imposibilidad de protegerla mediante activos protegidos legalmente.

- La obtención de un suministro centralizado. Puede convertirse en una ventaja competitiva para aquellas empresas que operan en mercados globales sobre aquellas que operan en mercados locales si se proveen a través de fabricantes muy atomizados.

Una vez tomada la decisión de comenzar un proceso de internacionalización, la empresa en cuestión podrá optar por dos tipos de expansión:

- **Globalización:** Consiste en reproducir el formato comercial utilizado en el país de origen, es decir, explotar la experiencia ya adquirida. Esta posibilidad permite a la empresa beneficiarse de economías de escala a nivel de producción, de distribución y de comunicación, pero debe tener en cuenta los límites de la estandarización y la necesaria adaptación a las circunstancias locales del nuevo país.
- **Adaptación:** Consiste en la adquisición total, o parcial, de una empresa existente en el país de destino. Esta estrategia permite a la empresa la implantación de establecimientos en un país en el que no dispone de una ventaja competitiva suficiente para batir la competencia local. Dicha forma de internacionalización puede ser considerada la más utilizada por las empresas de distribución alimentaria.

2.2.4.2 Internacionalización de la gran distribución

Las empresas de distribución comercial de origen europeo y provenientes de países como Francia y Alemania, optaron desde el principio por llevar a cabo procesos de internacionalización a partir de los años 70, como medida para encontrar nuevas oportunidades y hacer frente al escaso crecimiento que les ofrecían sus mercados domésticos.

De hecho, tanto Carrefour como Metro, de origen francés y alemán respectivamente, en el año 2006 alcanzaron unas ventas superiores en sus sedes

ubicadas en el extranjero, suponiendo éstas un 53% sobre las ventas totales del grupo francés y un 55% sobre las del alemán.

La mayor parte de estos distribuidores de Europa Central optaron por establecerse en áreas situadas en los mercados emergentes del sur de Europa, concentrándose especialmente en España e Italia.

En el Cuadro 7 se puede observar que el gigante norteamericano Walmart en el año 2006 tan sólo obtuvo un 22% de sus ventas fuera de su país de origen. Este dato ayuda a confirmar la idea de que la internacionalización de la distribución se desarrolla de una forma más lenta en Estados Unidos que en Europa, debido al gran tamaño del mercado norteamericano. Así, los grupos de distribución, que en su gran mayoría cuentan con una implantación regional, inician primero una expansión nacional, para abarcar así la totalidad de su propio mercado, antes de iniciar un proceso de internacionalización.

Cuadro 7. Desglose de ventas de la gran distribución según origen (2006)

Compañía	País de origen	Ventas domésticas (%)	Ventas extranjero (%)
Wai-Mart	Estados Unidos	78%	22%
Carrefour	Francia	47%	53%
Metro Group	Alemania	45%	55%
Tesco	Reino Unido	75%	25%

Fuente: Top 30 Grocery Retailers. Planet Retail (2007)

El informe 'Nuevas oportunidades de expansión para retailers globales', elaborado por A.T. Kearney (2010), realiza una clasificación de los 30 países emergentes más atractivos desde el punto de vista de un retailer interesado en entrar en un nuevo mercado, obtenida a partir de 25 variables macroeconómicas y específicas al sector. En el año 2010, China, Kuwait e India son los destinos más atractivos para la inversión minorista, seguidos de Arabia Saudí, Brasil, Chile, Emiratos Árabes, Uruguay, Perú y Rusia, que completan los diez primeros puestos del ranking. Y de hecho, una gran parte de los retailers situados en los primeros puestos parecen



estar siguiendo estas ideas y su expansión se está orientando hacia países más lejanos y con consumidores muy diferentes a los de sus mercados domésticos.

Cuadro 8. Los 10 primeros mercados emergentes según Global Retail Development Index

	País	Atractivo del mercado (25%)	Riesgo-país y de negocio (25%)	Saturación del mercado (25%)	Presión de tiempo (25%)	Puntuación global	Variación respecto 2009
1	China	51	86	33	87	64	▲ +2
2	Kuwait	75	94	56	25	63	● -
3	India	35	51	62	98	62	▲ -2
4	Arabia Saudí	65	87	51	31	58	▲ +1
5	Brasil	74	74	47	37	58	▲ +3
6	Chile	72	92	28	38	58	▲ +1
7	Emiratos Árabes	79	100	19	32	58	▲ -3
8	Uruguay	68	74	59	23	56	● -
9	Perú	43	55	72	49	55	▲ +9
10	Rusia	64	55	32	62	53	▲ -8

Leyenda

0= Poco atractivo	0= Riesgo alto	0= Saturado	0= Ninguna presión
100=Muy atractivo	100= Riesgo bajo	100= No saturado	100= Urgencia para entrar

Fuente: A.T. Kearney (2010)

Por lo que respecta al caso español, destaca por tratarse de un país receptor de inversiones de las empresas europeas y en menor medida americanas, ya que las empresas de la gran distribución españolas están aún lejos de plantearse una salida al exterior.

Esta resistencia a la internacionalización surge como consecuencia de la alta incertidumbre acerca de la actual coyuntura económica y la evolución del consumo, según el informe de A.T. Kearney (2010). A ello se suma las serias dificultades para la obtención de financiación, que en caso de conseguirla suele resultar restrictiva y cara, la baja o incluso nula tradición de invertir en países emergentes y la todavía existencia de oportunidades en España hasta ahora.

El único indicio, hasta el momento, que indica una posible internacionalización por parte de empresas de origen español es la declaración de intenciones de Mercadona. En más de una ocasión su presidente ha declarado sus planes de comenzar una expansión multinacional, comenzando por un país vecino como

Portugal. De todos modos, parece ser que el tema ha quedado bastante estancado a causa de la negativa coyuntura económica.

En resumen, el fenómeno de la internacionalización de empresas del sector de la distribución comercial es relativamente frecuente, sobre todo si se compara a la internacionalización de empresas productoras de bienes de consumo. Este fenómeno se está viendo reforzado por el hecho de que determinadas formas comerciales se encuentran en fase de saturación y declive en sus países de origen y mayor desarrollo, como es el caso de los hipermercados en Francia y las cadenas descuento en Alemania, estimulándose a estas empresas a la exportación de estos formatos hacia países en los que aún existe un potencial importante de crecimiento.



3 Desarrollo



3.1 Análisis Empírico

3.1.1 Metodología

En este apartado se expone de forma breve la metodología empleada para poder verificar las hipótesis planteadas en la fase inicial del estudio.

Como paso inicial se ha procedido a la realización de un **muestreo intencional**, según el cual se ha configurado una muestra seleccionada a partir de ciertos criterios establecidos, con la pretensión de que sea representativa de una determinada población. Los criterios seleccionados para la selección de la muestra de cadenas de distribución se exponen con detalle en el apartado de Obtención de la muestra de supermercados.

Se ha aplicado la técnica de **análisis documental y de información secundaria** en cada empresa analizada. La aplicación de esta técnica ha permitido recoger diversos tipos de materiales documentales, tales como memorias de actividades, publicaciones impresas especializadas en distribución alimentaria y otro tipo de documentos, así como revisión sistemática de sitios web cuando estos han estado disponibles, entre otras fuentes de información.

Las fuentes de información utilizadas tanto para la configuración de la muestra, como posteriormente al objeto de extraer información para su análisis, son en gran parte fuentes online, ya que de forma mayoritaria, las diferentes cadenas de distribución de la muestra ofrecen páginas web.

Por un lado, se han utilizado en gran medida las memorias anuales que las propias compañías de distribución publican, para poder analizar las principales magnitudes económicas y determinar aquellos rasgos que caracterizan a las firmas de distribución pertenecientes a la muestra.

Por otro lado, las páginas web también han sido de utilidad gracias a su servicio de venta online, a partir del cual se ha podido recolectar la información



necesaria acerca de los productos que comercializan, con el fin de obtener así la base de datos de productos necesaria para el análisis, y que será vista en capítulos posteriores.

Una vez elaborada la base de datos, se procede a su análisis mediante **métodos cuantitativos**. En mayor medida se ha trabajado con el cálculo de porcentajes de diferentes magnitudes, que permiten un análisis rápido y preciso de la situación gracias a su representación en gráficos. Igualmente, en el caso de la hipótesis número 5, se ha empleado el método estadístico del **contraste de hipótesis**, tanto paramétrico como no paramétrico, para dar a los resultados una mayor validez.

Dado que las **muestras a analizar** son **relacionadas**, en el caso de pruebas paramétricas, el método más adecuado y por tanto el que se aplicará es el de la **t de Student**, y en el caso de pruebas no paramétricas, se empleará la **prueba de Wilcoxon**. El propósito principal de los contrastes de hipótesis es hacer posible una elección adecuada entre dos hipótesis que pueden referirse a valores de parámetros poblacionales.

En este caso, el contraste nos permitirá determinar si efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios de los productos de marca blanca de las cadenas de distribución y los de marca de fabricante.

3.1.2 Obtención de la muestra de supermercados

En este apartado se expone de forma breve cuál ha sido el proceso seguido para la obtención de la muestra de supermercados utilizada en el trabajo de campo realizado.

3.1.2.1 Selección de firmas de distribución que componen la muestra

En primer lugar, se procedió a la jerarquización y definición de los diferentes tipos de firmas de distribución para el estudio. Con este proceso se pretendía reducir el número de organizaciones a analizar, así como escoger aquellas más importantes e interesantes a la hora de obtener conclusiones. Para ello se procedió a fijar unos criterios en base a los cuales decidir qué sociedades pasarían a formar parte de la muestra, entre ellos el país de procedencia, el volumen de facturación, etc.

El primero de los criterios de filtración a la hora de seleccionar las sociedades fue el **país de procedencia**. Se decidió limitar el estudio a sólo cinco países: el primero de ellos debía ser España, y el resto debían ser los cuatro países europeos dónde se ubicaran las mayores empresas de la distribución. Para ello, se hicieron servir los datos proporcionados por el estudio 'Global Powers of Retailing' elaborado por Deloitte (2010), dónde se puede encontrar un ranking de las 250 primeras firmas de distribución del mundo (Cuadro 9).

Tal y como se observa en el Cuadro 9, los países europeos con firmas de distribución entre las 250 primeras del mundo son los siguientes: Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Bélgica, Suiza, España e Italia. Todos ellos son países de gran relevancia y capacidad económica en la Unión Europea y el nivel de implantación de sus firmas de distribución es muy elevado (Cuadro 10).

Cuadro 9. Empresas de los países que integran la muestra incluidos en el ranking de las 250 primeras firmas de distribución del mundo (2008)

Posición en ranking Deloitte	Compañía	País de origen	Ingresos del grupo (millones \$)	Nº países en los que tiene sede	Con venta online
1	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	405.607	15	SÍ
2	Carrefour	Francia	129.809	36	SÍ
3	Metro Group	Alemania	99.986	32	NO
4	Tesco	Reino Unido	96.210	13	SÍ
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	79.924	24	NO
6	The Kroger Company	Estados Unidos	76.000	1	
7	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	71.288	7	
8	Costco Wholesale Corp.	Estados Unidos	72.483	8	
9	Aldi GmbH	Alemania	66.063	18	NO
10	Target Corp	Estados Unidos	64.948	1	
11	Rewe-Zentral AG	Alemania	73.273	14	
12	Walgreen Company	Estados Unidos	59.034	3	
13	Groupe Auchan S.A.	Francia	58.094	12	
14	Seven & Holdings Company, Ltd.	Japón	56.330	4	
15	CVS Caremark Corp.	Estados Unidos	87.472	1	
16	Lowe's Companies, Inc.	Estados Unidos	48.230	2	
17	Aeon Company, Ltd.	Japón	52.151	10	
18	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	47.567	6	
19	Edeka Zentrale AG & Company KG	Alemania	49.363	1	
20	Sears Holdings Corp	Estados Unidos	46.770	5	
21	Best Buy Company, Inc.	Estados Unidos	45.015	14	
22	ITM Développement International (Intermarché)	Francia	44.530	8	
23	Safeway, Inc.	Estados Unidos	44.104	2	
24	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	42.233	11	
25	Koninklijke Ahold N.V.	Países Bajos	37.846	9	SÍ
26	Woolworths Ltd.	Australia	37.175	2	
27	SuperValu Inc.	Estados Unidos	44.564	1	
28	Wesfarmers Ltd.	Australia	38.136	2	
29	J Sainsbury plc	Reino Unido	32.558	1	
30	The IKEA Group	Suecia	31.794	37	
31	Rite Aid Corp	Estados Unidos	26.289	1	
32	WM Morrison Supermarkets plc	Reino Unido	26.312	1	
33	Delhaize Group	Bélgica	27.991	7	
34	Système U, Centrale Nationale	Francia	25.175	6	
35	Macy's, Inc.	Estados Unidos	24.892	3	
36	Publix Super Markets, Inc.	Estados Unidos	24.110	1	
37	Loblaw Companies Ltd.	Canadá	29.080	1	
38	Mercadona, S.A.	España	21.016	1	SÍ
39	PPR S.A.	Francia	29.723	80	
40	Migros-Genossenschafts Bund	Suiza	23.856	3	
41	El Corte Inglés, S.A.	España	25.094	5	
42	The THX Companies, Inc.	Estados Unidos	19.000	6	
43	Yamada Denki Company, Ltd.	Japón	18.718	1	
44	Amazon.com, Inc	Estados Unidos	19.166	7	
45	J. C. Penney Company, Inc.	Estados Unidos	18.486	2	
46	Coop Italia	Italia	17.172	1	SÍ
47	Kingfisher plc	Reino Unido	18.158	8	
48	Kohl's Corp.	Estados Unidos	16.389	1	
49	Louis Delhaize S.A.	Bélgica	16.185	9	
50	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canadá	15.781	2	

Fuente: Global Powers of Retailing 2010. Deloitte

Como se observa, la distribución moderna alcanza una cuota importante en sus mercados, al contrario de lo que ocurre en Europa Oriental, dónde el comercio tradicional continúa siendo dominante (Cuadro 10).

Cuadro 10. Peso de la distribución moderna (hipermercados + Supermercados + discount)

País	% Cuota valor
Francia	85%
Países Bajos	84%
Alemania	80%
República Checa	72%
Italia	65%
España	64%
Hungría	62%
Eslovaquia	61%
Polonia	52%
Croacia	47%
Bosnia	36%
Rumanía	28%
Serbia	23%
Bulgaria	20%
Rusia	16%
Ucrania	12%

Fuente: TNS Worldpanel 2006

Una vez seleccionados los países, se procedió a la elección de la compañía de distribución autóctona más importante en cada uno de ellos. En este caso se escogió como indicador el **volumen de facturación**, seleccionando así a los líderes de cada país.

Para poder conseguir el primer objetivo del trabajo, resultaba esencial poder obtener información acerca de los productos comercializados en el país de origen de las diferentes compañías. Dada la imposibilidad de obtener dicha información de forma física por la limitación de presupuesto, se consideró que una buena alternativa era verificar si las compañías disponían en Internet de una página web al servicio del consumidor, en la cual éste pueda realizar su **compra online**. Y en caso de que la respuesta fuera positiva, que en estas páginas web se ofreciera al consumidor la



posibilidad de conocer en todo momento las características del producto que adquiere, entre ellas la procedencia de los productos.

En el caso de Carrefour, Tesco, Ahold, Coop Italia y Mercadona no hubo ningún problema, ya que presentan unas páginas web de diseño atractivo y una intuitiva interfaz que permiten al consumidor una compra fácil en cualquier momento.

En el caso alemán, la empresa seleccionada inicialmente, Metro, contaba con un servicio en Internet de elaboración de cestas de la compra. Esta función permite al consumidor preparar rápidamente una lista de compra confeccionada a partir de los productos ofertados. En un principio se creyó que este servicio podría servir para la elaboración del estudio, pero tras un análisis más detenido se detectó que no era válido debido a dos motivos: no se proporcionaba apenas información de los productos, no pudiendo conocer por tanto su origen; y además no había un listado completo de todas las referencias ofrecidas de forma física en el supermercado, sino que sólo estaban listadas aquellas que estaban de promoción. La opción de Metro fue descartada, no quedando más alternativa que comprobar si alguna otra de las compañías alemanas de distribución podía ser válida. Tras barajar varias posibilidades (entre ellas Rewe, Aldi, Lidl, Kaufland, Real, etc.) se constató que ninguna de estas cadenas ofrecía la información requerida y por tanto no hubo más opción que incluir un país alternativo.

Por lo que respecta a las firmas de distribución sobresalientes de Bélgica y Suiza, ambas fueron suprimidas de la muestra inicial por el mismo motivo: se constató que ambas disponían de página web con un servicio de compra online en el cual aparecían todos los productos listados pero sin especificar su procedencia, por lo que se debieron descartar de la muestra.

Por tanto, la muestra quedó establecida como sigue:

Cuadro 11. Empresas que integran la muestra establecida

Compañía	País de origen	Ingresos del grupo (millones \$)	Nº países en los que tiene sede	Con venta online
Carrefour	Francia	129.809	36	SÍ
Tesco	Reino Unido	96.210	13	SÍ
Koninklijke Ahold N.V.	Países Bajos	37.846	9	SÍ
Mercadona, S.A.	España	21.016	1	SÍ
Coop Italia	Italia	17.172	1	SÍ

Fuente: Global Powers of Retailing 2010. Deloitte

3.1.2.2 Selección de productos a analizar

Una vez seleccionada la muestra de empresas de distribución, se procedió a **la selección de los productos a analizar**. El producto escogido fueron los **lácteos**. La justificación de dicha decisión es que los productos lácteos son de consumo general en la gran mayoría de países y por tanto serán comercializados en todos los supermercados. Además es un producto cuya producción se da en cualquier economía.

3.1.2.3 Selección de las firmas de distribución para validar las hipótesis 2 y 3

Para cumplir con el segundo objetivo, necesario para la realización de este estudio se debe ver qué cadenas de las seleccionadas habían comenzado su aventura internacional. De todas ellas, sólo Mercadona y Coop Italia continúan operando de forma única en su país de origen, habiéndose expandido el resto hacia otros países más o menos cercanos. Se pasó a comprobar si éstas disponían de página web (más concretamente de venta online) en los países que se encuentran establecidas (además de sus países de origen). Así, se vio que la única que ofertaba sus productos



vía Internet en un país diferente al de origen era el grupo francés Carrefour, en España. Por ello, el análisis de la segunda hipótesis de este estudio se va a efectuar a partir de los datos de esta compañía en España.

Para poder cumplir el tercer objetivo, se ha incluido en el estudio a la firma Walmart, por ser la primera firma mundial dentro del sector de la distribución. Ésta ha conseguido posicionarse en Europa, mediante la adquisición del grupo inglés Asda, con buenos resultados por el momento. Dado que Asda posee un servicio de venta online, se incluye esta compañía en el análisis para poder abordar el tercer objetivo.

3.1.3 Descripción de los supermercados escogidos

3.1.3.1 *Mercadona*

Mercadona se ha consolidado como un buen ejemplo de cómo una empresa familiar ha sido capaz de convertirse en líder dentro de su sector a nivel nacional, así como alcanzar unas tasas de crecimiento espectaculares que han sorprendido a medio mundo: en el año 2007 logró situarse como la segunda empresa mundial por crecimiento dentro del sector de la distribución alimentaria, tan sólo superada por el gigante americano Walmart, según el estudio 'Global Powers of Retailing' realizado por Deloitte (2008).

3.1.3.1.1 Procedencia y datos fundamentales

Mercadona se trata de una compañía familiar española con sede y origen en la Comunidad Valenciana, especializada en la distribución comercial de productos de alimentación e higiene principalmente, integrada dentro del segmento de supermercados de gran tamaño (alrededor de 1000-1200 metros cuadrados), respondiendo a un modelo de comercio urbano de proximidad. Su capital es español en su totalidad, siendo su presidente ejecutivo Juan Roig. No cotiza en Bolsa.

La compañía tiene su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar especializada en el despiece y venta de productos cárnicos, propiedad de Francisco Roig, y que posteriormente se vería transformada en un pequeño grupo de ocho tiendas de ultramarinos, apareciendo así Mercadona S.A. en 1977.

Cuatro años después, en 1981, Juan Roig, uno de los hijos de la familia (y actual presidente) asume la dirección de la empresa, transformándola en una pequeña cadena comercial que comenzó a adquirir cierta relevancia en la Comunidad Valenciana e incluso a introducirse en otras comunidades autónomas españolas.

En sus inicios, Mercadona optó por llevar a cabo una política de ajuste de precios con proveedores de forma continua y realización de campañas publicitarias de gran repercusión para promocionar así sus ofertas diarias. Pero la competencia por

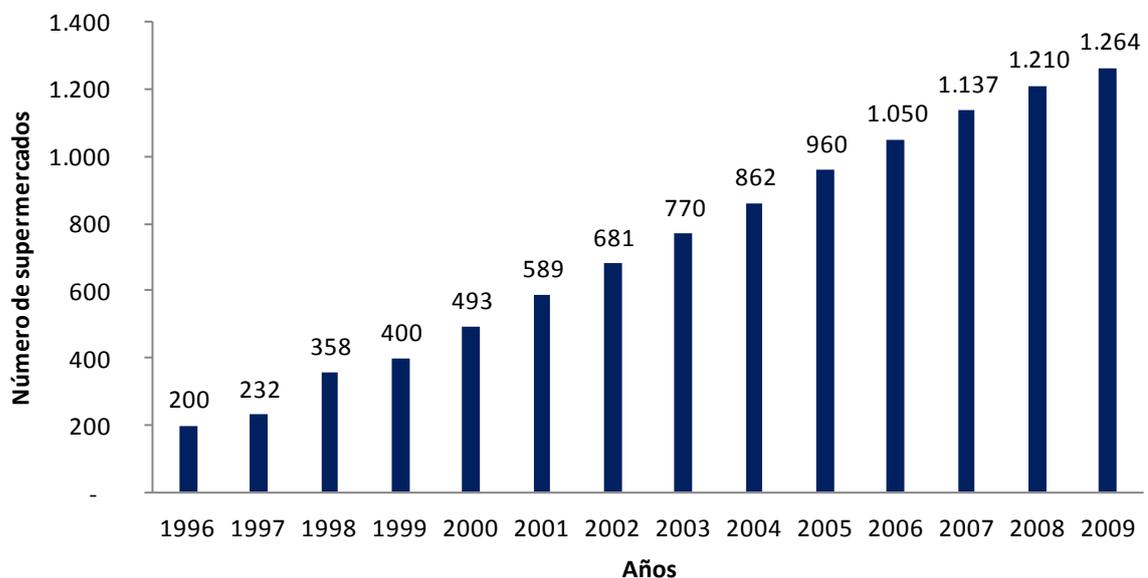


parte de las grandes superficies era muy dura y la compañía llegó a afrontar situaciones de gran complejidad. Los resultados indicaban que ése no era el camino a seguir, era necesaria una completa revolución en la estrategia de la empresa.

Las ofertas de compra por otros grupos del sector fueron múltiples, pero su presidente decidió continuar y probar suerte mediante la implantación de una estrategia totalmente novedosa en el sector. Esta estrategia tenía como pilares principales la introducción de la política SPB (Siempre Precios Bajos) así como la introducción de un modelo de Gestión de Calidad Total, basado en los siguientes principios: estabilidad en precios, proveedores y empleados para poder conseguir una clientela fiel.

A partir del año 1995 los resultados comenzaron a mejorar notablemente y así comenzó el imparable proceso de crecimiento de la empresa, un crecimiento siempre sostenido y que ha permitido que la expansión de la empresa haya sido siempre constante, convirtiéndose así en una de las compañías de referencia del sector de distribución español.

Figura 5. Evolución Número de Supermercados Mercadona (1996-2009)



Fuente: Memorias Mercadona

Cuenta con más de 60.000 empleados, todos ellos con un contrato indefinido y el número de supermercados distribuidos a lo largo de la gran mayoría del territorio

español supera ya el millar, manteniendo un ritmo de aperturas de establecimientos de unos 100 supermercados anualmente (Figura 5).

3.1.3.1.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

“Para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Ésta es la premisa que ha imperado en el día a día de la empresa desde que su presidente se decidió por la implantación de un modelo de Gestión de Calidad Total, traduciéndose en un elevado grado de compromiso con cada uno de los componentes de la compañía: el Cliente (o ‘Jefe’, tal y como es denominado dentro de la organización), el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital.

El pilar fundamental del modelo de Mercadona es **la satisfacción de las necesidades del cliente**, ya que se trata del eje de su actividad: sólo con sus compras puede sobrevivir la empresa. La compañía intenta facilitar la compra total a sus clientes, ofreciéndoles una amplia variedad de productos que satisfagan sus necesidades de alimentación, higiene, limpieza y comida para animales domésticos intentando siempre proporcionar la máxima calidad, el surtido más completo y el mejor servicio con el presupuesto más bajo posible.

Adicionalmente, Mercadona se trata de una empresa que intenta adelantarse siempre a las nuevas demandas, incorporando de forma continua productos que den respuesta a los últimos hábitos de consumo. Esto lo consigue mediante la realización de actividades que permiten una recogida de información y opiniones de sus clientes de forma directa, como pueden ser el servicio telefónico de atención gratuita, reuniones con vecinos de barrios dónde ha sido inaugurado un establecimiento, cursos monográficos sobre un determinado producto, etc.

Por tanto, se puede afirmar que el cliente es ubicado en lo más alto de la pirámide organizativa de la empresa, dando así lugar a una pirámide invertida en la cual toda la organización tiene la obligación de servir al cliente (Figura 6).

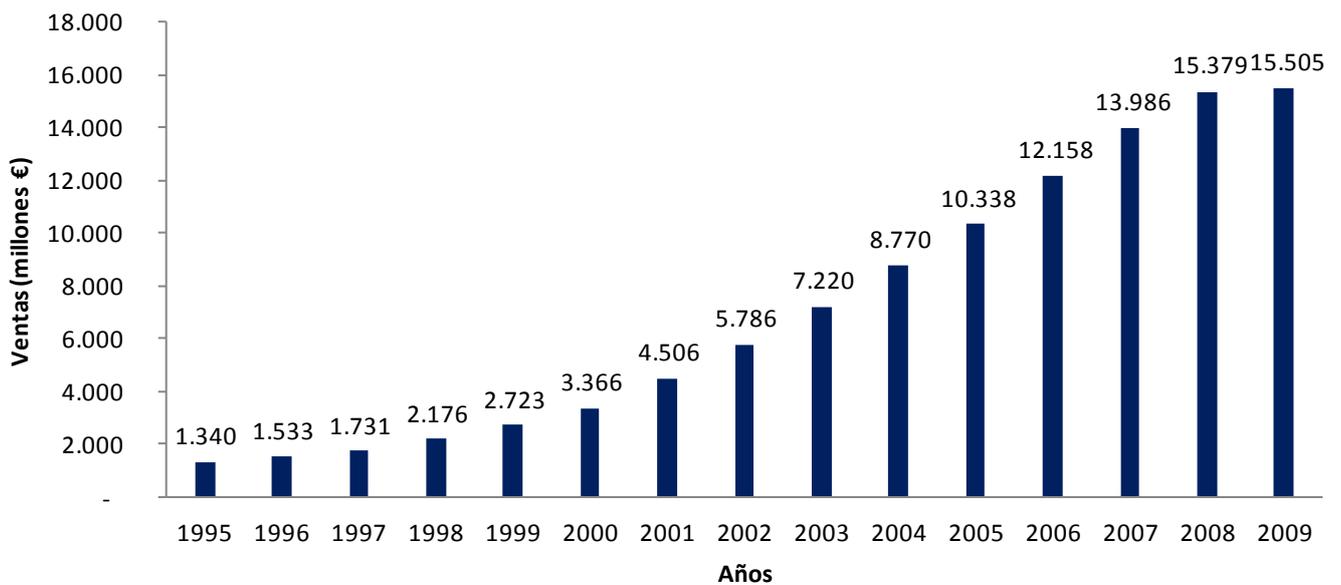
Figura 6. Pirámide organizativa de Mercadona



Fuente: Elaboración propia

Y la aplicación de esta política parece ser totalmente adecuada, y un indicador de ello son las cifras de facturación que posee la compañía. Como se puede apreciar en la Figura 7 su facturación se ha multiplicado en los últimos diez años, debiéndose destacar que dicha evolución no sólo se debe al proceso de crecimiento derivado de la apertura de nuevos establecimientos, sino que la compañía incrementa de forma notable sus ventas sobre la misma superficie en cada uno de los supermercados de la cadena.

Figura 7. Evolución Ventas Mercadona (1995-2009)



Fuente: Memorias Mercadona

Otro de los pilares del modelo de Gestión de Calidad Total de la Compañía es la orientación hacia sus empleados, que son considerados el activo más valioso de la compañía, dado que son los encargados de satisfacer al 'Jefe' o cliente. Así, la compañía ha puesto en marcha iniciativas pioneras, no sólo en el sector de la distribución, en cuanto a materia de Recursos Humanos. Por ejemplo, la **contratación indefinida**, una política retributiva por encima de la media del sector o el fomento de la formación continua. Igualmente, se trata de **conciliar** la vida laboral de los trabajadores con su vida familiar mediante la instalación de guarderías en los bloques logísticos, la política de acercamiento laboral, por la que la mayor parte de la plantilla tiene su puesto de trabajo a menos de diez minutos de casa; el horario de jornada continuada de mañana o tarde, así como no abrir los domingos y un mes adicional de permiso maternal. Con todas estas acciones, se ha conseguido que Mercadona contara, a finales del año 2009 con un total de 62.000 empleados fijos en plantilla.

Por lo que respecta a los **proveedores** su papel resulta imprescindible en el modelo estratégico desplegado por la compañía. Mercadona trata de establecer con ellos unos vínculos estrechos, por medio de una relación estable que conduce a la **firma de acuerdos indefinidos** y a la creación de diferentes sinergias que puedan proporcionar un beneficio a los clientes. Así, se ha adoptado un modelo de "**gestión de procesos**", según el cual la empresa analiza y estudia la totalidad del proceso desde que el producto sale del proveedor hasta que llega al cliente.

Así, los candidatos a proveedores de la compañía valenciana deben cumplir ciertas características: socio, porque la relación entre Mercadona y sus proveedores es una relación de socios en la cual tienen como objetivo la plena satisfacción del cliente; capitalista porque el proveedor es un capitalista, un inversor que arriesga capital; y añadir valor al proyecto empresarial, centrándose en el cliente.

Partiendo de esas características generales Mercadona distingue las siguientes **categorías de proveedores**:

- **Proveedores clásicos**: suministradores de productos y servicios que el cliente demanda motivado por las inversiones en marketing que realizan esas compañías, la relación con estos proveedores se articula a través del modelo clásico de relación contractual.

- **Proveedores “al coll” (al cuello):** empresas productoras con dificultades para dar salida a sus productos y que dependen de las ventas a Mercadona para asegurar su supervivencia.
- **Intermediarios:** agentes entre el proveedor y la compañía. Mercadona sostiene que estos intermediarios que no añaden valor son innecesarios ya que incrementan el coste del producto para el cliente.
- **Interproveedores:** aquellos proveedores que en muchos casos suministran productos en exclusiva a Mercadona y que asumen y comparten el modelo de gestión de calidad total y con los que existe un compromiso de trabajo a largo plazo. Mercadona apuesta por mantener con estos proveedores una relación continua basada en la mutua confianza que conduce a importantes beneficios para ambas partes. Los proveedores asumen la filosofía del “Totaler” o de ser prescriptores de productos que satisfacen las necesidades totales de los clientes. Así, los interproveedores deben ofrecer al cliente la máxima calidad al menor precio posible a través de los productos recomendados que bajo las marcas propias de Mercadona.

En la actualidad la compañía trabaja con más de 2000 proveedores, de los cuales más de 100 son interproveedores, es decir, fabricantes de los productos de marca blanca ofrecidos al consumidor.

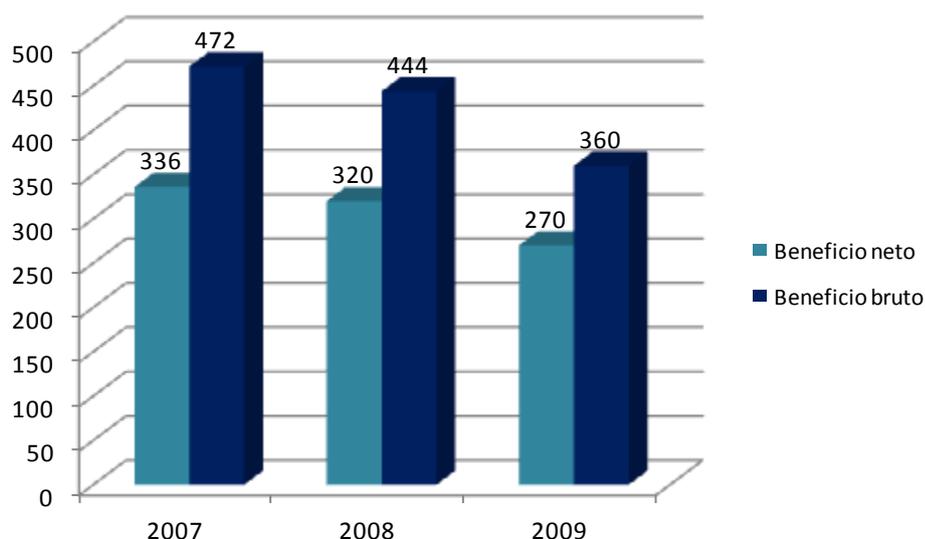
Otro punto fundamental en la estrategia de Mercadona es su **apoyo al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales** en las que está presente. La actividad de la compañía potencia su crecimiento al generar puestos de trabajo estables y de calidad e ingresos fiscales, y fomenta las relaciones con los componentes de la sociedad de la zona. Igualmente, trata de mantener un diálogo permanente y fluido con las instituciones locales, conocedoras de las necesidades de la región y de su tejido productivo.

Así, la compañía realiza una importante aportación al Producto Interior Bruto (PIB) español, que en el año 2009 ascendió a 2.662 millones de euros.

Según el modelo de gestión de calidad total, también se debe buscar la satisfacción del capital, de aquellas personas que aportan recursos económicos a la compañía. Así, se busca aportar a los inversores rentabilidad, estabilidad y disminución máxima del riesgo de la inversión.

Los resultados económicos de la empresa se pueden catalogar como espectaculares a lo largo de los años, pasando de ser una empresa familiar a erigirse como la compañía de distribución más importante a nivel nacional. De todos modos, el negativo contexto económico también le ha pasado factura, tal y como refleja la evolución tanto del beneficio bruto como del beneficio neto, que se han visto reducidos en los últimos dos años (Figura 8).

Figura 8. Evolución Beneficio Neto Mercadona (2007-2009)



Fuente: Memorias Mercadona

Cabe destacar que a pesar del negativo contexto económico en el que se halla la sociedad hoy en día, Mercadona ha conseguido hacer frente a las dificultades, y si en el año 2009 se hablaba de que la crisis le había pasado factura, a día de hoy se puede afirmar que la compañía ha sabido reinventarse. En el año 2011, el beneficio neto ascendió a 474 millones de euros, a la vez que inauguró 46 nuevos establecimientos y aumentó su plantilla en 6.500 trabajadores, erigiéndose así como el mejor ejercicio económico de su historia.

3.1.3.1.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

Mercadona es una compañía que apuesta fuertemente por las denominadas 'marcas blancas' o marcas de distribuidor. Actualmente, cuenta con las siguientes marcas de distribuidor a disposición del consumidor: Hacendado (alimentación), Bosque Verde (limpieza), Deliplus (higiene y aseo personal) y Compy (alimentación para mascotas).

Figura 9. Marcas de distribuidor comercializadas por Mercadona



Fuente: Memorias Mercadona

Así, la compañía optó por el desarrollo del modelo de Producto Recomendado bajo estas insignias, pero siempre indicando claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla el producto.

Desde finales de 2008, y como medida combativa contra la crisis económica que se está sufriendo en el territorio español, Mercadona ha optado por incluir en sus lineales una **mayor cantidad de productos de marca blanca en detrimento de las marcas externas**. Exactamente, ha reducido en al menos un 10 por ciento las referencias de sus establecimientos. Esta medida ha resultado un tanto polémica, principalmente por el malestar que ha causado entre los diferentes fabricantes que se han sentido discriminados y preocupados ante la estimación de que su volumen de facturación podría sufrir caídas de entre un 4 y un 6 por ciento tras la retirada de sus productos en Mercadona, que no se debe olvidar que es la compañía de distribución alimentaria líder en España, con una cuota de mercado superior al 20%.

Muchos de estos productores manifestaron su malestar a la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas), que señala dos opciones en caso de demanda, alegar que se depende económicamente de la cadena o demostrar que se ha resuelto la relación sin un preaviso con un plazo mínimo de seis meses, tal y como establece la ley de Competencia Desleal.

También se debe añadir que algunos consumidores muestran cierto rechazo a la hora de acudir a realizar su compra y no encontrar variedad de productos para poder elegir el que consideren adecuado. A pesar de ello, la compañía señaló que por el momento se trata de una medida eventual que les está proporcionando buenos resultados tanto a ellos como a sus clientes, ya que ha conseguido disminuir sus precios en un 10 por ciento.

3.1.3.1.4 Apoyo productos locales

Mercadona es una compañía que ha optado, junto con sus 109 interproveedores, por apostar de forma clara por un desarrollo de la industria agroalimentaria nacional a través de una inversión sostenida en el tiempo y que en el periodo 2005-2006 superó los 1.200 millones de euros. La consecuencia de todo ello es una potente vertebración de la actividad productiva, que lleva a interproveedores de una región a invertir en diferentes zonas geográficas, y a los de éstas en otras diferentes, creando fuertes eslabones y vínculos entre ellos, que nacen del esfuerzo hacia el conocimiento conjunto, de la capacidad de innovar, del compromiso con el desarrollo y de la apuesta por la prosperidad, la estabilidad, la investigación y la formación de las comunidades donde operan.

Prueba de ello son los más de 700 millones de euros invertidos por los interproveedores de Mercadona en 2006, destinados a la construcción y ampliación de más de 23 plantas de fabricación y a la modernización y mejora de equipamiento de más de 30 instalaciones y de nuevas líneas de producción a lo largo del territorio español. Así, se ha conseguido aumentar la productividad y competitividad, a través de conceptos como la innovación y la calidad que han asegurado y reforzado la trazabilidad de sus productos, adaptándose con rapidez y agilidad a los nuevos hábitos de los millones de hogares que realizan su Compra Total en Mercadona.

Todo ello lleva a pensar que es una compañía que apuesta principalmente por el producto local, y en muchos casos regional, así como por el desarrollo de



empresas sólidas. Por el momento se puede afirmar que los productos extranjeros no tienen demasiada cabida en Mercadona.

3.1.3.1.5 Presencia en otros países

Por el momento, la compañía no dispone de ningún establecimiento fuera de territorio nacional. La expansión internacional de Mercadona es un proyecto que nunca se ha descartado, de hecho han sido diversas las ocasiones en las que intentó comenzar a elaborar un plan que le permitiera la apertura de nuevos supermercados en el extranjero, pero por diferentes motivos jamás lo ha llegado a poner en marcha.

La compañía estaría abierta a cualquier fórmula de crecimiento, bien a través de la apertura de tiendas propias de nueva planta, o bien mediante la compra de una compañía ya implantada. Entre los países a los que apunta Mercadona se encuentran Francia, Italia y Marruecos, en primer lugar. La Unión Europea ha ampliado notablemente sus fronteras y surgen nuevas oportunidades en el horizonte, de manos de los países del Este.

A finales del año 2009, el presidente, Juan Roig, manifestó en una mesa redonda con motivo del XII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que tuvo lugar en el Palacio de Congresos Expo 2008 de Zaragoza, su deseo de comenzar la expansión en los años 2010-2011, dejando claro que en España todavía queda mucho trabajo por hacer y más teniendo en cuenta la situación económica en la que se encuentra actualmente. De hecho, a fecha de 2012, la compañía ya ha manifestado su intención de comenzar la aventura internacional dados los buenos resultados obtenidos en el año 2011. Todo parece indicar que la zona escogida será el norte de Italia y que la compañía intentará mantener su modelo de negocio.

3.1.3.2 Carrefour

Carrefour se ha constituido como el inventor de la fórmula del hipermercado, cuya primera apertura tuvo lugar en 1963 en Francia, concretamente en Geneviève-des-bois. Casi 50 años después de la apertura del primer establecimiento bajo esta fórmula, Carrefour es el primer grupo europeo de distribución y el segundo grupo mundial.

3.1.3.2.1 Procedencia y datos fundamentales

En el año 1959, las familias Fournier y Defforey crearon la compañía Carrefour abriendo su primer supermercado en Annecy, Haute-Savoie (Francia). Mientras tanto, en el año 1961 se creó LLC Promodis a través de la fusión de dos empresas mayoristas normandas dirigidas por Paul-Auguste Halley y Leonor Duval-Lemonnier que recondujeron su negocio hacia el mercado minorista.

Apenas 4 años más tarde, en 1963, Carrefour inventó un **nuevo concepto** de establecimiento al que denominó '**Hipermercado**', abriendo el primero en la localidad de Sainte-Genevieve-des-Bois. Éste se caracterizaba por ofrecer productos alimentarios y no alimentarios en una superficie de ventas de aproximadamente 2.500 metros cuadrados. En 1969, los supermercados Promodés adoptaron la marca Champion y mientras tanto, Carrefour abrió su primer hipermercado fuera de Francia, concretamente en Bélgica, continuando su expansión multinacional por países como España, en el año 1973, y Brasil en el año 1975. Igualmente, en el año 1976 lanza una gama de productos, principalmente básicos, que llevan la marca de su distribuidor, con un empaquetado muy sobrio y una promoción basada en el mantenimiento de precios más o menos permanentes.

Por tanto, se trata de un periodo en el que ambas empresas no dejaron de crecer tanto a nivel doméstico como internacional, hasta que en el año 1999 alcanzaron un acuerdo de fusión mediante el cual el nuevo grupo Carrefour pasaba a convertirse en la segunda empresa de distribución alimentaria más importante a nivel mundial, y la primera a nivel europeo.

Actualmente, la compañía cuenta con un total de 15.937 establecimientos entre hipermercados, supermercados, cash & carry, tiendas de conveniencia y hard discount en un total de 34 países, ubicados principalmente en el continente europeo, tal y como se desprende del Cuadro 12.

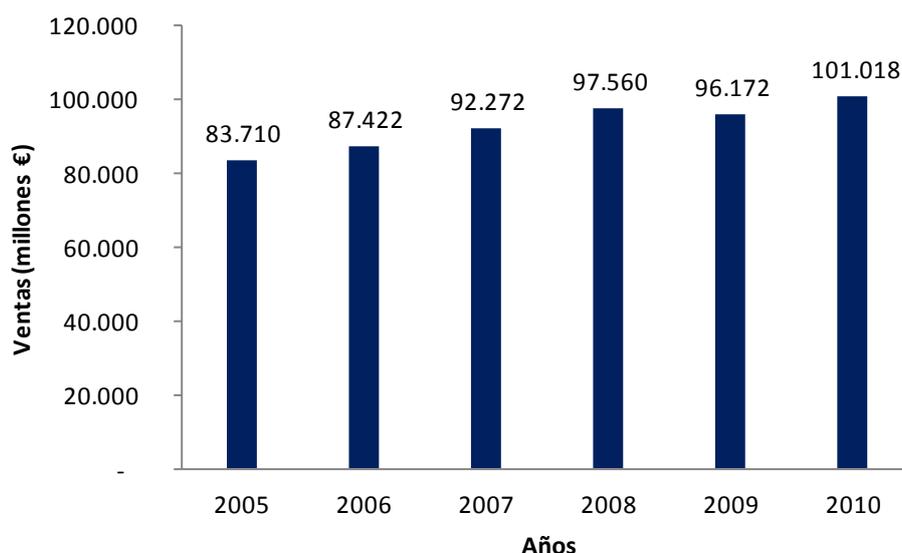
Cuadro 12. Clasificación establecimientos según tipo y localización Carrefour (2010)

	Hipermercados	Supermercados	Hard Discount	Tiendas de Conveniencia	Cash& Carry	Total
Francia	231	973	936	3.217	137	5.494
Europa	506	1.804	4.195	1.783	14	8.302
Latinoamérica	328	156	856	45	-	1.385
Asia	336	19	386	14	1	756
TOTAL	1.401	2.952	6.373	5.059	152	15.937

Fuente: 2010 Full Year Results. Carrefour

Una compañía de tal volumen, presenta unas cifras de facturación realmente espectaculares. En el año 2010 se alcanzaron unas ventas totales de 101.018 millones de euros, suponiendo un crecimiento del 5% respecto al año anterior (96.172 millones de euros).

Figura 10. Evolución Cifra de Ventas Carrefour (2005-2010)



Fuente: Full Year Results Press Release. Carrefour Group

La expansión del grupo Carrefour por territorio español comenzó en el año 1973 con la apertura del primer hipermercado en España, más concretamente en Barcelona. Tres años después, en 1976, se inauguró el primer el primer hipermercado Continente, propiedad de Promodés, en Valencia. Así, comenzó una época de proliferación de hipermercados de capital extranjero en territorio español, tanto los llamados **Continente** propiedad del grupo Promodés, como los denominados **Pryca** (Precio y Calidad) del **grupo Carrefour**.

En el año 1999, el Tribunal de Defensa de la Competencia autorizó la operación de fusión a condición de que el Grupo realizara un plan de desinversión consistente en deshacerse de 12 establecimientos hiper, 18 supermercados y 12 tiendas de descuento, que fueron adquiridos por empresas competidoras independientes. En septiembre del año 2000, todos los hipermercados Pryca y Continente cambiaron su rótulo por el de Carrefour. Simultáneamente, los supermercados procedentes de ambas empresas se unificaron bajo la enseña Champion, y recientemente han cambiado su denominación a “Carrefour Express”.

Una vez completada con éxito la fusión, el Grupo Carrefour es uno de los líderes en España del sector de la distribución en España y una de las principales empresas creadoras de empleo a través de los siguientes grupos filiales: Grupo Centros Comerciales Carrefour y el Grupo DIA. Finalizó el año 2009 gestionando bajo sus enseñas: 170 hipermercados Carrefour, 115 supermercados (Carrefour Express y Carrefour City), 142 oficinas de finanzas y seguros, 88 gasolineras y 79 agencias de viajes. Su facturación neta en el ejercicio fue cercana a los 8.856 millones de euros y su equipo humano fue superior a 44.000 personas.

3.1.3.2.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

Frente a empresas como la cadena de supermercados Mercadona posicionada, tal y como refleja su eslogan comercial, en “Siempre Precios Bajos”, Carrefour se caracteriza por ofrecer atractivas promociones de precio en una gran cantidad de artículos que actúan como foco de atracción de los consumidores a sus establecimientos, complementando su surtido con productos adicionales de alto margen y compra por impulso.



Se pueden encontrar varios ejemplos de esta estrategia **basada en precios bajos**, siendo uno de ellos la conocida campaña de promoción para la compra de libros antes del inicio del periodo escolar. Desde el año 2000, Carrefour ha realizado la conocida campaña "Vuelta al Cole", en la que aplica los descuentos máximos permitidos que fija la ley, un 25% para los textos de enseñanza obligatoria (primaria y secundaria) y un 5% para los libros de educación infantil y bachiller.

La oferta de nuevos productos de forma permanente en el tiempo es un hecho para la compañía, ya que se trata de una medida que les permite entrar en nuevos mercados para obtener sinergias y reducir el riesgo global de la empresa. Es decir, ha optado por diversificar sus servicios al cliente y no depender únicamente de su negocio como distribuidor minorista de bienes de consumo.

Estos nuevos servicios pueden ser utilizados por el consumidor a través de diferentes vías: bien de forma física cuando acude a los hipermercados o bien vía Internet y/o telefónica. Así, Carrefour pretende ofrecer un mayor valor añadido a sus clientes. A las primeras filiales de Viajes, Seguros, Servicios Financieros, Estaciones de Servicio y FeuVert, les siguieron otras como la venta de pisos a través de la Inmobiliaria Carrefour, la venta de entradas para espectáculos con Taquilla Carrefour y la comercialización de servicios de ADSL a través de Carrefour Telecom; además del servicio de comercio electrónico a través de las tiendas virtuales Carrefouronline.

Por su parte, Socomo se ha consolidado como la primera empresa comercializadora hortofrutícola de España y segunda en exportación. A partir de esta filial, Carrefour comercializó en el año 2009 más de 418 millones de kilogramos de frutas y verduras producidas en España, de los que cerca del 41% se exportaron a los centros europeos de Carrefour.

Por otro lado, Carrefour se constituyó como una de las empresas **pioneras en la utilización de Internet como canal de venta** a partir de Carrefouronline, que permite al cliente realizar su compra de forma sencilla e intuitiva mediante la elección de diferentes referencias que van apareciendo en la pantalla de su ordenador. Carrefouronline recibió en el año 2009 más de 64 millones de visitas, logrando situarse entre las 25 páginas web más citadas en España según la 11ª Encuesta Navegantes en la red de AIMC (2009). Viendo los buenos resultados, la expansión del servicio continúa, habiendo terminado el ejercicio 2009 con la distribución de pedidos en 17 grandes ciudades españolas, desde 28 de los hipermercados.

Figura 11. Servicios ofrecidos por Carrefour



Fuente: Memorias Carrefour

En resumen, la gran mayoría de iniciativas van encaminadas a la **satisfacción del cliente**, que es uno de los objetivos principales de la compañía. Una forma de fidelización puesta en práctica ha sido la creación del Club Carrefour, que se trata de una herramienta totalmente útil para poder proporcionar un trato diferenciado a cada uno de ellos, acorde con sus gustos y necesidades.

En el programa del Club Carrefour se pueden encontrar registrados más de nueve millones de hogares españoles que reciben ofertas diferenciadas, pudiendo así obtener descuentos directos, recibir cupones descuento válidos para próximas compras y acumular dinero en el denominado “Cheque Ahorro” cada vez que realizan alguna compra (en establecimiento o virtual): 1% de todas las compras y miles de artículos con acumulación extra, recibiendo el cliente en caja cada tres meses el Cheque Ahorro con todos sus euros acumulados hasta ese momento.

Por lo que respecta a la relación de la compañía con los **proveedores**, el gran tamaño empresarial del Grupo le permite comprar de forma directa, sin necesidad de recurrir a centrales de compra, y consiguiendo así importantes descuentos en los productos adquiridos. La combinación de los descuentos junto con los extensos plazos de pago, permite a la empresa contar con una gran liquidez.

Carrefour ha desarrollado el concepto de Supply Chain Management para optimizar, dar fiabilidad y acelerar los procesos de la cadena de suministro para los



establecimientos del Grupo. Así, la organización logística de la compañía, que se basa en un sistema caracterizado por la subcontratación y las plataformas de distribución se erige como uno de sus puntos fuertes.

Para la distribución física, la empresa ha optado por subcontratar el 100% de sus actividades logísticas a otras empresas, como por ejemplo el Grupo Santos, pudiendo así la compañía puede centrar su actividad en su negocio principal de distribuidor comercial.

Y por otro lado se encuentran las denominadas plataformas de distribución, construidas en función de las necesidades de un aprovisionamiento continuo y de grandes volúmenes destinados a la distribución moderna. Estas plataformas sirven como lugar de tránsito y almacenamiento para organizar las rupturas de carga necesarias para optimizar el aprovisionamiento a hipermercados, supermercados y establecimientos de descuento, y están controladas en general por las empresas que prestan los servicios de transporte al grupo. Estas empresas establecen contratos a largo plazo con Carrefour con el fin de disminuir los riesgos implícitos en las inversiones realizadas en costosos activos logísticos.

Carrefour fue el primer distribuidor que firmó el Acuerdo Sectorial de Colaboración con los principales fabricantes y la primera empresa impulsora de las buenas prácticas de ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor).

3.1.3.2.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

Carrefour fue uno de los pioneros en el desarrollo de las marcas propias en España a partir del año 1982. En la actualidad posee un surtido compuesto por cerca de 8.000 referencias que abarcan productos de alimentación y de no alimentación de las familias de consumo más relevantes de la cesta habitual de compra. En su conjunto, engloban **aproximadamente el 25% de la cifra de ventas**.

Una de las vías de competitividad en precios ha sido precisamente el lanzamiento de la marca propia “Carrefour Discount” que abarca una amplia gama de productos: cerca de 300 referencias que incluyen bienes de alimentación envasada y

productos frescos, bazar, perfumería y droguería. Estos productos suelen contar con señalización y decoración específica en los establecimientos de la cadena.

En realidad, la estrategia de marcas de distribuidor de Carrefour va mucho más allá de esta marca ya que abarca un amplio surtido de otras muchas marcas propias que complementan la necesaria presencia de las marcas de fabricante líderes. Esta estrategia responde al deseo de la compañía de adaptar sus gamas de productos de marca propia a las necesidades del consumidor actual que, además de valorar más su tiempo, muestra una mayor preocupación por la nutrición, el medio ambiente y el precio, así como por obtener más información sobre los productos que consume y demandar artículos más novedosos. La filosofía de la marca de distribuidor se basa en ofrecer al consumidor, que ya conoce y confía en la calidad de Carrefour, productos con su propia marca y con el respaldo y garantía de la propia cadena. Esa garantía, precisamente, hace innecesaria la publicidad que las otras marcas necesitan, y justifica un menor precio del producto, que lo hace más asequible al consumidor, sin merma de la calidad.

Figura 12. Marcas de distribuidor comercializadas por Carrefour

Bebé e infantil	Salud	Medio ambiente	Deporte
Baby Kids	Sin gluten Específicos	ECO-Bio ECO-Planet	Topbike
Gourmet	Belleza	Hogar	Textil y calzado
Selección	Les Cosmétiques	Home	Tex
	Genérica	Básica	
	Carrefour	Discount	

Fuente: Memorias Carrefour

3.1.3.2.4 Apoyo productos locales

La política del grupo en cuanto a este asunto es dar prioridad a los proveedores locales de los países en los que se asienta, apoyando el negocio de miles de PYMEs y productores agrícolas en todo el mundo.



Queda claro que la presencia de un grupo empresarial de semejante tamaño y características en un país como por ejemplo España supone una importante inversión local, además de erigirse como un claro motor dinamizador de la zona en la que se implanta y promover el desarrollo del empleo de la región.

Carrefour se caracteriza por incorporar en su propuesta comercial gran cantidad de empresas y productos locales. Más exactamente, un 96,6% de las compras que Carrefour efectúa se tratan de compras realizadas a empresas radicadas en cualquiera de las comunidades autónomas de España. En el año 2009 se realizaron compras a un total de 10.400 empresas situadas en España, pudiendo considerarse la mayor parte de ellas como PYMEs

Además, la compañía considera que la venta de diferentes productos locales y regionales puede constituir todo un elemento diferenciador para así captar a una mayor cantidad de posibles clientes. Y para ello, para promocionar la venta de estos productos, Carrefour opta por llevar a cabo diferentes acciones encaminadas a garantizar el éxito de la venta de productos regionales.

Se pasa a comentar de forma breve algunas de las acciones que demuestran la determinación del grupo por impulsar el producto local.

Carrefour organiza de forma anual desde hace más de dos décadas un programa de **promoción de productos locales** en los diferentes centros. Más concretamente, en el año 2009, fueron organizadas 24 campañas específicas de productos agroalimentarios provenientes de diferentes comunidades autónomas, en las cuales participaron 1143 pymes con más de 5200 productos a disposición de los clientes. Estas acciones son todo un éxito si se evalúan en función del número de visitantes, que durante el año 2009 ascendieron a 13 millones de personas en total.

Igualmente, la compañía es consciente de que la calidad del producto hortofrutícola español es muy elevada y puede resultar más que interesante su venta en otros mercados extranjeros. Durante el pasado año 2009 se vendieron 418 millones de kilos de frutas y verduras producidas en España, de los cuales cerca de un 41% fueron comercializados en el resto de países europeos en el que está presente el Grupo. Cabe destacar igualmente que el volumen de compras de productos

hortofrutícolas a cooperativas agrícolas ascendió a cerca de 68 millones de kilogramos.

Otra de las medidas llevadas a cabo y relacionadas con los productos nacionales es la entrega de los Premios Carrefour a la Mejor Pyme Agroalimentaria y el Premio Carrefour a la Empresa más innovadora. Así, la empresa promociona y reconoce al tejido agroalimentario español, tratando de estrechar lazos con las empresas autóctonas del territorio.

3.1.3.2.5 Presencia en otros países

El Grupo Carrefour es el más internacional del sector en el mundo y el primero en Europa: actualmente se encuentra presente en 34 países.

En el ámbito europeo los países con una mayor presencia de la compañía multinacional son España, Bélgica, Italia y Grecia. Asimismo la compañía se ha expandido hacia otros países de Europa en crecimiento, como son Polonia, Turquía y Rumania. Fuera del continente europeo, también se logran mantener posiciones de liderazgo en zonas tan relevantes como América Latina, en Brasil, Argentina y Colombia. Y sus intereses expansionistas se centran en Asia, con una importante evolución en el ritmo de aperturas en China y con presencia creciente en otros cinco países de esta relevante área del globo.

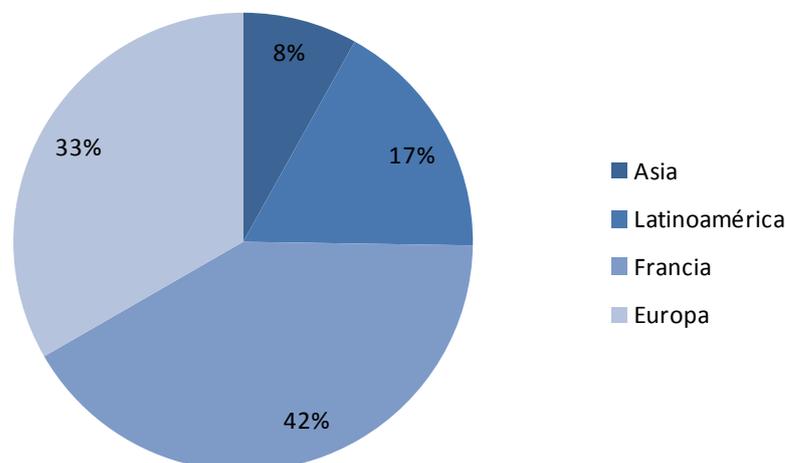
En cuanto a la cifra de ventas, la compañía consiguió incrementar su facturación en el año 2010 en un 5% respecto al ejercicio anterior. Crecimiento motivado principalmente por el fuerte incremento de las ventas en el mercado latinoamericano y asiático, que en el ejercicio 2010 crecieron un 31% y un 8% respectivamente respecto al año 2009. Este dato contrasta con los obtenidos en el propio mercado doméstico de la compañía, Francia, donde las ventas se mantuvieron prácticamente estables (1,4% respecto al ejercicio anterior) e incluso en el resto de países europeos se produjo un decrecimiento (-1,5% respecto al año 2009) debido al estancamiento de la economía en general.

Cuadro 13. Total Ventas según zonas geográficas Carrefour (2005 - 2010)

Años	Francia	Europa	Latinoamérica	Asia	TOTAL
2010	41.878	33.647	17.588	7.905	101.018
2009	41.286	34.148	13.427	7.312	96.173
2008	42.488	36.079	12.271	6.722	97.560
2007	42.085	34.359	9.775	6.052	92.271
2006	41.675	33.221	7.109	5.417	87.422
2005	39.901	31.271	6.259	6.280	83.711

Fuente: Full Year Results Press Release. Carrefour Group

A pesar del estancamiento, el verdadero filón del grupo es el mercado europeo. Solamente en el año 2010 un 74% de las ventas totales se produjeron en el viejo continente, destacando la aportación del mercado doméstico del grupo, Francia, donde se alcanzó el 41% de la facturación de la compañía.

Figura 13. Ventas por zona geográfica Carrefour (2010)


Fuente: Full Year Results Press Release. Carrefour Group

La empresa tiene establecidas una serie de prioridades en cuanto a su internacionalización:

- Francia, su mercado doméstico, se establece como la prioridad principal de la compañía. El objetivo es continuar creciendo, en primer lugar mediante el desarrollo de su modelo de multiformato, dando un nuevo impulso a los formatos de descuento; y en segundo lugar, fomentar el crecimiento de las ventas y la competitividad vía precios.
- La segunda prioridad del grupo Carrefour se centra en España, Italia y Bélgica, que junto con Francia, forman el "G4" de Carrefour. Estos países europeos se caracterizan por disponer de un mercado maduro, por lo que las medidas se centrarán en intentar mantener el crecimiento, para el caso de España, o bien mejorar el rendimiento (Bélgica e Italia).
- Por último, se encuentran los mercados emergentes. El Grupo centrará la mayor parte de sus recursos de desarrollo en los países con un potencial de crecimiento más elevado. La expansión se basará en aquellos formatos destinados a la obtención de la base de clientes (hipermercados, cash & carry, etc.)



3.1.3.3 *Tesco*

Tesco PLC, se trata del líder indiscutible del sector de la alimentación en el Reino Unido, y eso sin olvidar que se encuentra posicionado en la cuarta posición del ranking mundial de grandes empresas de la gran distribución (Global Powers of Retailing 2010. Deloitte). Poco a poco ha diversificado sus áreas de negocio, logrando estar presente hoy en día en multitud de mercados, como puede ser el de las telecomunicaciones o la banca, e incluso más recientemente ha optado por alternativas más novedosas, como por ejemplo la compra de oro.

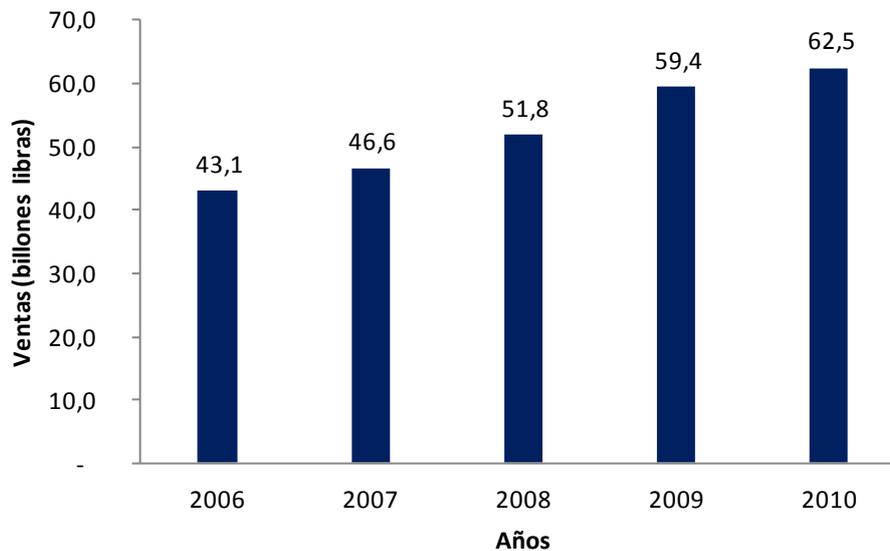
3.1.3.3.1 Procedencia y datos fundamentales

La historia de la compañía se remonta al año 1919, en el que se crea como sociedad dedicada exclusivamente a la venta de excedentes de producción.

Diez años más tarde abría sus puertas el primer establecimiento Tesco en Burnt Oak. En 1961, el establecimiento Tesco en Leicester hacía su entrada oficial en el Libro Guinness de los Récords como la mayor tienda de Europa dedicada al consumidor final. Sus actividades en las más diversas ramas, como por ejemplo banca, telefonía móvil, combustibles, etc.; así como su política de expansión en toda Europa han propiciado su ascenso hasta el día de hoy, en el que la compañía cuenta con un total de 472.000 empleados.

Actualmente, la compañía cuenta con un total de 4.810 establecimientos en 14 países, ubicados en Europa, Asia, y en menor medida, Estados Unidos. La facturación de la compañía, alcanza los 62,5 billones de libras en el año 2010 (Figura 14).

Figura 14. Evolución Cifra de Ventas Tesco (2006-2010)



Fuente: Annual Report 2010. Tesco

3.1.3.3.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

Tesco se caracteriza por **su orientación hacia un consumidor medio**, segmento de mercado que pretende captar mediante el ofrecimiento de buenos precios y buena calidad. Por tanto, su estrategia se centra en el factor precio.

La pretensión de la compañía de **bajar los precios gradualmente** ha generado polémica a lo largo del tiempo, recibiendo constantes críticas por parte de la empresa al considerar que la compañía incrementa la presión sobre sus proveedores con el fin de disminuir precios.

Sin embargo, a comienzos de la década de los 90 el panorama para Tesco cambió. Se encontraba dentro de una industria extremadamente desarrollada y saturada, en un país con población decreciente, bajo el alero de un duro líder, como Sainsbury, y amenazada por la fuerte llegada de Asda (Walmart) y de nuevos formatos de tiendas con tentadores descuentos, como Aldi, Lidl, Netto y Costco. A pesar de este aterrador escenario, en los últimos años Tesco no ha dejado nunca de crecer, en parte gracias a haber adoptado una estrategia similar a la del gigante Walmart, que consiste en un círculo virtuoso que consta de tres puntos: ser más baratos, vender más y crecer



más. Pero Tesco añadió un punto más a esta estrategia, maximizar la experiencia de compra en diferentes segmentos de clientes.

Una de las claves del éxito de Tesco reside en los **diferentes formatos de sus tiendas**, ya que se encuentra presente en la gran mayoría de calles y por tanto resulta muy cómodo para el consumidor.

En el mercado británico se pueden encontrar los siguientes formatos de Tesco:

1- Express

Son tiendas con una superficie máxima de 280 m². Ofrecen valor, calidad y producto fresco en los lugares de trabajo o zonas de residenciales. Ofrecen una gama de más de 7.000 líneas de productos.

2- Metro

Superficie entre 650-1.400 m². Ofrece una gama de productos y comida preparada a la medida de cada consumidor.

3- Superstores

Superficie entre 1.800-4.600 m². Cuentan con una amplia gama de productos, incluidos los no alimentarios como DVD's y libros.

4- Extra stores

Tienen más de 5.500 m² de superficie. Ofrecen la gama más amplia de toda clase de productos, tanto de alimentación como de artículos de electricidad, ropa, salud y belleza, etc.

Por último, Tesco ha lanzado un nuevo formato, Homeplus, que ofrece productos para la casa.

Igualmente, la compañía destaca por la gran cantidad de ámbitos en los que se encuentra presente. Poco a poco **ha diversificado sus áreas de negocio** y hoy en día está presente en mercados tan dispares como el de las telecomunicaciones, banca, e incluso ha incorporado un servicio de compra de oro de segunda mano.

Tesco ha estado siempre a la cabeza de la innovación del mercado alimentario británico. Fue la primera cadena que introdujo la tarjeta de fidelidad para los clientes en el año 1995, y actualmente en el Reino Unido cuenta con más de 15 millones de miembros.

Por otra parte, es destacable la importancia de la marca blanca, que está muy presente en todos los productos ofrecidos. Tiene dos marcas propias: Tesco Value con productos básicos a buen precio y Tesco Finest, que se centra en la calidad con un enfoque a la comida sana.

Actualmente cuenta con 1.600 líneas de productos de sus marcas blancas.

También resulta destacable el interés de la compañía por el ámbito de los productos ecológicos. Actualmente se trata del líder absoluto en el segmento de mercado de productos ecológicos con el 26,8% de la cuota de mercado y con más de 1.200 líneas de productos ecológicos.

Esto se debe a que en el Reino Unido, y especialmente en lo que a productos ecológicos se refiere, existe una marcada tendencia hacia el consumo del producto nacional. Tanto las autoridades británicas, como las propias cadenas de distribución, han puesto en marcha programas para incentivar la conversión de explotaciones agrícolas a la producción ecológica, de forma que puedan sustituir las importaciones.

Por lo que respecta a la relación de la compañía con **los proveedores**, hay que decir que la compañía trabaja con un número elevado de proveedores, cerca de 5000 proveedores directos, que se encuentran repartidos en todo el mundo. El tamaño de éstos va desde pequeñas empresas que ofrecen una cantidad reducida de producto a un número reducido de tiendas hasta las grandes multinacionales que suministran grandes lotes de productos a los establecimientos de todo el mundo a través de la red de centros internacionales de compras que Tesco posee en Hong Kong y otros lugares del mundo.

Se procura que estas relaciones se basen en planes de colaboración a largo plazo, ya que es la mejor medida para obtener un alto valor añadido que pueda ser



ofrecido a los clientes. De hecho la compañía mantiene una relación de 5 años, o incluso más, con cerca de 1.500 proveedores.

Una medida enfocada a conseguir el éxito de la colaboración entre proveedores y empresa ha sido el desarrollo del sistema llamado Tescolink en el Reino Unido, que permite a los proveedores acceder a una gran cantidad de datos acerca de la venta de sus productos.

Otra medida es la realización continua de encuestas. Los proveedores tienen así la oportunidad de dar su punto de vista a través de una encuesta totalmente anónima.

3.1.3.3.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

Con una **cuota estimada del 27%** del gasto en productos de Gran Consumo, la marca de distribuidor se encuentra bien asentada y en crecimiento en el mercado de UK. Este crecimiento se ha debido a numerosos factores siendo el más importante de ellos el hecho de que Sainsbury y Tesco, los principales jugadores en el mercado de la distribución en el Reino Unido, han apostado de forma fuerte por el producto de distribuidor. Sólo en el año 2008, 1 de cada 3 libras gastadas por consumidores de Reino Unido en alimentación lo era en Tesco.

Tesco se trata de una de las muchas empresas que tienen un enfoque cada vez más sofisticado respecto a las marcas de distribución, utilizando diferentes tipos de estructuras. Tesco ha contado durante años con tres **niveles de marcas de distribuidor** según distinto valor, desde una gama de lujo Tesco Finest a una marca Tesco con ofertas pasando por otra marca de precios intermedios:

- **Tesco Value:** esta gama fue lanzada en el año 1993 en respuesta a la entrada de Aldi en el Reino Unido, y estaba formada por 41 productos alimentarios básicos para una familia media. Así, Tesco Value ofrece precios bajos para aquellos que cuentan con un presupuesto más ajustado, siendo idónea para competir con el resto de distribuidores del Reino Unido, que han presionado los precios a la baja durante los últimos años.

- **Tesco Estandar:** pretende proporcionar productos de buena calidad a un precio más bajo que el del producto de una marca equivalente.
- **Tesco Finest:** se trata de la gama alta de Tesco. Su precio es elevado, pero el producto es sinónimo de calidad y distinción. La marca ofrece al consumidor comidas preparadas y alimentos refrigerados de una calidad superior, dentro de unos envases más cuidados. A día de hoy, la marca blanca Finest de Tesco es líder del mercado y se ha consolidado como la marca más importante en Reino Unido, valorada en 1,2 millones de libras. Alcanzar esta posición le ha costado siete años de inversión a Tesco.

Adicionalmente, en la categoría de alimentos y comidas preparadas, Tesco ha creado las siguientes extensiones dentro de la marca Tesco Estandar:

- Tesco Carb Control: línea de productos de panadería y comidas preparadas y congeladas con bajo contenido natural de carbohidratos.
- Tesco Free Form: Gama compuesta por 125 productos destinada a aquellas personas con intolerancia a ciertos alimentos. Todos los productos son sin gluten, sin trigo, y muchos que no contienen ingredientes como leche, soja, huevo, aditivos artificiales, etc.
- Tesco Healthy Eating: la mitad de grasas y una menor cantidad de calorías para aquellos que quieren controlar su dieta.
- Tesco Organic: línea de productos ecológicos.
- Tesco Serves One: Comidas individuales para hogares unipersonales.
- Tesco Simple Solutions: alimentos sencillos que no requieren apenas manipulación por parte del consumidor.
- Tesco Fair Trade: una gama de productos de comercio justo, dirigida a consumidores éticamente responsables.

Cabe destacar la existencia de la marca Tesco Kids, gama de productos que incluye tanto alimentación como artículos de higiene y otros productos, destinada para que sea atractiva para los niños y sus padres.

Como se puede ver, la empresa ofrece a sus consumidores una gran cantidad de marcas, y ello le ha permitido pasar de ser un simple minorista más del sector a



convertirse en el líder de mercado. Todo ello gracias a que con sus diferentes tipos de marcas blancas ha podido servir bien a prácticamente todos los segmentos dentro de una misma tienda.

3.1.3.3.4 Apoyo productos locales

Cada vez más, los clientes prefieren consumir productos que contribuyan a reforzar la economía local. Tesco ha sabido captar esta tendencia, y por ello, lleva a cabo diferentes acciones en cada uno de los países en los que se encuentra presente, principalmente en el Reino Unido.

Para ello, Tesco intenta cultivar una larga y fructífera relación con sus proveedores. Un claro ejemplo de ellos es el apoyo que la compañía brinda a la Marca de Garantía Agrícola Británica, la producción autóctona, el abastecimiento local y el etiquetado claro sobre el país de origen. A través de las principales escuelas de agrónomos, Tesco apoya un programa de 'aula maestra' sobre la cadena minorista y de abastecimiento para agricultores y labradores, destinado a ofrecerles una mejor comprensión de la industria del comercio al por menor. Además, en la crisis de la fiebre actosa en 2001, Tesco donó 600.000 libras a un fondo de apoyo para agricultores británicos cuyas instalaciones habían sido afectadas por esta enfermedad vírica.

Así, el objetivo de la compañía en su mercado doméstico, es que **los productos locales sean una parte fundamental** de la gama de productos ofertados en todos los establecimientos. Sólo en el año 2007 se incorporaron más de 800 productos locales a la venta, llegando a un total de 3.000 referencias locales ofertadas a los clientes.

El Reino Unido se caracteriza por una marcada tendencia hacia el consumo del producto nacional, tendencia favorecida por las medidas tomadas por el Ministerio de Agricultura británico (DEFRA) que también está mostrando abiertamente su apoyo al producto local. Para ello, ha desarrollado un proyecto que trata de identificar los niveles de importación de determinados productos y los motivos de la importación para diseñar estrategia de cara a la sustitución de importaciones.

En cualquier caso, el Reino Unido está lejos de poder autoabastecer la demanda de productos ecológicos, ya que la mayor tasa de crecimiento anual de este tipo de productos que se ha conseguido fue del 55% y fue difícil de conseguir, según datos de la consultora de Producto ecológico y Comercio justo en Reino Unido. La tasa anual media de crecimiento para los productos británicos ecológicos es del 20%.

De esta forma, las importaciones se hacen necesarias, no sólo para completar la oferta de productos nacionales, sino para satisfacer la demanda de aquellos productos que no se producen en el Reino Unido, como son las frutas tropicales, el aceite de oliva o el vino, entre otros.

3.1.3.3.5 Presencia en otros países

Tesco se aventuró por primera vez fuera del Reino Unido al cruzar hasta la República de Irlanda en los años 70, y posteriormente cruzó el Canal de la Mancha hacia Francia en 1993. Esta primera incursión hacia tierras extranjeras no fue precisamente bien para la compañía, ya que en Irlanda, las tiendas de la marca Tesco no fueron objeto de una buena acogida, y en Francia, a pesar de la adquisición de un minorista francés, hubo dificultades para adaptarse al gusto local. Así, Tesco acabó deshaciéndose de sus operaciones en Francia en el año 1998.

En el año 1994, Tesco probó suerte de nuevo con una expansión hacia Europa Central. Primero en Hungría, en 1994, y después en Polonia en el año 1995; la República Checa y Eslovaquia en el 1996 y de nuevo en Irlanda, en 1997. Tesco ofrecía los productos de su propia marca, una garantía de precios bajos en productos básicos, alta calidad en una amplia gama de productos, niveles occidentales de servicio al cliente, una cadena de abastecimiento más eficaz y una gran voluntad de escuchar y adaptarse a los deseos de la nueva clientela. En esta expansión, la compañía procuró contratar a tantos empleados locales como fuera posible con el fin de aprovecharse de sus conocimientos locales, reservando unos pocos puestos de la alta dirección para candidatos del Reino Unido. Además, con toda esta expansión, Tesco adquirió intereses dominantes en algunos minoristas locales como Kmart en la República Checa y Eslovaquia, cuya marca se reformó posteriormente para incluir a Tesco en el nombre. La expansión de Tesco hacia Asia siguió una pauta similar. En el año 1998, la compañía adquirió una participación dominante en el hipermercado Lotus de Tailandia. En abril de 1999, Tesco fundó una Joint-venture con Samsung para



dirigir dos de sus hipermercados Homeplus en Corea. Tesco abrió su primera tienda en Taiwan en diciembre de 2000 al adquirir una tienda gestionada por el minorista local Makro.

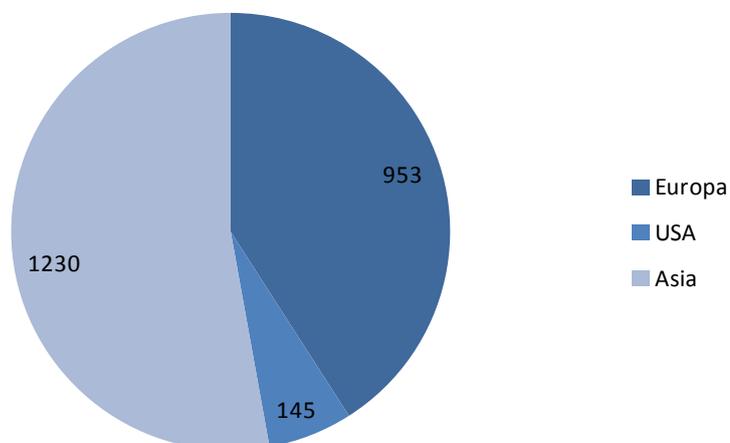
Tras este baile de compras y expansión hacia otros países, la compañía ha crecido notablemente, contando con más de 2000 establecimientos repartidos a lo largo de 14 países, principalmente en Asia y Europa (Cuadro 14 y Figura 15)

Cuadro 14. Total establecimientos según localización Tesco (2010)

	Número de establecimientos
EUROPA	953
Irlanda	119
Polonia	336
Hungría	176
República Checa	136
Eslovaquia	81
Turquía	105
REINO UNIDO	2.482
ESTADOS UNIDOS	145
ASIA	1.230
Corea del Sur	305
Tailandia	663
China	88
Malasia	32
Japón	142
TOTAL	4.810

Fuente: Annual Report 2010. Tesco

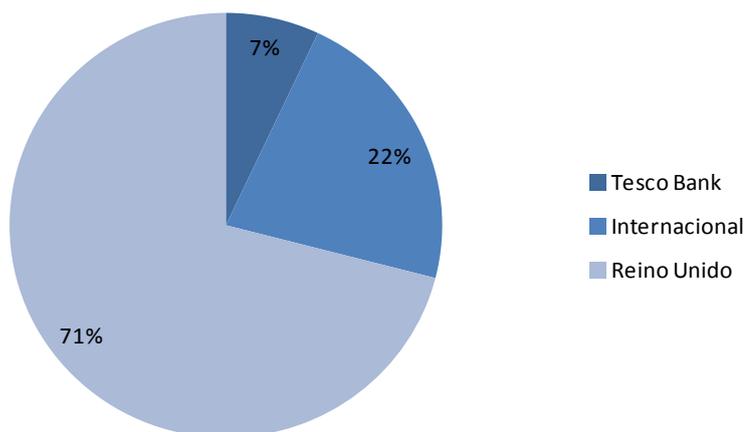
Figura 15. Número de establecimientos según zona geográfica Tesco (2010)



Fuente: Annual Report 2010. Tesco

A día de hoy, más del 65% del espacio de venta de la compañía, se encuentra fuera del Reino Unido.

Figura 16. Beneficio grupo Tesco según zona geográfica



Fuente: Annual Report 2010. Tesco

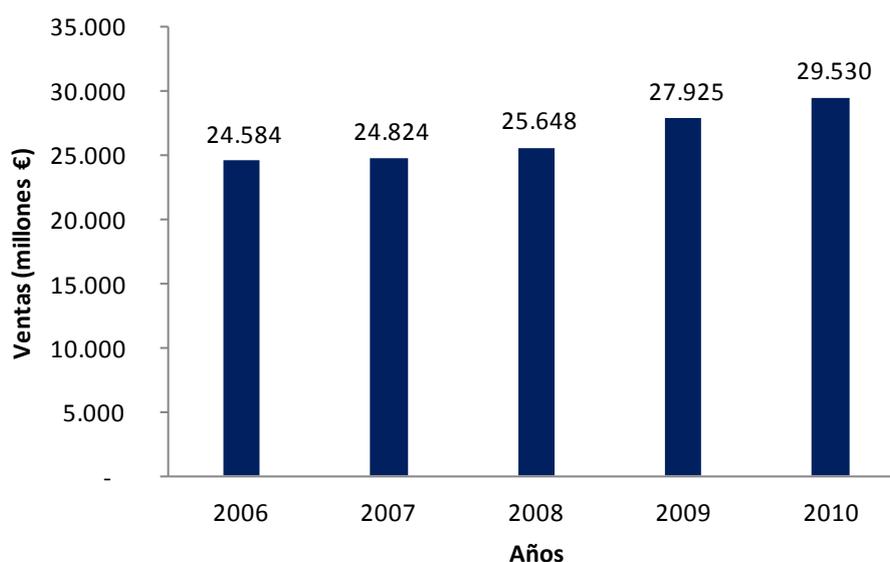
3.1.3.4 Ahold

Ahold se trata del conglomerado líder en el sector holandés de la distribución, encontrándose presente en numerosos países de Europa (Holanda, República Checa, Eslovaquia, Estonia, Letonia, Lituania, Noruega, Suecia y Portugal) y en los Estados Unidos. En total, cuenta con un total de 2.970 tiendas y 213.000 empleados en todo el mundo.

Por lo que respecta a la facturación, en el año 2010, la compañía consiguió unas ventas netas totales de 29.5 billones de euros, suponiendo un crecimiento del 4,40% respecto al año anterior (Figura 17).

Entre sus filiales, posee la cadena de supermercados Albert Heijn, que se trata de su negocio más antiguo y que en el año 2008 contó con una cuota de mercado de un 31,3% y más de 800 puntos de venta. La cadena se caracteriza por ofrecer ante todo calidad en sus productos, y será la cadena estudiada en este Trabajo Final de Carrera.

Figura 17. Evolución Cifra de Ventas Ahold (2005-2010)



Fuente: Annual Report 2010. Ahold.

Entre otros establecimientos propiedad de Ahold se encuentran las cadenas de licorerías Gall & Gall y las droguerías Etos.

3.1.3.4.1 Procedencia y datos fundamentales

La compañía fue creada por Albert Heijn, y su marca es un símbolo en el sector de la alimentación en Holanda, y en los países vecinos del Benelux y un referente en el resto del mundo.

El negocio se expandió con la venta de dulces caseros y café tostado en una sucursal en Purmerend. En el año 1910 ya había más de 10 sucursales bajo la insignia de Albert Heijn. Ocho años más tarde, la compañía dio un paso de gigante al incorporar en sus lineales productos de marca blanca. Gracias a esta estrategia, la empresa creció considerablemente en los años siguientes.

Otro hecho clave en la historia de la compañía fue el siguiente: en el año 1952, la cadena de supermercados Albert Heijn abrió la primera tienda de autoservicio en los Países Bajos. Fue una revolución en el sector: los clientes ya no dependían de nadie, podían coger una canastilla y recorrer los estantes cogiendo todos aquellos productos que les interesaran.

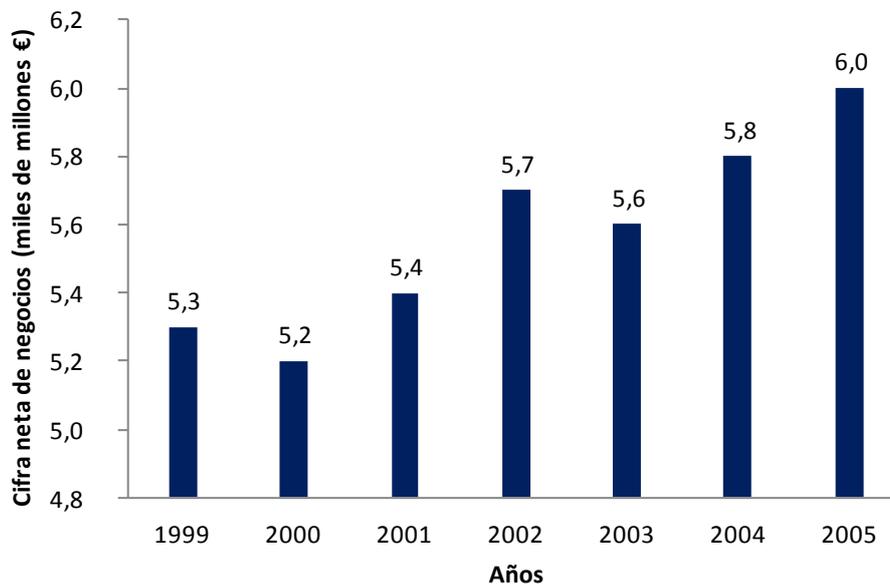
A finales de los años 60, la empresa tenía ya un volumen de negocio de casi 1.000 millones, con una plantilla de 40.000 trabajadores y 30 empresas filiales.

Otro hito fue la entrada en el capital de la cadena alemana de supermercados Tengelmann y a la también germana Rewe, y gracias a su inversión en el grupo francés Carrefour, el grupo Albert Heijn llegó a ser el cuarto más poderoso del mundo en su sector.

En los años noventa, la cadena de supermercados realizó numerosos negocios en el extranjero, como por ejemplo una fusión con una cadena de supermercados locales de España, Supersol.

Finalmente, la compañía se convirtió **en la mayor tienda de comestibles de los Países Bajos**, alcanzando a finales de 2010 un total de 843 tiendas (siendo 200 de ellas franquicias), 8 centros de distribución y 55.000 empleados (sin tener en cuenta los empleados de las franquicias).

Figura 18. Evolución Cifra Neta de Negocios Albert Heijn (1999-2005)



Fuente: Annual Report 2010. Ahold.

3.1.3.4.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

La fiabilidad, la calidad y el servicio son los principios básicos de la compañía de supermercados Albert Heijn. Esas premisas fueron la base para el éxito de la cadena de supermercados.

El fundador de la compañía, expresó en cierta ocasión que su deseo era el siguiente: "Ricos y pobres tienen que hacer sus compras conmigo." Así, el máximo objetivo de la compañía es que sus supermercados sean percibidos por la sociedad como un establecimiento asequible y accesible para todos los ciudadanos.

La compañía busca la satisfacción de sus clientes y ofrecerles en todo momento lo que necesiten. Para ello, se ofrece una amplia oferta comercial, mediante los diferentes **formatos de sus tiendas**:

1 - Distrito Shop

El objetivo de la compañía es ayudar y satisfacer al cliente lo máximo posible, este formato de tienda surge para responder a las necesidades locales y estar presente en la gran mayoría de barrios, cubriendo así las necesidades del día a día. La compañía tiene 830 establecimientos de este tipo.

2 - AH XL

AH XL es el formato pensado para que las familias realicen compras en grandes cantidades, encontrándose sus establecimientos fuera de los núcleos urbanos. En este formato, el cliente podrá encontrar productos de todo tipo, con una gran variedad de referencias, tanto alimentarias, como productos para el hogar y de ocio.

3 - AH ir

AH ir se trata de una tienda de conveniencia que ofrece soluciones rápidas y saludables en el trabajo, el hogar o de viaje. El establecimiento ofrece una gran variedad de alimentos frescos y bebidas. Se tratan de pequeños establecimientos que ofrecen alrededor de 1200 artículos. El objetivo de este formato es ayudar a los clientes con una vida muy ocupada a llevar una dieta equilibrada.

4 - AH Web Shop

La compañía también ofrece sus servicios vía Internet desde el año 1997. A través de la web, el cliente puede realizar su compra a cualquier hora del día, los siete días de la semana. Los artículos tienen el mismo precio que una tienda regular

En algunas regiones de los Países Bajos se está implantando un nuevo tipo de formato. La nueva fórmula, basada en los resultados de una serie de pruebas piloto realizadas a lo largo del último año, ofrece una gran variedad de productos, ahorro a la hora de realizar la compra y un gran centro comercial. En el establecimiento, se pueden elegir tanto marcas de fabricante, como marcas propias y la línea de descuento Euro Shopper (una de las marcas blancas del distribuidor), por lo que el consumidor puede moverse en la línea de precios que le convenga. Eso teniendo en cuenta que siempre tendrá disponible, la ruta roja (que muestra los productos de bajo precio) y la naranja (que muestra aquellos productos con oferta adicional).



En el nuevo supermercado, que tiene el nombre de TV AH, se instalarán pantallas de LCD en las diferentes secciones del supermercado, en las que se mostrará información al cliente que variará según la sección.

Por otro lado, la calidad es un factor clave para la compañía: pretenden satisfacer al cliente ofreciéndole un producto con una calidad elevada, y más si se trata de sus marcas propias, ya que en el caso de éstas, la compañía realiza un seguimiento exhaustivo desde su producción hasta la venta, pasando por la distribución y el almacenamiento. Para ello, la compañía firma acuerdos permanentes con sus proveedores, para colaborar con ellos y poder intervenir rápidamente en caso de que fuera necesario. Tal es la confianza que la empresa tiene en la calidad de sus productos, que si el cliente no está completamente satisfecho con él, puede acudir al establecimiento donde lo ha adquirido y que le sea reembolsado el importe de compra.

3.1.3.4.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

La marca de distribuidor existe en Holanda desde hace varias décadas. Inicialmente, la marca de distribuidor estaba centrada en lo que se conocía como marcas de nivel medio; estos productos eran percibidos como de inferior calidad y se vendían en envases muy genéricos. En el año 2004 aproximadamente, Albert Heijn, introdujo un nivel Premium de productos de marca de distribuidor, siendo el único en distribuir una marca de distribuidor de calidad superior, consiguiendo así convertirse en todo un referente.

Albert Heijn se mantiene como líder de la marca de distribuidor en el mercado holandés, en términos de tamaño e innovación, siendo sus productos considerados por los holandeses como los mejores del mercado, tanto en calidad como en precio.

En la cadena Albert Heijn existen **cuatro marcas de establecimiento**, la clásica, Albert Heijn o AH (con una calidad y precio medios), Albert Heijn Excellent (la marca dirigida al segmento alto, de mayor calidad y precio y con un envase más cuidado), Albert Heijn Puur&Eerlijk (marca de productos ecológicos, orgánicos o de comercio justo) y Euroshopper (marca dirigida al segmento más bajo y de menor precio).

- **AH:** marca blanca clásica del establecimiento. Bajo esta insignia, se ofertan todos los productos frescos, alimentos sostenibles y productos no alimentarios (útiles de cocina, papelería, librería, etc.).
- **AH Excellent:** la marca AH Excellent ofrece a los consumidores productos de gran calidad, destinados a aquellos que buscan productos gourmet sin importarles pagar un precio superior por ellos.
- **AH puur&eerlijk** (pura y honesta): AH puur&eerlijk es una de las nuevas marcas de distribuidor de Albert Heijn, que se compone de cinco categorías: producto orgánico, comercio justo, rendimiento sostenible, al aire libre y ecológico. Se trata de productos elaborados de forma respetuosa con las personas, los animales y el medio ambiente.
- **Euro Shopper:** con esta marca, se ofrece al consumidor el precio más bajo para las compras diarias de más de 400 productos. Estos precios se consiguen gracias a que Albert Heijn adquiere los productos en combinación con otros supermercados europeos, para así conseguir las ventajas de trabajar con grandes volúmenes.

En 2005, y en respuesta a una demanda por parte de los consumidores de productos más sanos, Albert Heijn lanzó “Healthy Choice” un programa realizado en colaboración con el Instituto de Nutrición Neerlandés, por el cual revisó recetas y realizó modificaciones en más de 1.200 productos de su marca AH, con el fin de ofrecer una oferta más amplia de productos sanos. Estos productos fueron marcados con el símbolo de una hoja de trébol. También lanzó dos líneas de comida sana ya preparada, una de ellas de ensaladas y otras de comidas para cocinar en wok.

3.1.3.4.4 Apoyo productos locales

La compañía no destaca en sus memorias anuales ni en la página web acciones concretas que se estén llevando a cabo como apoyo a los proveedores locales.

3.1.3.4.5 Presencia en otros países

El grupo Ahold funciona de la siguiente manera: su expansión hacia otros países suele darse mediante la adquisición de empresas ya existentes en el país de destino, es decir, opta por una estrategia de adaptación. Por tanto, tiene filiales diferentes para cada uno de sus mercados, por lo que resultará de más utilidad ver cuál es el peso de las filiales extranjeras en el total del grupo, ya que Albert Heijn únicamente opera en los Países Bajos.

En la década de los 90, tras ser líder en su mercado doméstico, Ahold llegó a operar en USA, América Latina, Asia y Europa. En el año 2002, llegó a tener en marcha más de 4000 establecimientos en un total de 27 países, con unas ventas netas de 59.3 billones de dólares. Las ventas internacionales suponían un 85% de la facturación total del grupo.

En América Latina, Ahold entró primero en Brasil en el año 1996, seguido por Argentina, Chile, Perú, Paraguay y Ecuador en 1998. En Asia tan sólo logró introducirse en los mercados de Tailandia, Indonesia y Malasia. Y en Europa llegó a estar presente en 13 mercados, de los cuales uno de ellos era España. Así nace la filial Ahold Supermercados, S.L., creada en el año 1998 con la intención de conseguir una rápida expansión en el mercado español mediante la adquisición de pequeñas cadenas de supermercados ya existentes, entre ellas Supersol, Hipersol e Hiperdino, ubicadas en Madrid, Cataluña, Canarias, Andalucía, Extremadura, Castilla-León y Castilla-La Mancha, así como de los almacenes mayoristas CashDitlo, y de las tiendas turísticas Netto, de Canarias. En total, 628 establecimientos que empleaban a un total de 14.500 personas.

Así, la expansión de Ahold a nivel internacional fue imparable hasta que se vio inmersa en una gran crisis surgida tras el escándalo financiero por las irregularidades en su filial estadounidense US Foodservice (los beneficios se habían inflado en más de 800 millones de euros y costaron al grupo una pérdida neta de 1.208 millones de euros para el ejercicio de 2002).

Ahold puso en marcha un programa para mejorar el control de la filial norteamericana, así como un sistema de información centralizado que permitiese una mayor transparencia en todas las divisiones. En esta situación el grupo decidió centrarse en los negocios más productivos, los que figuraban en primer o segundo lugar en sus respectivos países, transformando lo que antes era un grupo disperso en

una única compañía enfocada a generar valor. Siguiendo esta nueva estrategia, en el verano de 2003 Ahold comenzó a liquidar las operaciones de sus divisiones de América Latina y Asia con el objetivo de recapitalizarse y reducir su deuda.

A pesar de que no existía ninguna relación con la filial de los Estados Unidos, esta nueva política terminó afectando seriamente a la filial española del grupo, Ahold Supermercados, S.L., por lo que en noviembre de 2003, Anders Moberg, presidente de Ahold anunció que, a pesar de que confiaba en la rentabilidad de las operaciones españolas, vista la imposibilidad de conseguir una posición de liderazgo en ese mercado en los tres o cinco años siguientes, el grupo decidió vender todos sus activos en España. La forma en que Ahold gestionaba sus operaciones exteriores seguía un modelo de cartera de negocios, con escasa interrelación entre países. Incluso dentro de cada país en, distintas zonas utilizaba marcas distintas. En las filiales se valoraba su elevado conocimiento del mercado local y que tenían una elevada implicación con la comunidad local y gozaban de una elevada autonomía. El **formato más utilizado** por Ahold es el de **los supermercados**, pero en algunos países también ha empleado hipercadenas, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas, etc., con el fin de adaptarse a la competencia local.

Con esta nueva estrategia, Ahold intenta además integrar las funciones entre sus filiales, creando centrales de compras, servicios financieros y de comunicaciones comunes, que antes estaban descentralizados.

Así, Ahold pasó de operar en una gran multitud de países a estar presente únicamente en 10 países y concentrando el grueso de sus operaciones en su mercado doméstico, Países Bajos, y en Estados Unidos.

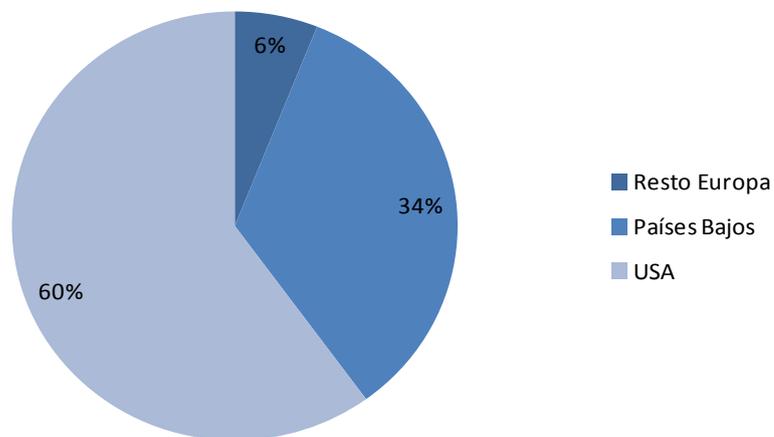
Cuadro 15. Países en los que opera el grupo Ahold (2010)

EUROPA	AMÉRICA
Países Bajos	Estados Unidos
República Checa	
Eslovaquia	
Estonia	
Letonia	
Lituania	
Noruega	
Suecia	
Portugal	

Fuente: Annual Report 2010. Ahold

A día de hoy, a pesar del escándalo financiero que se dio en Estados Unidos, las filiales norteamericanas son las que tienen un mayor peso en las cifras económicas de Ahold. En el año 2010 las ventas realizadas en Estados Unidos supusieron un 60% sobre el total facturado, frente a un 34% de las ventas realizadas en los Países Bajos. El resto de países europeos en los que opera el grupo tan solo contribuyen en un 6%. (Figura 19).

Figura 19. Ventas netas por zona geográfica Ahold (2010)



Fuente: Annual Report 2010. Ahold

3.1.3.5 *Coop Italia*

Coop no sólo es una de las grandes insignias **líder de la gran distribución italiana**. Ante todo, se trata de un gran universo formado por un total de 119 cooperativas de consumidores a lo largo de todo el país.

3.1.3.5.1 Procedencia y datos fundamentales

Coop se encuentra organizada en un sistema articulado de cooperativas y consorcios. A finales del año 2009, estaba formada por un total de **119 cooperativas de consumidores**, entre grandes, medias y pequeñas sociedades. Cinco menos que en 2008, debido a los procesos de fusión que la compañía está impulsando para conseguir la racionalización organizativa y comercial.

Estas cooperativas se encuentran agrupadas a nivel interregional en tres distritos:

- **Distrito Noroeste:** COOP. LOMBARDIA, COOP. LIGURIA y NOVA COOP;
- **Distrito Adriático:** Estructura centralizada de marketing de los establecimientos Coop que operan en la vertiente adriática de la península itálica: COOP. ADRIATICA, COOP. CONSUMATORI NORDEST y COOP. ESTENSE.
- **Distrito Tirrénico:** Colaboración estrecha en los aspectos logísticos, comerciales y de desarrollo entre UNICOOP TIRRENO, UNICOOP FIRENZE y COOP CENTRO ITALIA.

A su vez, las cooperativas están subdivididas por tamaño y estructura en:

- **Coop Maggiori:** estructuras organizativas y empresariales complejas con una amplia red de venta, articulada y gran dimensión.
- **Coop Medie:** con una estructura empresarial de dimensión mediana que gestiona un número limitado de puntos de venta de pequeñas tamaño.

- **Coop Piccole:** basadas en la mayoría de los casos en un único punto de venta.

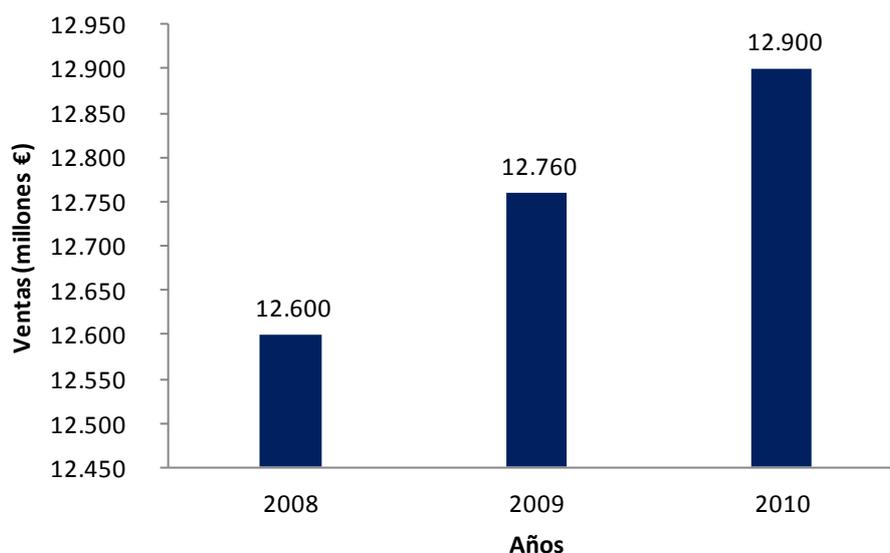
Nueve son las grandes cooperativas, cuyos tamaños oscilan entre los 38 y los 154 puntos de venta y una red de ventas multicanal articulada a lo largo de todo el territorio italiano. Esta red ha crecido gracias a la adquisición de 3 hipermercados Carrefour en el último año.

Igualmente, desde el año 1994 la compañía posee la sociedad Sviluppo Discount que va enfocada a captar clientes del segmento discount. Esta sociedad está participada por 7 de las 9 grandes cooperativas del grupo con una red de venta presente en toda Italia bajo las insignias Dico y Dix.

Hay un total de 14 cooperativas de tamaño medio operando a escala provincial o interprovincial. Junto a las pequeñas cooperativas (que suman un total de 96), forman una red caracterizada por ofrecer pequeños puntos de venta.

Todas las cooperativas se encuentran asociadas a Legacoop, que se encarga de la vigilancia interna para conseguir así la mutualidad y respetar así el modelo legal establecido por ley.

Figura 20. Evolución Cifra Neta de Negocios Coop Italia (2007-2011)

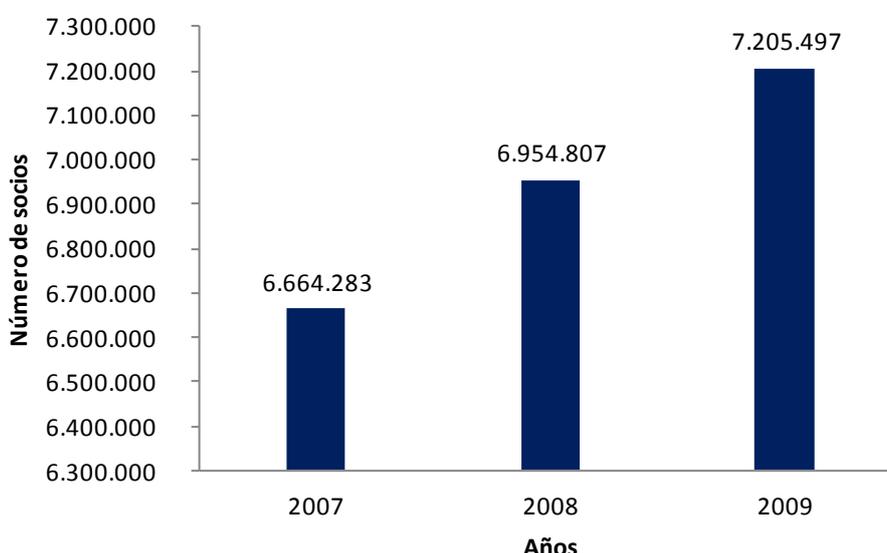


Fuente: Elaboración propia

En el año 2009, con una cuota de mercado del 18,1%, Coop se erige como el líder de la gran distribución en el mercado italiano. Las cifras de facturación se encuentran representadas en la Figura 20 conseguidas mediante un total de 1.444 establecimientos.

Por lo que respecta al número de socios en el año 2009 supera ya los siete millones (Figura 21).

Figura 21. Evolución Número de Socios Coop Italia (2007-2009)



Fuente: Elaboración propia

3.1.3.5.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

La estrategia de Coop Italia en la actualidad está centrada en **potenciar la integración de las cooperativas**, no solamente mediante la coordinación de las políticas societarias, sino mediante la puesta en marcha de procesos de fusión que simplifiquen la actual articulación empresarial.

Debido a que la compañía sigue una estrategia multicanal, es una de las firmas de la gran distribución italianas que más invierte en innovación y diversificación.



La compañía no ha limitado su actividad al área de los supermercados normales y corrientes, sino que está intentando implementar nuevas estrategias para ampliar sus servicios más allá de este sector. Por ejemplo, ha optado por instalar una sección de farmacia enfocada a la venta de de momento sólo presente en 102 puntos de venta.

Coop también ha orientado su negocio hacia otros campos, como el de las librerías, la telefonía móvil (en colaboración con Telecom Italia), etc. Asimismo, la empresa ofrece servicios de agencia de viajes y servicios financieros y de seguros. A finales de 2009, Coop abrió su primera estación de servicio para vender carburante bajo la marca Enercoop.

3.1.3.5.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

La compañía comercializa en sus lineales productos de marca de distribuidor con el nombre de Coop. No se ha podido obtener más información acerca de las actividades concretas que la cadena realiza a favor de este tipo de productos.

3.1.3.5.4 Apoyo productos locales

La compañía no destaca en sus memorias anuales ni en la página web acciones concretas que se estén llevando a cabo como apoyo a los proveedores locales.

3.1.3.5.5 Presencia en otros países

La compañía por el momento no dispone de establecimientos en un país diferente al de origen. Su presencia se limita al país italiano y por el momento parece ser que no hay intenciones de expansión.

3.1.3.6 *Walmart*

En el año 1999, siete años después de la muerte de su fundador, Sam Walton, la legendaria revista Time reconoció a éste como uno de los cinco empresarios más influyentes del siglo, junto a Bill Gates, Walt Disney, Pat Morita y Henry Ford. En la actualidad Walmart Stores no sólo es la mayor empresa de distribución comercial, sino también la mayor empresa del mundo en términos de facturación.

3.1.3.6.1 Procedencia y datos fundamentales

Samuel Moore Walton, fundador de Walmart, nació en el año 1918. Junto a su hermano, empezó como aprendiz en una tienda de Oklahoma conocida como DuPont.

La primera tienda de los Waltons fue una franquicia de la red Ben-Franklin en la ciudad de Newport en 1945. La tienda se convirtió en una de las más exitosas del país, pasando en 5 años de facturar 75.000 a 250.000 dólares. Entre 1951 y 1962, Sam Walton intentó concebir otro tipo de negocios, siendo el principal K-Mart. La empresa K-Mart se basaba en un concepto simple: mercadería de precio bajo con calidad y con énfasis en el auto-servicio. Esto llevó a su fundador a considerar un nuevo tipo de establecimientos: las tiendas de descuento. Así, en 1962, la compañía abrió la primera tienda de descuento en Arkansas con el nombre de WALMART. Las ventas superaron los 975.000 dólares en su primer año.

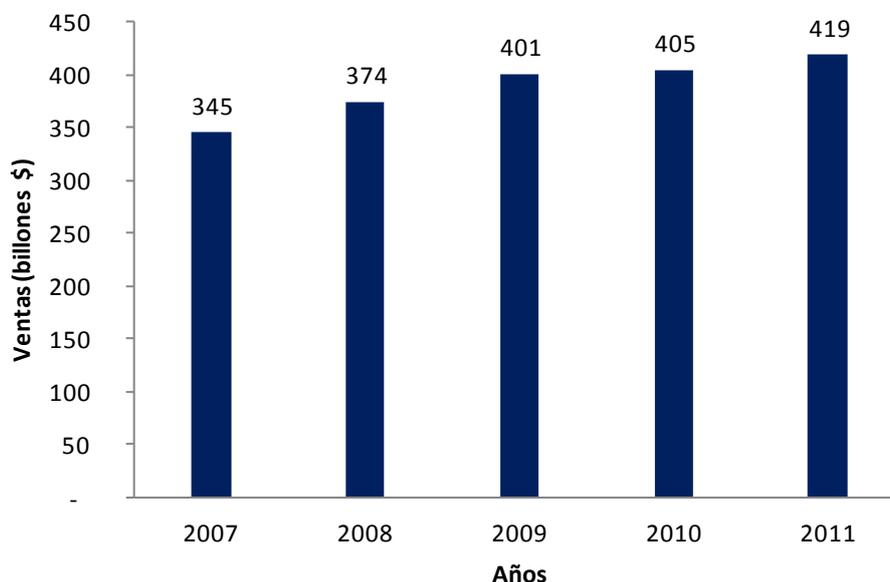
La compañía cotiza en la Bolsa de Nueva York desde el año 1972, siendo actualmente el mayor minorista de comestibles en los Estados Unidos y la compañía que ofrece la mayor oferta de empleo privada.

Pero su expansión no se limitó a los Estados Unidos, Walmart opera en el Reino Unido con la marca Asda, en Japón con la marca Seiyu, y en la India como Best Price. También tiene operaciones en Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Puerto Rico con la marca de la matriz. Las inversiones de Walmart fuera de su mercado doméstico han tenido resultados mixtos: sus operaciones en el Reino Unido, América del Sur y China fueron

muy exitosas, en cambio, en países como Alemania y Corea del Sur se vio obligada a cerrar por el poco éxito de sus tiendas.

A día de hoy, la facturación de la compañía es sorprendente, de hecho en múltiples ocasiones ha sido la **compañía con una mayor facturación de Estados Unidos** y del mundo. En el año 2011 la facturación ascendió a 419 billones de dólares (Figura 22). Estas cifras pueden no parecer tan desorbitadas si se tiene en cuenta que el grupo tiene un total de 9000 establecimientos aproximadamente (Figura 23).

Figura 22. Evolución Cifra Neta de Negocios Walmart (2007-2011)



Fuente: 2011 Annual Report Walmart

Figura 23. Número de establecimientos Walmart (2011)

	Walmart US	Walmart International	Sam's Club	TOTAL
Establecimientos	3.804	4.557	609	8.970

Fuente: 2011 Annual Report Walmart

3.1.3.6.2 Ejes estratégicos de la empresa y líneas de actuación

El pilar fundamental del modelo de Walmart consiste en ofrecer los **mejores precios en alimentación** para atraer a los clientes hacia sus establecimientos, donde también comprarán otros productos que más rentables para la compañía. Se estima que los precios de los productos de alimentación en Walmart son un 15% más bajos que en otros supermercados debido a sus excepcionales suministros y según algunas voces críticas por el empleo de mano de obra no afiliada a sindicatos.

Igualmente, una de las claves del éxito de Walmart reside en los diferentes **formatos** de sus tiendas, ya que se encuentra presente en la gran mayoría de calles y por tanto resulta muy cómodo para el consumidor.

En el mercado americano se pueden encontrar los siguientes formatos de Walmart:

1- Walmart Tiendas de Descuento

La primera tienda de descuento Walmart se abrió en 1962. El tamaño medio de este formato es de 108.000 metros cuadrados, empleando cerca de 225 personas. Al consumidor se le ofrecen todo tipo de artículos, desde prendas de vestir hasta alimentación, productos para el hogar, joyería, etc.

2- Walmart Supercenters

Formato surgido en 1988 para satisfacer la creciente demanda de compras a precios convenientes. Es el formato más predominante dentro de la compañía y la gran mayoría de ellos suelen tener un horario de atención al público de 24 horas. Tienen un promedio de 185.000 metros cuadrados y dan empleo a aproximadamente 350 empleados. Ofrece productos alimentarios y para el hogar, y además servicios especializados como por ejemplo, farmacia, revelado de fotografía, etc.

3- Walmart Neighborhood Markets

Ofrece una experiencia de compra rápida y cómoda para los clientes, cerca de sus domicilios. Una tienda típica es de aproximadamente 42.000 metros cuadrados.



4- Walmart Express Stores

Las dos primeras tiendas de este formato se inauguraron en 2011 en Arkansas. Walmart Express surge como una oportunidad para ofrecer precios bajos todos los días en una tienda de formato más pequeño de fácil acceso. Proporcionan flexibilidad en el servicio a los clientes, especialmente en las zonas rurales y urbanas donde los compradores no tienen acceso a grandes establecimientos. Cuentan en promedio con 15.000 metros cuadrados y ofrecen víveres y mercancías en general, incluyendo una variedad de productos frescos, productos lácteos y carne, productos secos, de consumo, salud y belleza, medicamentos de venta libre, etc.

5- Walmart Supercenters Marketside

Inaugurado en 2008, este formato está especializado en comida fresca, destacando los productos orgánicos, gran surtido de vinos, frutas y hortalizas frescas, etc.

6- Walmart.com

Fundada en 2000, Walmart.com ofrece más de 1.000.000 de productos. Son numerosas las ofertas que se ofrecen únicamente por Internet. Incorpora un innovador servicio, Site to Store, que permite comprar artículos online y recibirlos gratuitamente en una tienda física para su recogida.

Por otro lado, la compañía también ha optado por la implantación de la **venta online** en varios de los países en los que se halla implantada. En el año 2010, la venta electrónica estaba habilitada en 7 países, entre ellos Gran Bretaña.

Por lo que respecta a la **relación con los proveedores**, Walmart trabaja estrechamente con ellos llevando a cabo una integración de los datos de ambos con el fin de controlar qué artículos se están vendiendo. Esto permite a la empresa mantener un nivel de costes de almacenamiento reducido y a los proveedores ajustar la producción al alza o a la baja dependiendo de la marcha de las ventas.

Se intenta que los plazos de entrega sean los mínimos posibles, como máximo cuatro días. De no ser así se pueden generar sanciones económicas por parte de Walmart, las cuales en todo caso pueden ser apeladas.

La compañía hace tanto hincapié en las relaciones con los proveedores porque el tema logístico es uno de los que permite un mayor ahorro de costes y por tanto permite ajustar aún más los precios de los productos ofrecidos a los consumidores.

3.1.3.6.3 Apoyo de marcas blancas y reducción de marcas externas

Muchos estudios apuntan a que la marca blanca es probablemente una de las oportunidades de negocio más desaprovechadas en el sector de la distribución americano. Sin embargo, compañías como Walmart o su competidora Target ya han comenzado a elevar la imagen de sus marcas blancas para mejorarla y ganar en notoriedad.

Actualmente, cuenta con las siguientes marcas de distribuidor a disposición del consumidor:

- Great Value: alimentación
- 725 Originals: indumentaria
- Durabrand: aparatos electrónicos
- Athletic Works: deportes
- Simply Basic: indumentaria
- Ol'Roy: mascotas
- Ever Start: automóviles
- Equate: cuidado personal
- Select edition: ropa de hogar

3.1.3.6.4 Apoyo productos locales

La compañía no destaca en sus memorias anuales ni en la página web acciones concretas que se estén llevando a cabo como apoyo a los proveedores locales.

3.1.3.6.5 Presencia en otros países

En la actualidad, Walmart tiene presencia en 15 países fuera de los Estados Unidos, con un total de 4557 establecimientos propios operando y empleando



internacionalmente cerca de 450.000 empleados. Además, tiene presencia como socio comercial con el grupo CARHCO, la Fragua y Supermercados Unidos en Centro América, con tiendas en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

La internacionalización de la empresa comenzó en el año 1991, aunque hasta el año 1994 no se creó la división internacional de Walmart tal y como se conoce en la actualidad. La compañía se hallaba en un contexto en el que la globalización estaba a la orden del día, y así, optaron por inaugurar la cadena Sam's Club en México, para comenzar así la andadura internacional.

En México se desarrolló una relación laboral con CIFRA, que era hasta entonces la cadena minorista más importante del país. El segundo país en el que se estableció la compañía fue Puerto Rico, cuando en el año 1992 inauguró su primer establecimiento de formato Sam's Club. La acogida fue rápida por parte de los consumidores, debido a la proximidad geográfica y a su conocimiento de la marca, lo que permitió que la compañía pudiera continuar su expansión. Así, en el año 2001 se abre el primer Walmart Supercenter en Puerto Rico, y debido al gran éxito y a la poca competencia que encuentra en el país, adquiere las tiendas Amigo, la mayor compañía de origen nacional, permitiéndole así añadir 33 supermercados a su haber.

Tiempo después, en 1994, se funda Walmart Canadá tras la adquisición de las tiendas Woolco Canadá e incorporando un total de 122 supermercados que se adaptaron al formato de la compañía. Dadas las grandes similitudes entre Canadá y Estados Unidos, tanto de tipo cultural como económico, la expansión para Walmart en este país no ha supuesto ningún problema y se ha podido consolidar como el mayor minorista del país.

Los siguientes países en la conquista internacional fueron Brasil y Argentina. En estos casos, resultó mucho más difícil para la compañía el poder establecerse, obteniendo resultados por debajo de lo esperado. El lento crecimiento de la compañía en Brasil (a pesar de entrar en el país como empresa asociada con un minorista local, Bomprego) y las prolongadas pérdidas en Argentina (debido a la gran competencia por parte del grupo francés Carrefour y la adopción de una estrategia de expansión

incorrecta en este caso) han hecho que los planes de expansión para Chile y otras partes de Sudamérica fueran paralizados.

El siguiente paso para la internacionalización se da en el continente asiático, en China, en el año 1995, abriendo un establecimiento Sam's Club en la ciudad de Shenzhen. China constituye para la empresa un gran mercado, y viendo el potencial de negocio en esta zona, decidió continuar con la expansión en Corea del Sur en 1998, comprando 4 tiendas del grupo Korea Makro.

En este mismo periodo, en el año 1998, la compañía inicia su andadura europea, adentrándose en el mercado alemán. Walmart inicia operaciones al adquirir 21 tiendas del grupo Wertkauf. Un año después, se hicieron con los supermercados Interspar's del consorcio Handels AG. Gracias a estas operaciones, la empresa se consolidó como el cuarto operador del sector de la distribución en el mercado alemán, con un total de 50 establecimientos en 2001. Pese a ello, Walmart no logró adaptarse al mercado alemán, y finalmente, en el año 1996 acabó vendiendo sus establecimientos al grupo alemán Metro.

A pesar de que la incursión alemana no fue un éxito, la empresa continuó con su expansión europea, esta vez adentrándose en el Reino Unido. En el año 1999 Walmart adquiere el grupo ASDA, que se encontraba posicionado en el mercado como el segundo minorista del Reino Unido y comienza inmediatamente a operar. Mantuvo el nombre de la compañía, pero aplicó la estrategia de Walmart de tener cada día precios más bajos que sus competidores, desatando así una guerra de precios con el resto de supermercados.

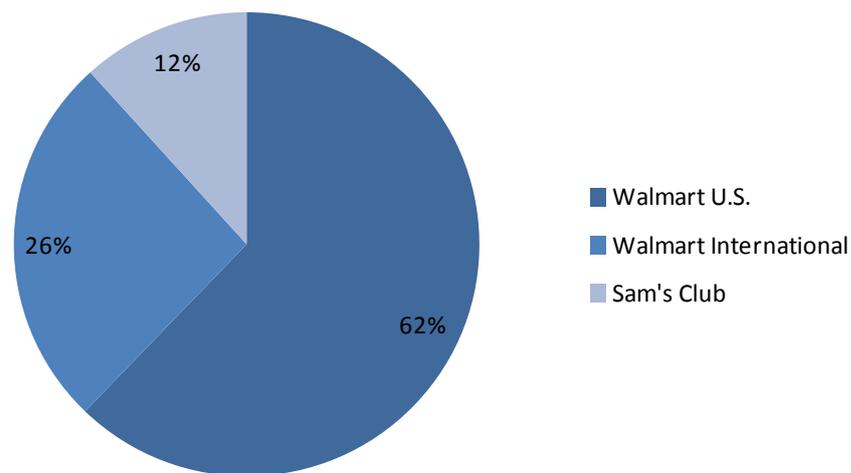
Asda es la firma de distribución analizada en páginas posteriores.

A medida que Walmart está creciendo en nuevos mercados, no se ha despegado de su cultura organizacional. Cuando un cliente entra a cualquier Walmart, en alguno de los países donde opera, se supone que obtendrá precios bajos y disfrutará de un servicio al cliente genuino. La cultura de la compañía se basa en que el cliente se sienta como en casa en cualquier departamento de cualquier tienda en cualquier lugar.



La división internacional de Walmart supone una buena parte de sus resultados. Tal y como se puede apreciar en la Figura 24, un 26 % de las ventas pertenecen a la división internacional, más concretamente, 109 billones de dólares.

Figura 24. Ventas netas por zona geográfica Walmart (2010)



Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Creación de la base de datos

El objeto de este apartado es explicar la metodología seguida para la obtención de la base de datos que ha servido de base para el presente Trabajo Final de Carrera.

Como se ha expuesto con anterioridad, los supermercados que van componer la muestra son los siguientes: Mercadona, Carrefour, Tesco, Albert Heijn (perteneciente al conglomerado Ahold), Coop Italia, Walmart (más concretamente, su filial Asda en Reino Unido) y la filial de Carrefour en España. El producto escogido han sido los lácteos.

La mayor parte de los datos fueron obtenidos a partir de la información que las diferentes compañías publican en sus páginas web acerca de los productos que comercializan; y en menor medida, se obtuvieron mediante visita física a alguna de las cadenas que cuentan con establecimientos en el territorio nacional.

A continuación se enuncian algunas de las **dificultades que se encontraron** a la hora de recopilar los datos:

- Uno de los principales problemas fue la **imposibilidad de obtener información completa** acerca de la totalidad de los productos, ya que de los supermercados ubicados en el extranjero no era posible obtener dicha información por vías alternativas a Internet. Por tanto, en el caso de Mercadona y Carrefour, ambas con sedes en España, la información es completa, pero para el resto de compañías, algunos de los productos han debido ser eliminados de la muestra, debido a la falta de información acerca de su procedencia.
- Algo similar ocurre con la muestra de productos seleccionada. Dada la imposibilidad de analizar la totalidad de productos comercializados, se escogieron los **lácteos** para su análisis debido a que se trata de un

producto de uso extendido y del cual la mayoría de países tienen producción autóctona.

- Quizá a posteriori, algunos de los campos no han resultado demasiado útiles, pero se decidió recoger la mayor cantidad de información con el fin de obtener una base de datos lo más completa posible, y que estuviera disponible para poder ampliar el estudio a medida que se fuera analizando la información y añadir así nuevas vías de análisis en caso de que se considerara necesario.
- Otro problema para algunas de las firmas de distribución analizadas fue el **idioma**, ya que el análisis se centra en cadenas de diferentes países y la información no en todos los casos estaba disponible en inglés.
- Como último inconveniente cabe citar el hecho de que algunas de las páginas web eran **poco intuitivas** y el proceso de compra vía online no era homogéneo entre ellas, por lo que la recogida de datos para algunas de las compañías seleccionadas era lenta y costosa.

Se puede afirmar que los datos acerca de los productos ofertados por Mercadona y Carrefour fueron los más fáciles de recoger, dado que ambas compañías ofrecen páginas web de fácil acceso. Para el resto de compañías, el proceso se ralentizó motivado por los dos motivos ya comentados: el idioma y las páginas web poco intuitivas que ofrecen.

Así, una vez recogidos los datos de los diferentes productos lácteos ofertados por las cadenas de supermercados, se obtuvo un listado completo en soporte informático (en una hoja de cálculo Excel) a modo de base de datos, y por tanto, como base para la elaboración de cálculos y síntesis posteriores.

Los campos seleccionados han sido los siguientes:

- Supermercado
- Producto
- Denominación
- Marca
- Marca Blanca/Marca Fabricante

- Cantidad
- Precio
- País de origen

La base de datos inicial constaba de un total de 343 referencias de productos lácteos cuyos datos son conocidos en su totalidad (Cuadro 16). Estas referencias han sido las utilizadas en el análisis de las hipótesis 1, 2 y 3 que se verá en páginas posteriores, y para las cuales se necesitaba saber el país de origen de los productos.

Cuadro 16. Total de referencias de la base de datos de productos lácteos clasificadas según supermercados

Supermercados	Número de productos
Mercadona	46
Carrefour	26
Tesco	36
Ahold	35
Coop Italia	23
Asda (filial Walmart)	97
Carrefour España	80
TOTAL	343

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de las hipótesis restantes, la 4 y la 5, la base de datos fue ampliada.

Para la validación de la hipótesis número 4, no era necesario conocer el lugar de origen de los productos lácteos, únicamente era indispensable conocer si se trataba de un producto de marca de distribuidor o marca de fabricante, por lo que se incluyeron aquellas referencias de productos lácteos acerca de las cuales se desconocía su origen para poder obtener conclusiones a partir de una muestra de mayor tamaño.

Por otro lado, para la validación de la hipótesis 5 se incluyeron en la base de datos nuevos productos de uso más o menos arraigado en los países estudiados,



entre ellos el **arroz**, el **café** y los **refrescos**, para que así el análisis estadístico se realizara sobre una población de tamaño adecuado.

Por tanto, la base de datos definitiva, incluyendo productos lácteos, arroz, refrescos y café, independientemente de que se conozca su origen o no, tiene un total de 784 referencias (Cuadro 17).

Cuadro 17. Total de referencias de la base de datos definitiva clasificadas según supermercados

Supermercados	Número de productos
Mercadona	90
Carrefour	68
Tesco	111
Ahold	96
Coop Italia	96
Asda (filial Walmart)	145
Carrefour España	178
TOTAL	784

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis, se han empleado principalmente tablas dinámicas, filtrando así los datos en función de diversos criterios y mejorando la visualización de éstos. También han sido de gran utilidad las herramientas gráficas, a fin de poder presentar los datos de una forma más visual e intuitiva en los capítulos posteriores.

La base de datos elaborada se encuentra en el Anexo 6.1.

3.1.5 Análisis de la información extraída

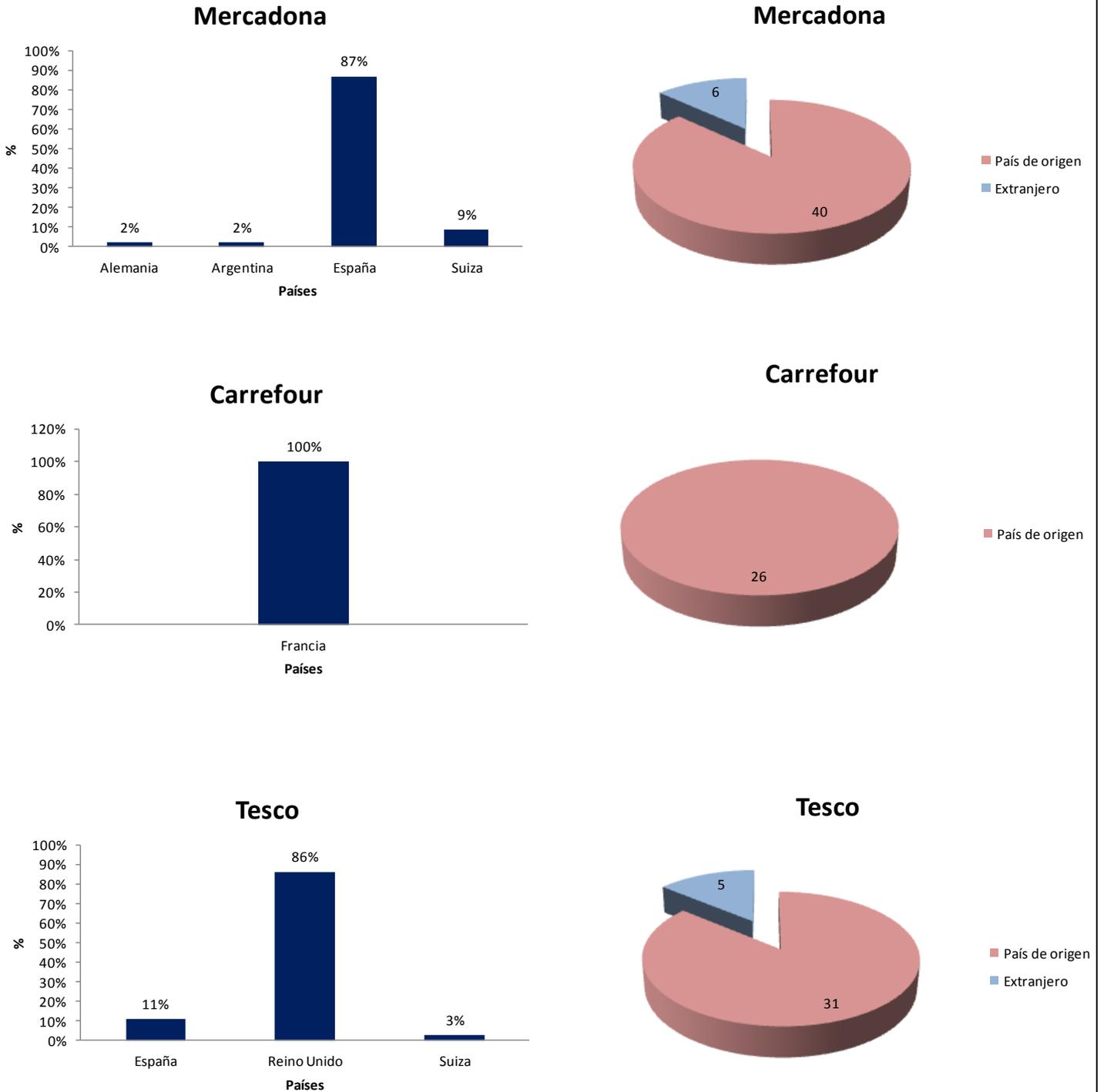
3.1.5.1 HIPÓTESIS 1: *Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.*

Como se ha señalado, desde el principio de la crisis financiera muchos países han adoptado medidas proteccionistas con el fin de proteger sus industrias nacionales y evitar así el aumento del desempleo. Según el estudio 'Trade protection: incipient but worrisome trends' (Banco Mundial. 2009), el proteccionismo moderno no se basa en los antiguos aranceles que se aplicaron en la anterior crisis del 29, ya que hoy en día han desaparecido gracias a la intervención de organismos como la OMC (Organización Mundial del Comercio), sino que utiliza otras formas de protección más sutiles, como por ejemplo los derechos antidumping, las normas técnicas y sanitarias y las subvenciones a los sectores nacionales más en desventaja.

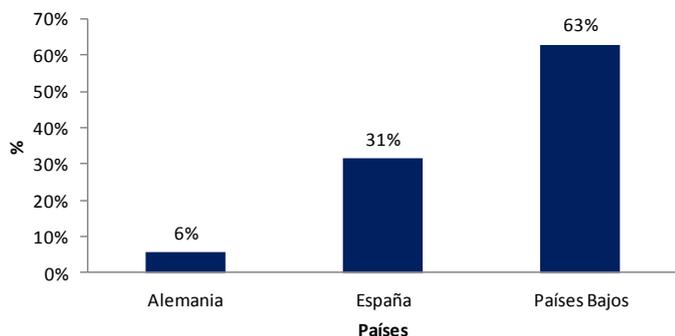
Por tanto, se trata de una situación en la que los gobiernos optan por defender la repatriación de la producción. Muchos ministros europeos han hecho llamamientos públicos en los últimos años a favor del consumo del producto nacional, como fue el caso del ministro español, Miguel Sebastián. Este llamamiento también afecta a muchas compañías, que optan por revisar la organización de la producción y abandonar países extranjeros para así concentrar el grueso de su producción en sus países de origen, o bien por abastecerse de proveedores nacionales para así contribuir a la recuperación económica del país.

Ante esta realidad, se pretende determinar cuál es el grado de proteccionismo de las cadenas de distribución de los productos locales. Los datos recogidos acerca de la oferta de productos lácteos de las compañías seleccionadas para el análisis (Figura 25), nos permitirán validar o rechazar la primera de las hipótesis planteadas.

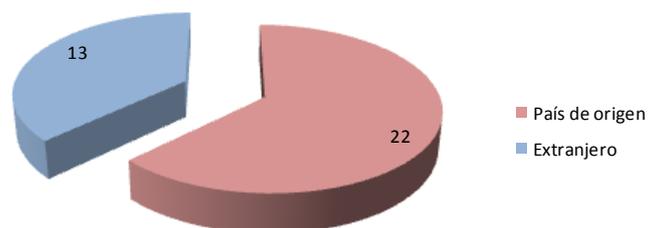
Figura 25. Clasificación de productos lácteos ofertados por cada una de las firmas de distribución analizadas según país de origen.



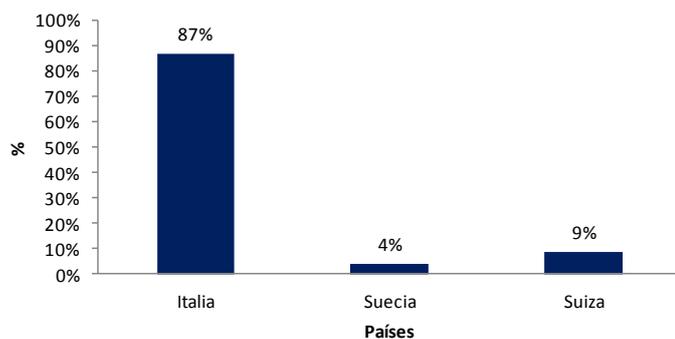
Ahold



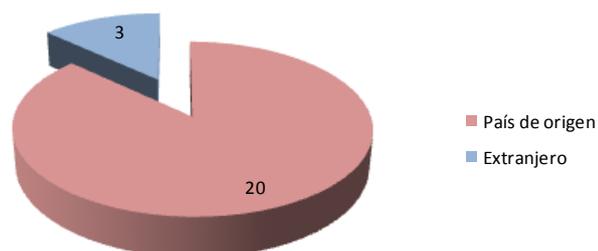
Ahold



Coop Italia



Coop Italia



Fuente: Elaboración propia

Tras un rápido vistazo a los datos representados, todo parece indicar que las cadenas de distribución seleccionadas optan por **dar preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.**

De entre todas ellas, destaca **Carrefour**, que a pesar de ser la compañía más internacionalizada del sector de la gran distribución, en los establecimientos ubicados en su mercado doméstico, Francia, únicamente ofrece a sus clientes productos lácteos de nacionalidad francesa.

Un caso parecido, es el de la firma de distribución española, **Mercadona**, que ofrece un 87% de productos de nacionalidad española sobre una muestra total de 46 referencias de productos lácteos. En su mayoría, los productos de origen español son leche líquida, producto perecedero y con unos periodos de caducidad relativamente cortos. El hecho de que la compañía apueste por dar preferencia a proveedores locales no resulta extraño si se tiene en cuenta que por el momento no se ha internacionalizado, y que a pesar de su tamaño continúa siendo una empresa de tradición familiar.

Por tanto, se puede afirmar que los productos lácteos con un origen diferente al español tienen muy poca relevancia en la compañía, alcanzando únicamente una cuota del 13%. Dentro de estos productos no autóctonos, cabe destacar el alto porcentaje de presencia de productos fabricados bajo la insignia de la multinacional alimentaria de origen suizo, Nestlé, que suponen un 9% de los lácteos comercializados en Mercadona. Son un total de cuatro referencias, todas ellas de leche condensada, producto de gran duración y no perecedero.

Por otro lado, únicamente hay un producto procedente de fuera de la Unión Europea. Más concretamente, se trata de la marca Chimbote, que se importa desde Argentina y que se trata de un producto típico de la zona, dulce de leche, por lo que debe ser importado para poder ofrecer a los clientes un mayor surtido de productos.

Tanto **Coop Italia** como **Tesco** ofrecen también altos porcentajes de productos lácteos procedentes de sus mercados domésticos a sus clientes, un 87% y un 86% respectivamente.

Tesco, una de las grandes firmas de la distribución a nivel mundial, tiene un gran nivel de implantación en un número elevado de países diferentes al de origen. Y a pesar de ello, en su mercado doméstico ofrece un 86% de productos locales, lo que parece indicar que apuesta por la producción local. De un total de 36 productos analizados, 31 son procedentes del Reino Unido y el resto son de origen europeo (14%).

Cabe destacar el hecho de que en los lineales de Tesco, se ofrecen un total de 4 productos producidos por una compañía española. Todos ellos pertenecen a la línea 'Alpro Soya', marca que ha sido desarrollada entre la compañía láctea de origen español 'La Asturiana' y la compañía Alpro Soja de origen belga. Estos productos son

bebidas a base de soja, y se trata de un nicho de mercado que estaba prácticamente sin explotar y que abastece a todos aquellos clientes con intolerancia a la lactosa.

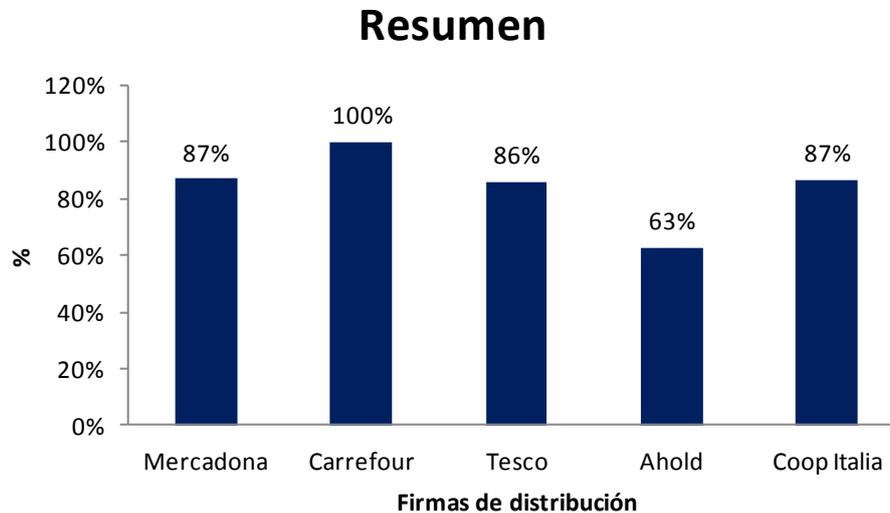
En el caso de **Coop Italia**, se ha visto con anterioridad que se trata de un conglomerado de 119 cooperativas de consumidores, por lo que dado su carácter social, es comprensible que la mayoría de productos lácteos comercializados sean de origen italiano, ya que la compañía surge con el deseo de trabajar para el desarrollo sostenible de las comunidades en las que están establecidas. El hecho de que la compañía no se haya internacionalizado, también es un factor a tener en cuenta como explicación a la poca presencia de productos extranjeros en sus lineales. Y es que únicamente 3 productos no son de origen italiano, perteneciendo en su mayoría a la multinacional Nestlé.

En el caso de **Albert Heijn**, la tendencia también es a ofertar productos locales, pero de una forma más comedida, ya que el porcentaje de productos autóctonos ofrecidos en sus lineales desciende hasta un 63%.

En este caso, resulta impactante el elevado porcentaje de productos españoles ofertados en los establecimientos Albert Heijn. Un total de 11 productos diferentes, y todos ellos pertenecientes a la línea de productos lácteos de soja creados gracias a la colaboración entre la Asturiana y Alpro Soya. A pesar de la proximidad geográfica, son muy pocos los productos de nacionalidad alemana ofrecidos (únicamente dos).

Después de analizar de forma individual los datos recogidos para cada una de las firmas de distribución, se puede afirmar que las **compañías europeas seleccionadas apuestan en primer lugar por los productos originarios de su país** (Figura 26). En algunos casos, esta estrategia es más extrema, como por ejemplo Carrefour, que en Francia opta por vender únicamente productos franceses, o Mercadona, Coop Italia y Tesco con unos porcentajes que rondan el 86%-87% de productos autóctonos sobre el total. En el caso holandés, la tendencia también es a ofertar productos autóctonos, pero de una forma no tan radical, incluyendo en sus lineales un porcentaje razonable de productos procedentes de otros países (37%), principalmente provenientes de la casa Nestlé o la línea específica de productos lácteos de soja de la empresa española La Asturiana.

Figura 26. % de productos del país de origen con respecto al total de productos ofertados por cada una de las firmas de distribución analizadas.



Fuente: Elaboración propia

En resumen, estos datos refuerzan la idea de que **el sector lácteo se caracteriza por una escasa tradición exportadora** y una limitada diversificación en los mercados externos. Igualmente, ponen de manifiesto las grandes **dificultades** que encuentran las empresas del sector **para diferenciarse de sus competidores**: aquella compañía que consigue encontrar un producto innovador, como es el caso de la línea de productos a base de soja ‘Alpro Soya’, logra hacerse con un importante hueco de mercado que le facilita y le abre puertas a la comercialización de sus productos en países diferentes al de origen.

En conclusión, el estudio realizado en las cinco organizaciones consideradas, con el objetivo de identificar cuál es el nivel de preferencia que tienen hacia los productos locales en sus mercados domésticos, permite afirmar lo siguiente: todas las compañías de la gran distribución analizadas han apostado por ofertar el producto nacional en sus mercados domésticos, por tanto, **el análisis de los datos nos permite dar por válida la hipótesis propuesta.**

3.1.5.2 HIPÓTESIS 2: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a productos del país de destino cuando se internacionalizan y se establecen en los mismos.

Son diversos los factores que podrían explicar el hecho de que una empresa decida apostar por la **adaptación al país en el que se internacionaliza**:

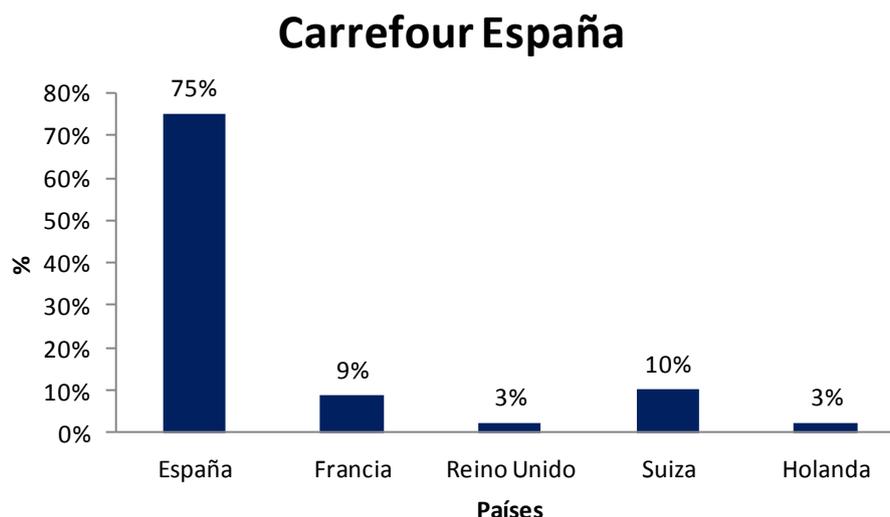
- **Diferencias legales:** Los países suelen tener normativas diferentes acerca de los productos, los envases y los embalajes, por lo que en muchas ocasiones, las empresas se ven obligadas a recurrir a proveedores locales ya conocedores de estos requerimientos para poder vender en un mercado extranjero.
- **Diferencias en el comportamiento de los consumidores:** A pesar de la creciente globalización, los consumidores todavía siguen teniendo gustos y preferencias diferentes en función del país de origen, por lo que será apuesta segura ofrecerles productos que conocen a la perfección y que les inspiran confianza debido a que son producidos en su propio país.
- **Tecnologías de producción flexibles:** Hoy en día las economías de escala están pasando a un segundo plano para dar lugar a tecnologías de producción flexible, que ofrecen la posibilidad de fabricar pequeñas series a bajo coste sin perder competitividad. Este puede ser un factor decisivo para aquellas compañías que dispongan de una marca de distribuidor, ya que así pueden escoger proveedores locales que produzcan los determinados productos de marca blanca en el mismo mercado internacional en el que se hayan implantado.
- **Diferencias culturales:** A medida que disminuyen las barreras aduaneras y se facilitan las comunicaciones, adquiere más importancia las diferencias culturales como barreras u obstáculos para la comercialización de productos. Las diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, creencias y valores son aspectos fundamentales que deben considerarse en la comercialización

internacional y que pueden forzar la adaptación del producto al mercado extranjero.

Dado que son muchos los factores que pueden condicionar el comportamiento de una empresa que decide comercializar y/o producir en un mercado extranjero, el siguiente de los pasos es determinar cuál es la posición que adoptan las compañías con sedes en países diferentes al de origen respecto a los productos de su mercado de origen y los del país receptor. En otras palabras, se analizará si las compañías optan por comercializar productos originarios de su país o bien se adaptan y comercializan la producción de los países hacia los cuales se expanden.

En la Figura 27 se encuentran los datos acerca de Carrefour, que es la única firma de distribución de las analizadas que oferta sus productos vía internet en un país diferente al de origen. A partir de ellos aceptaremos o declinaremos la hipótesis planteada.

Figura 27. Clasificación de productos lácteos ofertados en Carrefour España según nacionalidad.



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recopilados, todo parece indicar que en las filiales ubicadas en el mercado español la compañía lusa opta por ofrecer una mayoría absoluta de

productos españoles, un 75%. Este dato reafirma que la política del grupo en cuanto a este asunto es dar **prioridad a los proveedores locales de los países en los que se asienta**, tal y como se ha visto con anterioridad en los datos básicos de la compañía.

También resulta destacable el hecho de que **todos los productos lácteos de marca blanca de Carrefour comercializados están producidos en España**, es decir, la empresa opta por contactar con proveedores locales que le aprovisionen de productos para vender bajo sus marcas de distribuidor.

Esto no impide que sean comercializados productos de otras nacionalidades. A una gran distancia, se encuentran las referencias de procedencia suiza, todos ellos producidos por la multinacional Nestlé, y que suponen un 10% de las referencias comercializadas por Carrefour España. Todas estas referencias son de leche condensada y productos lácteos especializados como por ejemplo preparados lácteos infantiles.

Por último, señalar que los productos franceses no tienen una gran relevancia en los lineales de los establecimientos Carrefour en España (de un total de 80 referencias, sólo 7 son de origen francés), a pesar de que sean de la misma nacionalidad que la compañía de distribución. En su mayoría, son productos de la multinacional de origen francés, Président.

En resumen, el análisis de los datos recogidos en los establecimientos de Carrefour en España ratifica la política que la empresa promulga: su **total apoyo a los productores locales de los países en los que se asienta**. Por tanto, **se da por válida la hipótesis propuesta**.

3.1.5.3 HIPÓTESIS 3: Las cadenas de distribución no europeas dan preferencia a abastecerse de la producción autóctona del país europeo en el que se establecen.

Para poder validar la tercera hipótesis, se pasa a analizar el comportamiento de Walmart, multinacional americana líder del sector de la gran distribución a nivel mundial. Así, se podrá ver si la compañía opta por productos procedentes de su país, acarreando gastos de transporte, aduanas, etc. para favorecer la economía de su país de origen o si bien decide apostar por el producto británico en el que se ha establecido.

Walmart opera en gran Bretaña a través de su filial Asda. Ésta, en su página web, ofrece hasta un total de 109 referencias, de las cuales se han descartado siete por no disponer de información acerca de su lugar de origen. Setenta y siete de los productos analizados, proceden del Reino Unido, por lo que el predominio del producto británico queda más que claro, suponiendo un 71% de los productos comercializados.

También se pueden encontrar otros productos de origen europeo, principalmente provenientes de Países Bajos (7%), Dinamarca (3%), España (2%), etc.

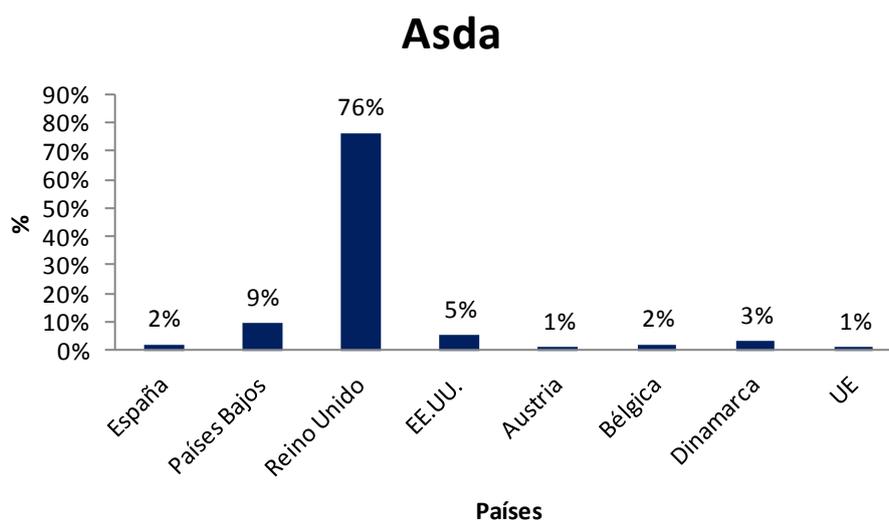
La presencia de España se debe de nuevo a los productos de soja de la línea Alpro Soya de la Asturiana.

Respecto a productos no europeos, se ha de señalar que su relevancia en Asda es prácticamente nula. Sólo se encuentran cinco referencias de productos estadounidenses (que suponen el 5% del total de productos lácteos ofertados): una de

ellas de leche, y el resto, batidos fabricados por ciertas marcas de renombre en el sector de dulces y chocolatinas (Mars, Galaxy, etc.)

En conclusión, se puede ver que la única empresa no europea de la muestra que se ha instalado en la Unión Europea opta por **apostar por los productores locales** del mercado en el que se ha establecido, bien sea por fidelizar con la clientela, evitando así gastos y problemas innecesarios debido a la distribución y logística y por evitar lidiar con problemas relacionados con la breve, en ocasiones, duración de los productos lácteos.

Figura 28. Clasificación de productos lácteos ofertados en Asda según nacionalidad.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.5.4 HIPÓTESIS 4: *Las cadenas de distribución dan un mayor peso a los productos de distribuidor o marca blanca frente a los de fabricante.*

El siglo XX fue la era de las marcas. Los consumidores pasaron de los productos anónimos, de calidad inconsistente y elaborados en las fábricas locales del siglo XIX a los fabricantes globales liderados por Coca-Cola, Disney, Johnnie Walker, Johnson & Johnson, Jell-O de Kraft, Levi's, P&G, Nestlé, etc.

Estas marcas usaron los medios que empezaban a surgir (primero los periódicos, las carteleras y la radio; después, la televisión e internet) para promocionar su mensaje de manera efectiva. Las marcas lanzaban a los consumidores un mensaje de calidad y confianza a un precio justo.

Inicialmente, los consumidores adquirían marcas aprobadas por los fabricantes como símbolos de calidad, confianza y riqueza. Posteriormente, estas mismas firmas comenzaron a consumirse como símbolo de aspiraciones, imagen y estilos de vida. Esto permitió que los fabricantes aprovecharan el momento para ofrecer productos de calidad, innovación y publicidad masiva y así consolidar su poder en los canales de distribución. Los fabricantes forzaban a los intermediarios a aceptar sus productos a un precio determinado y de acuerdo con las políticas de promoción.

Así hasta el nacimiento de las marcas blancas en la década de los 70 en las cadenas de supermercados. A medida que avanzaba el tiempo la gran distribución optó por la adopción del sistema, depurándolo hasta el punto de que hoy las marcas de distribuidor ocupan gran parte de los lineales de venta.

Inicialmente, las marcas blancas se distinguían por un precio menor que el de las marcas de fabricante, y una calidad aceptable. Actualmente, la gestión de marcas blancas se ha complicado, dando lugar a diversas categorías, entre las cuales destacan las siguientes según Pons (2009):

- Marcas blancas premium, situadas en el estrato superior del mercado, tanto en precio como en calidad, compitiendo casi en términos de igualdad con las marcas líderes.
- Marcas blancas tradicionales, que ofrecen una buena relación calidad precio y que se posicionan como alternativa a los compradores tradicionales de marcas de fabricante.
- Marcas blancas de batalla, de calidad aceptable, bajo precio y el resto de los elementos de la comercialización acorde con ello.

Según el Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor (Asociación de Fabricantes de Marca de Distribuidor, 2009), las marcas blancas han subido en 14 de los 20 países analizados. En Gran Bretaña y Suiza, representan uno de cada dos productos vendidos. En Alemania, Bélgica y Austria han conseguido una cuota de mercado del 40%. En España se aproxima al 40% y en Francia se encamina hacia esas cifras. Por lo que respecta a Holanda, poco a poco está resurgiendo el interés por estos productos, que ya tienen una cuota cercana al 30% (Cuadro 18).

Cuadro 18. Cuota de mercado marcas blancas según país (2009)

País	Cuota de mercado (%)
Suiza	54%
Reino Unido	48%
Bélgica	40%
Alemania	40%
España	39%
Austria	37%
Eslovaquia	37%
Portugal	34%
Francia	34%
Hungría	28%
República Checa	28%
Finlandia	28%
Dinamarca	28%
Suecia	27%
Países Bajos	25%
Noruega	24%
Polonia	21%
Grecia	18%
Italia	17%
Turquía	13%

Fuente: Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor (2009)



Dados los numerosos estudios de organizaciones independientes que apuntan a un creciente uso de las marcas blancas o de distribuidor en detrimento de las marcas de fabricante a nivel global, se plantea la siguiente hipótesis para constatar cuál es el grado de penetración de estos productos en las principales firmas de distribución en la actualidad.

Para ello, se pueden encontrar representados los datos recogidos acerca de los productos lácteos ofertados por cada una de las compañías seleccionadas para el análisis clasificados en función de marca blanca o de fabricante.

Cuadro 19. Procedencia y cartera de productos comercializados por Mercadona

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS	21	
Hacendado	21	España
MARCAS FABRICANTE	25	
Pascual	3	España
Puleva	8	España
Chimbote	1	Argentina
El Castillo	2	España
Nestlé	4	Suiza
Nectina	2	España
Asturiana	4	España
Sudmilch	1	Alemania
TOTAL	46	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Procedencia y cartera de productos comercializados por Carrefour

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS		
	5	
Carrefour	5	Francia
MARCAS FABRICANTE		
	21	
Marguerite	1	Francia
Candia	9	Francia
Lactel	11	Francia
TOTAL	26	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Procedencia y cartera de productos comercializados por Tesco

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS		
	27	
Tesco	27	mayoría Reino Unido
MARCAS FABRICANTE		
	24	
Wiseman Fresh N Lo	2	Reino Unido
Nestlé	1	Suiza
Cravendale	5	Reino Unido
St Ivel	1	Reino Unido
Localchoice (sold at Tesc	1	Reino Unido
Yeo Valley Organic	3	Reino Unido
Alpro	4	España
Lactofree	2	Reino Unido
Saint Helen's Farm	2	Reino Unido
So Good	1	Reino Unido
Soya Magic	2	Reino Unido
TOTAL	51	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 22. Procedencia y cartera de productos comercializados por Albert Heijn

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS		
	25	
AH	18	mayoría Países Bajos
Euro Shopper	5	mayoría Países Bajos
Healthy People	2	mayoría Países Bajos
MARCAS FABRICANTE		
	27	
Campina	4	Países Bajos
Frische	8	Países Bajos
Frischli	1	Alemania
Immergut	1	Alemania
Alpro	11	España
Zonnatura	2	Países Bajos
TOTAL	52	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Procedencia y cartera de productos comercializados por Coop Italia

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS		
	10	
COOP	10	mayoría Italia
MARCAS FABRICANTE		
	23	
Mill Milk	1	Suecia
Matt & Diet	1	Italia
Valsoia	1	Italia
Scotti	1	Italia
Parmalat	7	Italia
Granarolo	4	Italia
Fattoria Scaldasole	1	Italia
Centrale Latte di Roma	5	Italia
Nestlé	2	Suiza
TOTAL	33	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Procedencia y cartera de productos comercializados por Carrefour España

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS		
	16	
Carrefour	13	España
Nº 1	3	España
MARCAS FABRICANTE		
	64	
Ato	3	España
Celta	4	España
Asturiana	12	España
Pascual	9	España
Président	6	Francia
Rio	3	España
Puleva	11	España
Nestlé	9	Suiza
Alpro	2	España
Gerblé	1	España
Flora	2	Holanda
Vital Trina	2	Reino Unido
TOTAL	80	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Procedencia y cartera de productos comercializados por Asda

Marcas	Número de productos comercializados bajo la marca	País de origen
MARCAS BLANCAS	41	
Asda	33	Reino Unido
Asda Great Stuff	7	Reino Unido
Smartprice	1	Reino Unido
MARCAS FABRICANTE	68	
Arla	3	Reino Unido
Country life	8	Reino Unido
Cravendale	5	Reino Unido
Delamere	3	Reino Unido
Flora	1	Holanda
Lactofree	2	Reino Unido
South East	2	Estados Unidos
Actimel	2	Bélgica
Frijj	6	Reino Unido
So Good	3	Reino Unido
Drinks Brokers	3	Reino Unido
Laciate	2	Sin información
Alpro Soya	2	España
Break time	3	Sin información
Crusha	8	Reino Unido
For Goodness Shake	3	Reino Unido
Galaxy	1	Estados Unidos
Maltesers	1	Estados Unidos
Mars	1	Estados Unidos
Provamel	1	Unión Europea
Yazoo	8	Reino Unido
TOTAL	109	

Fuente: Elaboración propia

A primera vista, todo parece indicar que las firmas de distribución analizadas dan una gran importancia a las marcas blancas en los lineales de sus establecimientos.

De entre todas ellas, destaca **Tesco**, que ofrece a sus consumidores una mayor cantidad de productos lácteos de marca blanca que de marca de fabricante, **un 53%** sobre el total de productos ofertados.

Bajo la insignia Tesco, la compañía ofrece a sus clientes todo tipo de productos, desde leche líquida normal y corriente hasta productos dirigidos a

determinados segmentos de clientes, como puede ser la leche orgánica y la leche de soja. Por tanto, se podría afirmar que la compañía británica ha desarrollado plenamente su marca blanca, ofreciendo no sólo una alternativa económica a sus clientes, sino ofreciéndoles calidad y distinción. El resto de referencias, pertenecen en su mayoría a múltiples marcas de fabricante de lácteos reconocidas en Reino Unido, dando por tanto la opción al consumidor de elegir entre una gran variedad de productos.

Estos datos corroboran así los datos del Anuario Internacional que se han visto con anterioridad, según los cuales en Reino Unido uno de cada dos productos vendidos es de marca blanca.

Ocurre un fenómeno similar en el caso de **Albert Heijn**.

La cadena de supermercados holandesa ofrece en total **un 47% de productos** lácteos de marca blanca, que comercia bajo tres marcas diferentes. Tal y como se vio en la descripción de la compañía, Ahold dispone de varias marcas blancas según el público objetivo al que se dirige.

La marca AH, marca blanca clásica del establecimiento, es la más comercializada, suponiendo un 34% sobre el total de productos lácteos ofertados. Las marcas blancas Ahold EuroShopper, de calidad aceptable y un precio más asequible, y Healthy People de Ahold, que ofrece productos saludables a clientes preocupados por el medio ambiente y su salud, suponen un 9% y un 4% sobre el total de lácteos comercializados en la firma de supermercados Albert Heijn.

Así, la marca AH es la más comercializada en el establecimiento, a destacar que su inmediata seguidora con un mayor número de referencias es la española Alpro Asturiana, con un 21%.

En **Mercadona** se observa igualmente una clara preferencia por los productos de marca blanca o de distribuidor, ya que **un 39%** del total de productos lácteos ofertados son Hacendado, la marca blanca de la compañía especializada en alimentación, erigiéndose por tanto como la marca con un mayor número de productos en los lineales de la empresa valenciana.



Así, se observa de nuevo la primacía de la marca de distribuidor sobre la marca de fabricante, con un total de 21 referencias de marca Hacendado que comprenden desde la leche líquida tradicional en todas sus versiones (desnatada, semidesnatada y entera) hasta productos más específicos y enfocados a segmentos de clientes concretos, como por ejemplo leche enriquecida con calcio, enriquecida con Omega-3, leche sin lactosa, etc.

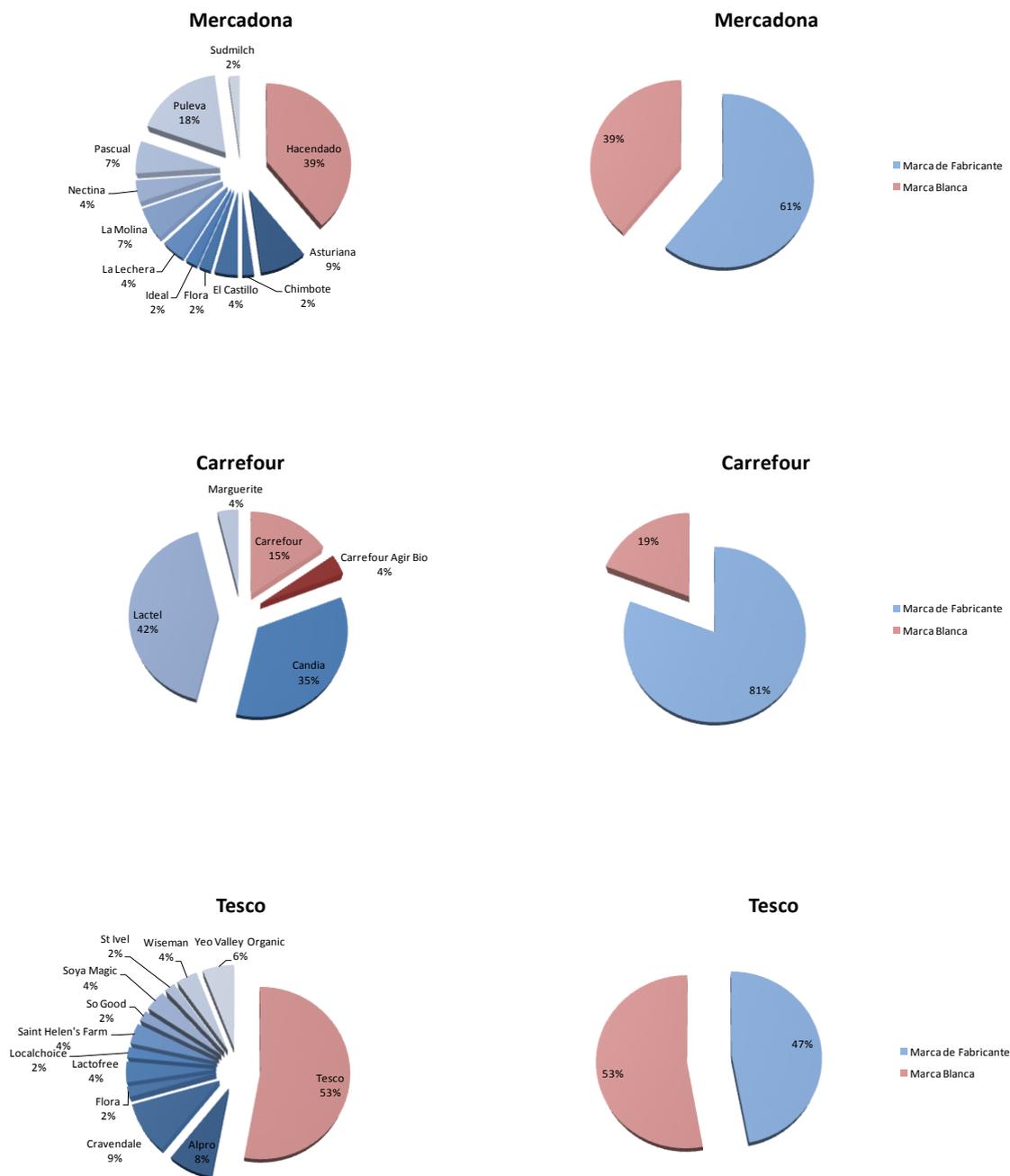
Coop Italia, a pesar de que su marca blanca, Coop, es la que tiene un mayor peso, un 31%, ofrece en su mayoría marcas de fabricante a sus clientes, principalmente de origen italiano.

Por lo que respecta a **Carrefour**, se trata de la firma de distribución que ofrece una menor cantidad de productos de marca blanca de las analizadas, tanto en su mercado doméstico, Francia, en el cual el porcentaje de productos de marca blanca ofertados sólo supone **un 19%**, como en sus mercados internacionales, como por ejemplo el español, en el que el porcentaje es muy similar al anterior, únicamente un 20% de productos de marca de distribuidor en sus lineales.

Únicamente añadir que Carrefour en su mercado doméstico opta por ofrecer a sus clientes dos tipos de marca blanca, por un lado la tradicional, que supone un 15% de las referencias lácteas, y por otro lado Carrefour Agir Bio, especializada en productos alimentarios biológicos, que supone un 4% de los productos lácteos. En cambio, en el mercado español también dispone de dos marcas blancas, la clásica, que supone un 16% y otra denominada N°1 de precios más bajos que tiene un total de un 4% de productos ofertados.

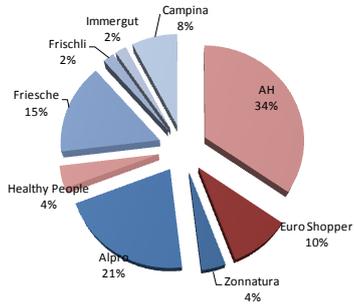
En cuanto a **Asda**, filial de la americana Walmart en Reino Unido, se puede observar que la tendencia se repite, con **un 37%** de productos de marca blanca frente a un 63% de productos de fabricante ofrecidos a los consumidores. Es la compañía que ofrece un mayor repertorio de marcas de fabricante entre las cuales poder elegir, y a la vez, presenta una marca blanca desarrollada, con 3 submarcas encaminadas a satisfacer sectores concretos de mercado.

Figura 29. % de productos comercializados por cada compañía según tipo y marca

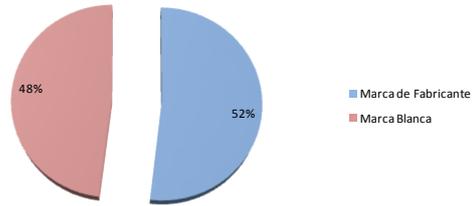




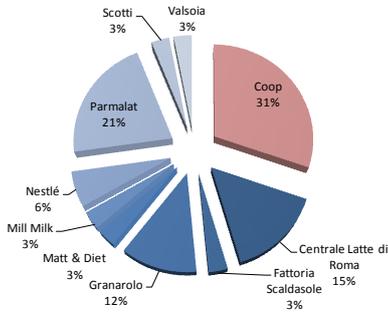
Ahold



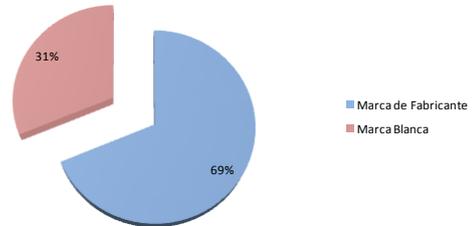
Ahold



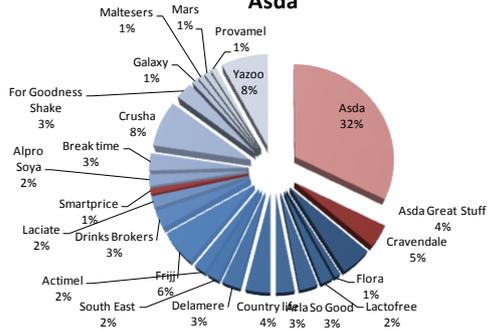
Coop Italia



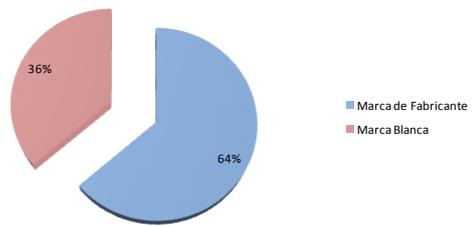
Coop Italia

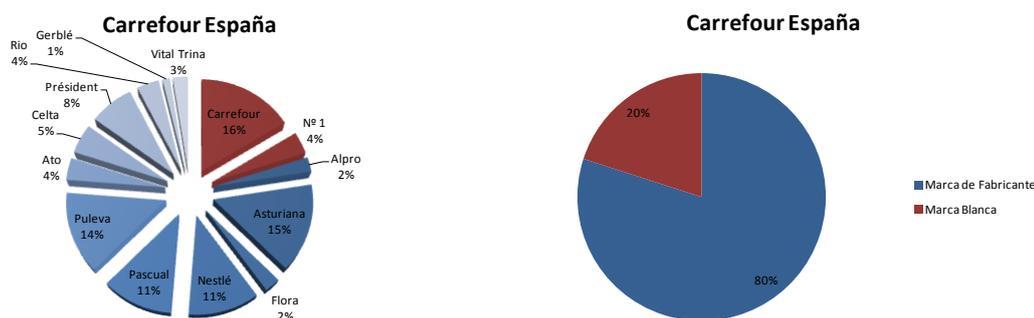


Asda



Asda





Fuente: Elaboración propia

En conclusión, según los datos de la muestra analizada, se puede asegurar que efectivamente la marca de distribuidor goza de un buen estado de salud en la actualidad, aunque siguen predominando los productos comercializados bajo marca de fabricante en todas las firmas de distribución analizadas en la muestra, excepto en el caso de Tesco en el que la marca de distribuidor supone el 53% de los productos lácteos comercializados. Por tanto, no se puede dar por válida la hipótesis propuesta al principio del capítulo ya que prácticamente en la totalidad de los supermercados la marca de fabricante continúa predominando.

No obstante, el peso alcanzado y la rápida introducción de estos productos (en algunas compañías ya casi alcanza el 50%, y de hecho, en Tesco, supone el 53%) hace prever que en unos años la hipótesis podrá ser validada para la totalidad de las compañías.

Otro fenómeno a destacar es la diferencia que se puede encontrar en el desarrollo de marcas blancas entre compañías. Por ejemplo en el caso holandés, la compañía ofrece hasta un total de tres marcas blancas diferentes de productos lácteos, cubriendo así prácticamente la mayoría de segmentos de clientes existentes en el mercado. En el extremo opuesto, se encuentra la firma de distribución italiana. Coop Italia únicamente ofrece sus productos bajo su marca blanca clásica, al igual que ocurre con la española Mercadona. Todo parece indicar que las compañías más antiguas, de más recorrido y experiencia han avanzado más en este campo, mientras que las compañías de reciente creación optan por una única marca, sin hacer distinciones entre clientes.

3.1.5.5 HIPÓTESIS 5: *Existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen a los productos de marca blanca y en los productos de marca de fabricante.*

Con el fin de estudiar si las cadenas de distribución analizadas establecen precios menores en los productos de marca blanca que en los de marca de fabricante se van a emplear tests estadísticos, tanto paramétricos como no paramétricos, que permitan determinar si efectivamente hay diferencia de precios entre los productos de distribuidor y los de fabricante.

Los tests paramétricos son óptimos en el caso de que se cumplan dos requisitos en la distribución de la variable cuantitativa que se está evaluando (precio):

- La variable cuantitativa debe distribuirse según la ley normal en cada uno de los grupos que se comparan (Criterio de normalidad).
- Las varianzas de la distribución de la variable cuantitativa en las poblaciones de las que provienen los grupos que se comparan deben ser homogéneas (Criterio de homocedasticidad).

El primer requisito es el más importante y puede asumirse que se cumple en el caso de muestras grandes. El segundo requisito es menos exigente y permite la aplicación de pruebas paramétricas asumiendo varianzas desiguales.

En caso de que estos requisitos se incumplan, será mucho más eficiente aplicar aquellas pruebas recogidas bajo el nombre de métodos no paramétricos, ya que no están sujetas a determinadas condiciones de aplicación, a diferencia de las pruebas paramétricas que sí que lo están tal y como se ha visto anteriormente. Por tanto, en caso de que el requisito de normalidad sea difícil de cumplir, o bien, el tamaño de muestra sea reducido, lo más adecuado es recurrir a las pruebas no paramétricas.

En este caso, dado que para algunas de las entidades analizadas el tamaño de muestra no es demasiado grande se ha optado por aplicar tanto métodos paramétricos, como no paramétricos, para que así los resultados obtenidos tengan un mayor soporte.

Como ya se ha comentado, es necesario disponer de una muestra amplia para poder aplicar los métodos paramétricos adecuadamente. En este caso, para cada una de las firmas de distribución analizadas el primer paso fue formar parejas lo más semejantes posibles de productos de marca blanca y marca de fabricante (por ejemplo, leche desnatada en brick de un litro), anotando el precio de este producto tanto de marca de fabricante como de marca de distribuidor. En caso de existir más de un producto para cada categoría (marca de fabricante o marca de distribuidor) el precio se ha promediado.

Para validar esta hipótesis se ha ampliado la base de datos mediante la inclusión de productos de uso más o menos arraigado en los países estudiados, entre ellos el arroz, el café y los refrescos. Así, se ha configurado una muestra de 784 productos.

Se parte de la premisa de que las dos muestras son relacionadas, ya que tal y como se ha comentado con anterioridad, se ha procedido a la formación de parejas lo más similares posibles, siendo los elementos de cada una de las muestras los mismos en distintas situaciones (marca de distribuidor o marca de fabricante). En el apartado de Anexos se pueden encontrar las parejas de productos formadas para cada una de las firmas de distribución analizadas.

Dado que las muestras son relacionadas, en el caso de pruebas paramétricas, el método más adecuado es el de la t de Student, y en el caso de pruebas no paramétricas, se empleará la prueba de Wilcoxon.

Cuadro 26. Resultado prueba t de Student

Firma de distribución	Datos
MERCADONA	
Tamaño muestra (N)	35
Media precio MF	1,78
Media precio MB	1,00
Estadístico T (p-value)	0,00
CARREFOUR	
Tamaño muestra (N)	24
Media precio MF	2,60
Media precio MB	1,57
Estadístico T (p-value)	0,00
TESCO	
Tamaño muestra (N)	34
Media precio MF	2,29
Media precio MB	1,13
Estadístico T (p-value)	0,00
ALBERT HEIJN	
Tamaño muestra (N)	28
Media precio MF	2,02
Media precio MB	1,59
Estadístico T (p-value)	0,00
COOP ITALIA	
Tamaño muestra (N)	33
Media precio MF	2,55
Media precio MB	1,71
Estadístico T (p-value)	0,00
ASDA	
Tamaño muestra (N)	25
Media precio MF	2,00
Media precio MB	1,09
Estadístico T (p-value)	0,00
CARREFOUR ESPAÑA	
Tamaño muestra (N)	40
Media precio MF	2,01
Media precio MB	1,13
Estadístico T (p-value)	0,00

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 26 quedan recogidos los resultados de los **contrastos paramétricos** realizados para cada una de las firmas de distribución analizadas con el programa estadístico SPSS Statistics, siendo las hipótesis a contrastar las siguientes:

H_0 : “la media del precio de los productos de marca blanca es igual a la media del precio de los productos de fabricante”.

H_1 : “la media del precio de los productos de marca blanca es diferente a la media del precio de los productos de fabricante”.

El valor p asociado al estadístico T para cada una de las compañías es de 0, y como es menor que un nivel de significación de $\alpha=0,05$, se rechaza la hipótesis nula sobre la igualdad de medias teóricas. Por tanto se puede considerar que mediante el empleo de pruebas paramétricas se ha demostrado que **efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que la totalidad de firmas** de distribución analizadas establecen a los productos de marca blanca y a los de marca de fabricante con un nivel de confianza del 95%.

A continuación se pasa al estudio mediante el uso de **pruebas no paramétricas**. Como ya se ha comentado, dado que las muestras son relacionadas, en el caso de pruebas no paramétricas, se empleará la prueba de Wilcoxon que es la prueba más potente para el caso de dos grupos relacionados y constituye una buena alternativa a la t de Student para el caso paramétrico.

El procedimiento que sigue esta prueba es calcular las diferencias, ordenar éstas en sentido creciente de su valor absoluto. Seguidamente se le asigna a cada nuevo orden el signo que tenía en la diferencia.

Las hipótesis adecuadas al caso son:

H_0 : “el precio de los productos de marca blanca es igual al precio de los productos de fabricante”.

H_1 : “el precio de los productos de marca blanca es diferente al precio de los productos de fabricante”.



Cuadro 27. Resultado prueba de Wilcoxon

Firma de distribución	Datos
MERCADONA	
Tamaño muestra (N)	35
Rangos negativos	35,00
Rangos positivos	0,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-5,16
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
CARREFOUR	
Tamaño muestra (N)	24
Rangos negativos	24,00
Rangos positivos	0,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-4,29
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
TESCO	
Tamaño muestra (N)	34
Rangos negativos	33,00
Rangos positivos	1,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-4,99
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
ALBERT HEIJN	
Tamaño muestra (N)	28
Rangos negativos	24,00
Rangos positivos	3,00
Empates	1,00
Estadístico Z	-4,04
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
COOP ITALIA	
Tamaño muestra (N)	33
Rangos negativos	33,00
Rangos positivos	0,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-5,01
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
ASDA	
Tamaño muestra (N)	25
Rangos negativos	23,00
Rangos positivos	2,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-4,03
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00
CARREFOUR ESPAÑA	
Tamaño muestra (N)	40
Rangos negativos	40,00
Rangos positivos	0,00
Empates	0,00
Estadístico Z	-5,51
Sig. Asintót. (bilateral)	0,00

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que Z tiene una significación asintótica bilateral de 0 en todos los casos (Cuadro 27). Dado que es menor que un nivel de significación de $\alpha=0,05$, se rechaza la hipótesis nula, es decir, el precio de los productos de marca blanca es diferente al precio de los productos de marca de fabricante con un nivel de confianza del 95%.

En resumen, ambos métodos estadísticos empleados respaldan la hipótesis planteada de que efectivamente las compañías de distribución establecen niveles de precios diferentes en función del tipo de producto (distribuidor o fabricante) que comercializan, siendo el precio de comercialización de la marca del distribuidor menos a la del fabricante.



4 Conclusiones y **limitaciones del** **estudio**



4.1 Conclusiones de la investigación realizada

4.1.1 Conclusiones acerca de la Hipótesis 1:

Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a los productos locales en sus mercados de origen.

Responder a los nuevos retos que se presentan en la sociedad actual exige que las compañías hagan grandes esfuerzos con tal de asegurar su supervivencia. En este trabajo se ha querido averiguar si las grandes firmas de distribución europeas optan por dar preferencia a los productos locales en sus mercados de origen. Tras el análisis pertinente ha quedado claro que **efectivamente apuestan por el producto local**, llevando a cabo así ciertas políticas proteccionistas a la hora de abastecerse en sus propios mercados. La mayoría de las compañías rondan entre un 86% y un 87% de productos lácteos nacionales comercializados. En los extremos, se pueden encontrar el caso de Carrefour que en su mercado doméstico ofrece un 100% de productos nacionales, o el caso de la holandesa Albert Heijn que únicamente ofrece un 64% de producto nacional.

Todo parece indicar que las compañías optan por estas políticas **debido a diversas causas:**

Por un lado, **su compromiso con la sociedad y el país de dónde proceden**. El hecho de que opten por comercializar productos locales de forma mayoritaria causa buena impresión a los consumidores potenciales, que en épocas de inestabilidad económica suelen adoptar posturas económicas nacionalistas. Igualmente, la **población** acostumbra a tener **preferencia por el consumo de**



producto nacional, no sólo como un medio de protección de la industria nacional, sino porque les da más confianza el consumir un producto conocido, que ha sido elaborado siguiendo unos estándares de calidad establecidos, que ha pasado todo tipo de controles sanitarios y que además ha sido producido por manos nacionales.

Por otro lado, no hay que olvidar que uno de los principales objetivos del departamento de **logística** de una compañía del sector de la distribución comercial es garantizar la presencia de los productos en los diferentes puntos de venta al **menor coste posible**. Por tanto, es de esperar que si la totalidad de compañías analizadas optan por la venta de productos locales, no sea únicamente por la protección de la industria nacional, sino que tendrán múltiples estudios que confirmarán que para la compañía resulta mucho más rentable la venta de un producto autóctono que la importación de productos foráneos que quizá serán más económicos pero acarrear grandes gastos de almacenamiento, transporte, etc.

Un hecho destacable es la presencia de los productos de la multinacional Nestlé en la totalidad de supermercados analizados. Nestlé se trata de una de las compañías de distribución más grandes del mundo. Esto nos confirma la idea de que las compañías multinacionales adaptan sus productos de forma que puedan ser vendidos en cualquier lugar, siendo por tanto un claro indicador del mundo globalizado en el que nos encontramos.

Y el mismo camino sigue la exitosa joint-venture entre Alpro, líder mundial del mercado de bebidas de soja y La Asturiana, que ha dado lugar a Alpro Soja. La gama de productos desarrollada por la joint-venture se está comercializando en la gran mayoría de firmas de distribución europeas analizadas. No en vano es la segunda marca en el mercado de soja con grandes crecimientos anuales. Estos datos permiten confirmar la idea de que en todos los sectores, y más en un sector en el que hay tan poca diferenciación como el lácteo, es muy importante el tener claro que **la diferenciación es un factor clave de éxito**: aquél que logre colocar un producto nuevo en un segmento del sector no explotado tendrá su recompensa. Para ello, queda demostrado que la investigación y las joint venture como forma de aunar esfuerzos son buenas medidas para conseguir resultados en este ámbito, y más para las marcas de fabricante que en los últimos años han perdido parte de su cuota de mercado a causa del ascenso de las marcas de distribuidor.

4.1.2 Conclusiones en torno a la Hipótesis 2: Las cadenas de distribución europeas dan preferencia a productos del país de destino cuando se internacionalizan y se establecen en los mismos.

Son numerosas las compañías de distribución europeas que optan por expandirse a otros países cuando consideran que ya tienen su mercado doméstico cubierto. Como cualquier otra empresa, deben dar respuesta a muchos interrogantes cuando se expanden, entre ellos al tema de los proveedores. ¿Mejor optar por proveedores locales, conocedores del mercado, o por proveedores del país de origen de la compañía?

Según los datos analizados, todo parece indicar que **las compañías prefieren comercializar productos del país de destino cuando se internacionalizan**. Y es que son muchos los factores a tener en cuenta. El primero de ellos es el hecho de que un mercado nuevo siempre es un gran desconocido, a pesar de que se realicen estudios de mercado que soporten la decisión de internacionalizarse. Es cierto que los consumidores viven cada vez en un mundo más globalizado y tienden a consumir productos homogéneos, pero también es cierto que éstos continúan manteniendo costumbres diferentes según nacionalidades. Igualmente, cada país tiene una normativa en cuanto a productos alimentarios, embalaje, etc. Y para poder satisfacer todos los requisitos legales, sanitarios, culturales, etc., todo parece indicar que la mejor opción es apostar por un proveedor local, que dispone de los conocimientos sobre el mercado y por tanto resultará un buen aliado para la compañía de distribución extranjera.

Con el tiempo, y una vez el mercado sea conocido, la compañía puede incorporar ciertos productos extranjeros.



En este caso, la única firma de distribución europea analizada ha sido la filial de Carrefour en España. Destaca el gran porcentaje de productos lácteos españoles comercializados, un 75%, y sobre todo, el hecho de que **los productos de marca blanca ofrecidos** a los clientes no son producidos en el mercado doméstico de la compañía (Francia), sino que **son producidos su totalidad en el país de establecimiento, en este caso España**. Esto refuerza la teoría expuesta de que resulta más ventajoso confiar en un proveedor local conocedor del mercado. El resto de productos analizados, pertenecen en su mayoría a grandes multinacionales alimentarias como puede ser la suiza Nestlé o la francesa Président. Por tanto, no parece que las compañías de distribución alimentaria sigan políticas proteccionistas a favor del producto originario de su país de origen.

4.1.3 Conclusiones respecto de la Hipótesis 3:

Las cadenas de distribución no europeas dan preferencia a abastecerse de la producción autóctona del país europeo en el que se establecen.

Walmart se trata de la mayor compañía de distribución comercial a nivel mundial. En múltiples ocasiones ha tratado de establecerse en el mercado europeo, resultando productiva únicamente una de ellas: su expansión en el Reino Unido mediante la adquisición de la cadena de supermercados Asda. Sus intentos de establecerse en Alemania no resultaron fructíferos debido a su desconocimiento del mercado, que tal y como ya se ha comentado, resulta básico para el éxito de la aventura internacional.

Los resultados de los análisis han permitido concluir que efectivamente, **la compañía americana opta por ofrecer a la clientela británica productos autóctonos del mercado**. Aproximadamente un 70% de los productos lácteos comercializados por la compañía son de origen británico, siendo el resto de referencias procedentes en su mayoría de la Unión Europea. Únicamente un 5% de los productos analizados tienen un origen americano, siendo en su totalidad productos más específicos, como por ejemplo batidos de chocolate.

De nuevo, parece confirmarse la idea de que las compañías de distribución optan por ofrecer productos locales igualmente en el caso de que decidan continuar su andadura internacional en continentes diferentes al suyo.



4.1.4 Conclusiones acerca de la Hipótesis 4: Las cadenas de distribución dan un mayor peso a los productos de distribuidor o marca blanca frente a los de fabricante.

Muchos estudios apuntan a que los productos de marca blanca gozan de un mayor protagonismo en las cadenas de distribución alimentaria en detrimento de las marcas de fabricante. Y tras el estudio efectuado, se ha comprobado que efectivamente, en las firmas de distribución analizadas los productos de marca blanca gozan de un buen estado de salud y tienen un papel importante, pero a día de hoy, en la totalidad de compañías analizadas excepto Tesco, los productos de marca de fabricante son los que gozan de una mayor presencia en los lineales, al menos en el territorio europeo.

La británica Tesco ofrece un 53% de productos de marca blanca, es decir, uno de cada dos productos ofertados es de marca de distribuidor o marca blanca. Y la tendencia es similar en el resto de supermercados analizados, a pesar de que la marca blanca no sea todavía predominante, destacando Ahold y Mercadona con un 48% y un 39% respectivamente. Por el contrario, destacan los casos de Carrefour y Asda, que también dan gran protagonismo a los productos de marca de fabricante.

Todo parece indicar que ante una situación económica desfavorable, las compañías han encontrado un verdadero filón mediante la oferta de productos de distribuidor, con unas calidades ajustadas y precios más económicos ya que la acogida por parte del consumidor ha resultado excelente, por lo que todo hace pensar que en unos años, la hipótesis analizada en el trabajo se podrá dar por válida.

Se tiende a pensar en un producto de marca blanca como aquel que cuenta con un embalaje simple, una apariencia poco atractiva, bajo precio y por tanto, una calidad ajustada. Pero hoy en día, un producto de marca blanca no es únicamente eso. En el estudio se ha comprobado que la mayoría de supermercados analizados

han desarrollado plenamente el concepto de marca blanca en el sentido de que disponen de varias líneas de productos: ecológicos, gourmet, etc. Hoy en día, los productos de marca blanca se tratan de productos muy avanzados y dirigidos a segmentos muy concretos de clientes, y que en ocasiones presentan calidades e incluso precios superiores a los productos de fabricante.

4.1.5 Conclusiones del estudio realizado para comprobar la Hipótesis 5: Existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen en los productos de marca blanca y en los productos de marca de fabricante.

A simple vista, todo parece indicar que los consumidores optan por la adquisición de productos de marca blanca gracias a sus precios más ajustados y una buena relación calidad-precio.

Los métodos estadísticos empleados, han permitido desvelar que efectivamente, **existen diferencias estadísticamente significativas entre los precios que las cadenas de distribución establecen a los productos de marca blanca y a los productos de marca de fabricante.**

Es lógico que las compañías opten por una reducción de precios de los productos de marca blanca. Así, pueden cautivar al consumidor y ganar terreno en detrimento de los fabricantes tradicionales, ya que el cliente estará dispuesto a disfrutar de una calidad más ajustada, menor información acerca del producto o un embalaje menos atractivo a cambio de una rebaja sustancial de precio, y más dadas las actuales circunstancias económicas.

4.2

4.3 Limitaciones del estudio

El estudio se ha efectuado con una **muestra reducida de compañías de distribución** alimentaria, y por tanto, se puede afirmar que **estos resultados no son extrapolables a la totalidad de la población de firmas de distribución**. De todos modos cabe decir que los resultados obtenidos son significativos y pueden **marcar una tendencia debido a que se han escogido las mayores firmas del sector para su análisis**.

Un fenómeno similar ocurre con la muestra de productos seleccionada. Dada la imposibilidad de analizar la totalidad de productos comercializados, se escogieron los lácteos para su análisis debido a que se trata de un producto de uso extendido y del cual la mayoría de países tienen producción autóctona. Como la recogida de datos se realizó vía internet, algunos de los productos de la muestra debieron ser eliminados por falta de información acerca de su procedencia.



5 Bibliografía

Libros y artículos:

AHOLD (2004-2010) Informes anuales [en línea] www.ahold.nl

ALIMARKET (2008) Informe anual de la distribución.

AMIGOT, M.; GARCÍA MAYO M. (2009) El regreso nocivo del proteccionismo. *Actualidad Económica*, nº 23 Febrero, pp. 17-20.

ANDIC, I.; ENTRECANALES, J.M.; ROIG, J (2009) “Crecer en situaciones adversas”. En XII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, Zaragoza.

ARAGONESA DE CONSULTORÍA (2008): “*La industria agroalimentaria aragonesa*”, [en línea] www.crea.es, Confederación de Empresarios de Aragón <<http://www.crea.es/economia/pdf/Industria%20Agroalimentaria%20Aragonesa.pdf>> [Consulta: 15 Marzo 2010].

ASOCIACIÓN DE CADENAS ESPAÑOLAS DE SUPERMERCADOS (2008): “*La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor*”, [en línea] www.magrama.es, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente <http://www.magrama.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cadena_valor_tcm7-7870.pdf> [Consulta: 25 Marzo 2010].

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (2009): “Navegantes en la red. 11ª Encuesta AIMC a usuarios de Internet”, [en línea] www.abimc.es, <<http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>> [Consulta: 8 Mayo 2011].

A.T. KEARNEY (2010): “*Nuevas oportunidades de expansión para retailers globales*”, [en línea] www.americainfomarket.org, Economía Internacional



<http://www.americainfomarket.org/america/AMERICA/published/DEFAULT/grdi_2010.pdf> [Consulta: 4 Abril 2010].

BERG, N. (2007): *“Top 30 ranking by Planet Retail reveals changes at the top”* [en línea] www.planetretail.net, Planet Retail <<http://www.planetretail.net/catalog/bulletin/198/198301.htm>> [Consulta: 30 Marzo 2010].

BLANCO, M.; GUTIÉRREZ, S. (2007) El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona. *Universia Business Review*, Primer trimestre 2008, pp. 40-63.

BRIZ, J.; DE FELIPE, I. (2006) La cadena alimentaria en España: retos y perspectivas. *Distribución y Consumo*. Noviembre-Diciembre 2008, pp. 71-85.

CARREFOUR (2005-2010) Informes anuales [en línea] www.carrefour.com

CC.OO. FEDERACIÓN AGROALIMENTARIA (2009): *“Incidencia de las marcas blancas en las condiciones laborales de la industria alimentaria”* [en línea] www.ccoo.es, Comisiones Obreras <<http://www.ccoo.es/comunes/temp/recursos/1/220913.pdf>> [Consulta: 30 Abril 2010].

CONFEDERATION OF THE FOOD AND DRINK INDUSTRIES OF THE EU (2009): *“Data & trends of the European Food and Drink Industry 2009”* [en línea] www.fooddrinkeurope.eu, European Food and Drink Industry <http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/ciaa-data_trend-updated_2009.pdf> [Consulta: 23 Marzo 2010].

CONFEDERATION OF THE FOOD AND DRINK INDUSTRIES OF THE EU (2008): *“Data & trends of the European Food and Drink Industry 2008”* [en línea] www.fooddrinkeurope.eu, European Food and Drink Industry <http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/DataTrends2008.pdf> [Consulta: 23 Marzo 2010].

COOP ITALIA (2007-2010) Informes anuales [en línea] www.e-coop.it

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2008): “Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español 2008” [en línea] www.agro-alimentarias.coop, Cooperativas Agro-alimentarias España <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf> [Consulta: 28 Junio 2010]

CUESTA VALIÑO, P. (2006): “Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial” [en línea] www.eumed.net, Tesis Doctorales <<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2a.htm>> [Consulta: 5 Abril 2010].

DELOITTE (2009): “Global Powers of Retailing” [en línea] www.deloitte.com, Auditoría <http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf> [Consulta: 25 Noviembre 2010].

DELOITTE (2010): “Global Powers of Retailing” [en línea] www.deloitte.com, Auditoría http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/LocalAssets/Documents/Documents-2009/hr_globalpowersofretailing2010.pdf [Consulta: 25 Noviembre 2010].

GAMBERONI, E.; NEWFARMER, R. (2009): “Trade Protection: Incipient but Worrisome Trends” [en línea] www.worldbank.org, World Bank <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/Trade_Note_37.pdf> [Consulta: 5 Abril 2011].

IDEAS: INICIATIVAS DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (2006) La gran distribución: supermercados, hipermercados y cadenas de descuento, Boletín nº 15, pp. 1-66.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. (2007) *La estrategia de las marcas blancas: cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*. Barcelona: Ediciones Deusto.

MARTÍN MARTÍN, Q. (2001) *Contrastes de hipótesis*. Madrid: Editorial La Muralla, Editorial Hespérides.

MERCADONA (1995-2009) Informes anuales [en línea] www.mercadona.es

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2001): “Libro blanco de la agricultura y el desarrollo rural” [en línea] www.libroblancoagricultura.com, Ministerio



de Agricultura, Pesca y Alimentación,
<http://www.libroblancoagricultura.com/publicacion/SUMARIO.pdf> [Consulta: 5 Mayo
2010].

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (2009) Estudio de
mercado. Observatorio del consumo y la distribución alimentaria. Madrid

MUNUERA ALEMÁN, J. L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (2006) *Estrategias de
marketing: de la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.

NIELSEN (2007): “Anuario 2007. La guía de los mercados” [en línea] es.nielsen.com,
Nielsen <<http://es.nielsen.com/news/documents/PresentacionAnuario2007.pdf>>
[Consulta: 25 Noviembre 2010].

PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F. (2004) La dinámica de la competencia
internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review*. Tercer
trimestre 2004, pp. 85-101.

PLMA (2009) “Anuario internacional de las marcas de distribuidor” [en línea]
www.plmainternational.com, Private Label Manufacturers Association [Consulta: 15
enero 2012].

PONS PRAT DE PADUA, J.M. (2009) Marcas de fabricante y marcas de distribuidor:
algunas clases para entender la pugna. *Revista Mediterráneo Económico*, nº15 pp.
317-327.

RIBES GINER, G. (2008) *Apuntes Prácticas de Laboratorio de Dirección de Recursos
Humanos de 5º Curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de
la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

ROQUE, J. (2009) Las 10 tendencias de la distribución mundial para 2009.
Tecnomarketing. Abril 09, pp. 18-22.

TESCO (2006-2010) Informes anuales [en línea] www.tesco.com

TNS (2007) “TNS Worldpanel 2006” [en línea] www.tns-global.es, [Consulta: 10 febrero 2011].

UCLÉS, D.; CABRERA A. (2009) El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo agrario andaluz. Almería: Editorial Fundación Cajamar.

WALMART (1995-2009) Informes anuales [en línea] www.walmart.com

Artículos de periódico

“Mercadona gana un 19% más en el mejor ejercicio de su historia” [en línea].
Expansión.com. 7 marzo 2012.
<http://www.expansion.com/2012/03/07/empresas/distribucion/1331120660.html>
[Consulta: 25 marzo 2012].

“Sebastián pide el consumo de productos españoles para evitar la destrucción de 120.000 empleos” [en línea]. *El mundo.es*. 21 septiembre 2009.
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/01/21/economia/1232533907.html>
[Consulta: 15 enero 2009].



6 Anexos



6.1 Base de datos

Productos que componen la base de datos de Mercadona:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE DESCAFEINADO, HACENDADO, TARRO PET 200 g	Hacendado	Marca_blanca	200g	2,59	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE CAPPUCCINO ***LE RECOMENDAMOS***, NESCAFE, BOTE 250 g	Nescafé	Marca_fabricante	250g	2	Suiza
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE CAPPUCCINO NATURAL, HACENDADO, BOTE 250 g	Hacendado	Marca_blanca	250g	3,57	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE NATURAL CLASIC, NESCAFE, TARRO 200 g	Nescafé	Marca_fabricante	200g	5,19	Suiza
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE NATURAL CLASIC, NESCAFE, TARRO 100 g	Nescafé	Marca_fabricante	100g	3,54	Suiza
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE NATURAL, HACENDADO, TARRO PET 100 g	Hacendado	Marca_blanca	100g	1,51	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE NATURAL, HACENDADO, TARRO PET 200 g	Hacendado	Marca_blanca	200g	2,15	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE DESCAFEINADO, HACENDADO, TARRO PET 100 g	Hacendado	Marca_blanca	100g	1,59	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE DESCAFEINADO, NESCAFE, TARRO 100 g	Nescafé	Marca_fabricante	100g	3,88	Suiza
Mercadona	Café	CEREAL SOLUBLE, EKO, TARRO 150 g	Eko	Marca_fabricante	150g	2,41	
Mercadona	Café	CEREAL SOLUBLE FIBRA, HACENDADO, TARRO 150 g	Hacendado	Marca_blanca	150g	1,5	
Mercadona	Leche	BEBIDA SOJA (ENVASE VERDE/BLANCO), YOSOY, BRICK 1 l	Vivesoy	Marca_fabricante	1L	0,98	
Mercadona	Leche	BEBIDA SOJA NATURAL, HACENDADO, BRICK 1L	Hacendado	Marca_blanca	1L	0,86	
Mercadona	Leche	BEBIDA SOJA CON CHOCOLATE, HACENDADO, BRICK 1 l	Hacendado	Marca_blanca	1L	1,17	
Mercadona	Leche	BEBIDA SOJA CON CHOCOLATE, VIVESOY-PASCUAL, BRICK 1 l	Vivesoy	Marca_fabricante	1L	1,49	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT SIN CAFEINA, COCA COLA, BOTELLA 2 l	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,31	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT SIN CAFEINA, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,61	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT SIN CAFEINA, PEPSI, BOTELLA 2	Pepsi	Marca_fabricante	2L	1	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT, COCA COLA, BOTELLA 2 l	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,31	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT, PEPSI, BOTELLA 2 l	Pepsi	Marca_fabricante	2L	1,11	
Mercadona	Refrescos	COLA LIGHT, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,55	
Mercadona	Refrescos	COLA NORMAL, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,49	
Mercadona	Refrescos	COLA NORMAL, COCA COLA, BOTELLA 2 l	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,31	
Mercadona	Refrescos	BITTER SIN ALCOHOL, HACENDADO, LATA	Hacendado	Marca_blanca	330ml	0,42	
Mercadona	Refrescos	BITTER SIN ALCOHOL, KAS, LATA 330 cc	Kas	Marca_fabricante	330ml	0,69	
Mercadona	Refrescos	GASEOSA, HACENDADO, BOTELLA 1,5 l	Hacendado	Marca_blanca	1,5L	0,26	
Mercadona	Refrescos	GASEOSA, LA CASERA, BOTELLA 1,5 l	La Casera	Marca_fabricante	1,5L	0,77	
Mercadona	Refrescos	LIMA LIMON CON GAS, 7UP, BOTELLA 2 l	7UP	Marca_fabricante	2L	1,11	
Mercadona	Refrescos	LIMA LIMON CON GAS, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,65	
Mercadona	Refrescos	LIMON CON GAS, FANTA, BOTELLA 2 l	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,13	
Mercadona	Refrescos	LIMON CON GAS, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,59	
Mercadona	Refrescos	LIMON CON GAS, FANTA, LATA 330 cc	Fanta	Marca_fabricante	330ml	0,4	
Mercadona	Refrescos	LIMON CON GAS, HACENDADO, LATA	Hacendado	Marca_blanca	330ml	0,22	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS SIN AZUCAR, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,68	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS ZERO, FANTA, BOTELLA 2 l	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,13	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS, FANTA, BOTELLA 2 l	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,13	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS, FANTA, LATA 330 cc	Fanta	Marca_fabricante	330ml	0,4	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS, HACENDADO, BOTELLA 2 l	Hacendado	Marca_blanca	2L	0,69	
Mercadona	Refrescos	NARANJA CON GAS, HACENDADO, LATA PACK 6 x 330 cc - 1980 cc	Hacendado	Marca_blanca	1980ml	0,22	
Mercadona	Refrescos	TONICA, HACENDADO, LATA PACK 6 x 330 cc - 1980 cc	Hacendado	Marca_blanca	1980ml	1,42	
Mercadona	Refrescos	TONICA, SCHWEPPES, LATA PACK 6 x 330 cc - 1980 cc	Schweppes	Marca_fabricante	1980ml	3,42	



Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Mercadona	Leche	Leche desnatada brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,55	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada brick 1L	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Mercadona	Leche	Leche entera brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,59	España
Mercadona	Leche	Leche entera brick 1L	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,57	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada brick 1L	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada calcio brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1L	0,79	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada calcio brick 1L	Puleva	Marca_fabricante	1L	1,19	España
Mercadona	Leche	Leche entera calcio brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1L	0,83	España
Mercadona	Leche	Leche entera calcio brick 1L	Puleva	Marca_fabricante	1L	1,19	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada calcio brick 1L	Hacendado	Marca_blanca	1L	0,81	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada calcio brick 1L	Puleva	Marca_fabricante	1L	1,19	España
Mercadona	Leche	Dulce de leche, tarro cristal 350 G	Chimbote	Marca_fabricante	350 G	2,05	Argentina
Mercadona	Leche	Leche condensada desnatada sirve fácil, bote plástico 450 G dosificador	El Castillo	Marca_fabricante	450 G	1,79	España
Mercadona	Leche	Leche condensada desnatada sirve fácil, bote plástico 450 G dosificador	La Lechera	Marca_fabricante	450 G	2,45	Suiza
Mercadona	Leche	Leche condensada desnatada, bote 1 Kg	La Molina	Marca_fabricante	1 Kg	1,99	España
Mercadona	Leche	Leche condensada entera sirve fácil, bote plástico 450 G dosificador	El Castillo	Marca_fabricante	450 G	1,79	España
Mercadona	Leche	Leche condensada entera sirve fácil, bote plástico 450 G dosificador	La Lechera	Marca_fabricante	450 G	2,45	Suiza
Mercadona	Leche	Leche condensada entera, bote 1 Kg	La Molina	Marca_fabricante	1 Kg	1,99	España
Mercadona	Leche	Leche condensada entera, bote 397 G	La Molina	Marca_fabricante	397 G	1	España
Mercadona	Leche	Crema almendra diabéticos, tarro 500 G	Nectina	Marca_fabricante	500 G	3,15	España
Mercadona	Leche	Crema almendra, 500 G	Nectina	Marca_fabricante	500 G	2,2	España
Mercadona	Leche	Leche cacao y cereales Puleva Max, minibrick pack 3 unid - 600 CC	Puleva	Marca_fabricante	600 CC	1,15	España
Mercadona	Leche	Leche sabor canela limón, botella 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	1,05	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo calcio y soja desnatada, brick 1 L	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo energía y crecimiento Max cereales, brick 1 L	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,39	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo energía y crecimiento Max, brick 1 L	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,35	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo energía y crecimiento, brick 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,93	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo fibra semidesnatada, brick 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,99	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo folic B semidesnatada, brick 1 L	Flora	Marca_fabricante	1 L	1,29	Suiza
Mercadona	Leche	Preparado lácteo Omega 3, brick 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,95	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo Omega 3, brick 1 L	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,39	España
Mercadona	Leche	Preparado lácteo semidesnatado sin lactosa, brick 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	1,07	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada esterilizada, botella 1,5 L	Hacendado	Marca_blanca	1,5 L	1,19	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada UHT (tapón verde), botella 1,5 L	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Mercadona	Leche	Leche entera esterilizada, botella 1,5 L	Hacendado	Marca_blanca	1,5 L	1,25	España
Mercadona	Leche	Leche entera UHT (tapón rojo), botella 1,5 L	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada esterilizada, botella 1,5 L	Hacendado	Marca_blanca	1,5 L	1,22	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada UHT (tapón azul), botella 1,5 L	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Mercadona	Leche	Leche cabra semidesnatada fresca pasteurizada, botella 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	1,12	España
Mercadona	Leche	Leche desnatada fresca pasteurizada, botella 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,76	España
Mercadona	Leche	Leche entera fresca pasteurizada, botella 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,8	España
Mercadona	Leche	Leche semidesnatada fresca pasteurizada, botella 1 L	Hacendado	Marca_blanca	1 L	0,78	España
Mercadona	Leche	Crema leche para café (Campina), paquete 20 uds - 200 G	Sudmilch	Marca_fabricante	200 G	0,75	Alemania
Mercadona	Leche	Leche evaporada Ideal, bote 410 G	Ideal	Marca_fabricante	410 G	1,49	Suiza
Mercadona	Leche	Leche polvo desnatada, paquete 1 K	Asturiana	Marca_fabricante	1 Kg	6,95	España
Mercadona	Arroz	ARROZ REDONDO ***LE RECOMENDAMOS***, HACENDADO, PAQUETE 1 kg	Hacendado	Marca_blanca	1kg	0,71	España
Mercadona	Arroz	ARROZ REDONDO, LA FALLERA, PAQUETE 1 kg	La Fallera	Marca_fabricante	1kg	1,35	España
Mercadona	Café	CAFE SOLUBLE DESCAFEINADO, NESCAFE, TARRO 200 g	Nescafé	Marca_fabricante	200g	5,94	Suiza

Productos que componen la base de datos de Carrefour:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Carrefour	Leche	Lait entier avec vitamine D	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,3	Francia
Carrefour	Leche	Lait entier Bio issu de l'agriculture biologique	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,85	Francia
Carrefour	Leche	Lait entier de montagne stérilisé UHT	Carrefour	Marca_blanca	1 L	1,1	Francia
Carrefour	Leche	Lait Entier frais microfiltré	Marguerite	Marca_fabricante	1 L	1,5	Francia
Carrefour	Leche	Lait frais pasteurisé entier Biolait agriculture biologique	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,8	Francia
Carrefour	Leche	Lait de montagne demi-écrémé stérilisé UHT	Carrefour	Marca_blanca	50 Cl	0,6	Francia
Carrefour	Leche	Lait de montagne demi-écrémé stérilisé UHT	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,9	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé stérilisé UHT - agriculture biologique	Carrefour Agi	Marca_blanca	1 L	1,2	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé GrandLait, bouteille 1,5 L	Candia	Marca_fabricante	1,5 L	1,9	Francia
Carrefour	Leche	Oui aux Petits Producteurs ! Lait solidaire demi-écrémé	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,45	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé Viva stérilisé U.H.T. garantie 10 vitamines	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,2	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé aux protéines	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,5	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé Calcium Plus vitamine D	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,45	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé Viva +	Candia	Marca_fabricante	1 L	1,4	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé GrandLait, brique de 1 L	Candia	Marca_fabricante	1 L	0,9	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé Bio agriculture bio	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,55	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,1	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé enrichi en magnésium	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,25	Francia
Carrefour	Leche	Lait demi-écrémé Matin Léger à teneur réduite en lactose	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,85	Francia
Carrefour	Leche	Matin Léger - Lait demi-écrémé	Lactel	Marca_fabricante	50 Cl	1,2	Francia
Carrefour	Leche	Silhouette Active goût Chocolat, 6 briquettes de 20cl	Candia	Marca_fabricante	20 Cl	4,85	Francia
Carrefour	Leche	Lait de montagne écrémé stérilisé UHT	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,85	Francia
Carrefour	Leche	Lait Ecrémé Bio issu de l'agriculture biologique	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,7	Francia
Carrefour	Leche	Matin Léger - Lait écrémé facile à digérer	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,9	Francia
Carrefour	Leche	Lait écrémé Jour après Jour	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,45	Francia
Carrefour	Leche	Lait écrémé	Lactel	Marca_fabricante	1 L	1,1	Francia
Carrefour	Café	Café filtre soluble	Carrefour Dis	Marca_blanca	200g	3,49	
Carrefour	Café	Café soluble Qualité filtre	Carte Noire	Marca_fabricante	200g	5,8	
Carrefour	Café	Café soluble Spécial filtre	Nescafé	Marca_fabricante	200g	6,23	
Carrefour	Café	Cappuccino,144g	Carrefour	Marca_blanca	144g	2,07	
Carrefour	Café	Cappuccino, 140g	Nestlé	Marca_fabricante	140	2,55	
Carrefour	Refrescos	Tonic aux extraits naturels	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,76	
Carrefour	Refrescos	Schweppes Indian Tonic	Schweppes	Marca_fabricante	1,5L	1,85	
Carrefour	Refrescos	Limonade aux extraits naturels de citron	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,74	
Carrefour	Refrescos	Limonade Double Zest citron - citron vert	Double Zest	Marca_fabricante	1,5L	1,42	
Carrefour	Refrescos	Tonic aux extraits naturels	Carrefour	Marca_blanca	4,5L	2,28	
Carrefour	Refrescos	Indian Tonic	Schweppes	Marca_fabricante	4,5L	5,55	
Carrefour	Café	Cappuccino, préparation instantanée	Nescafé	Marca_fabricante	280g	4,71	
Carrefour	Café	Cappuccino nature	Carrefour	Marca_blanca	280g	1,49	
Carrefour	Café	Café moulu bio, pur arabica, Ethiopie, fruité & aromatique	Alter Eco	Marca_fabricante	250g	3,52	
Carrefour	Café	Café d' Ethiopie Sidamo pur arabica moulu	Carrefour	Marca_blanca	250g	2,87	
Carrefour	Café	Café moulu arabica Bahia Brésil	Jacques Vabri	Marca_fabricante	250g	3,51	
Carrefour	Café	Café moulu pur arabica - Cru Cerrado - Brésil	Carrefour	Marca_blanca	250g	2,95	
Carrefour	Café	Café moulu Espresso, pur arabica	Carrefour	Marca_blanca	250g	3,12	
Carrefour	Café	Café moulu Espresso arabica spécial percolateur	Carte Noire	Marca_fabricante	250g	3,79	
Carrefour	Refrescos	Boisson à l'orange gourmande	Carrefour	Marca_blanca	2L	1,07	
Carrefour	Refrescos	Boisson aux fruits exotiques gourmande	Carrefour	Marca_blanca	2L	1,22	
Carrefour	Refrescos	Oasis Orange sans bulles	Carrefour	Marca_blanca	2L	2	
Carrefour	Refrescos	Oasis Cocktail tropical sans bulles	Carrefour	Marca_blanca	2L	2	
Carrefour	Refrescos	Soda orange	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,28	
Carrefour	Refrescos	Pulp'Orange	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,76	
Carrefour	Refrescos	Orangina rouge à l'orange sanguine	Orangina	Marca_fabricante	1,5L	2,02	
Carrefour	Refrescos	Pulp'orange sanguine	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,89	
Carrefour	Refrescos	Sirop de grenadine	Carrefour	Marca_blanca	75cl	1,74	
Carrefour	Refrescos	Sirop de grenadine	Teisseire	Marca_fabricante	75cl	2,82	
Carrefour	Refrescos	Sirop de citron sans colorant	Carrefour	Marca_blanca	75cl	1,7	
Carrefour	Refrescos	Sirop de citron sans colorant	Teisseire	Marca_fabricante	75cl	2,83	
Carrefour	Refrescos	Sirop de menthe verte	Carrefour	Marca_blanca	75cl	1,68	
Carrefour	Refrescos	Sirop de menthe verte	Teisseire	Marca_fabricante	75cl	2,81	
Carrefour	Refrescos	Ice tea pêche	Lipton	Marca_fabricante	1,5L	1,7	
Carrefour	Refrescos	Ice tea pêche	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,94	
Carrefour	Refrescos	Ice Tea pêche Light	Lipton	Marca_fabricante	1,5L	1,8	
Carrefour	Refrescos	Ice Tea pêche Light	Carrefour	Marca_blanca	1,5L	0,94	
Carrefour	Café	80 Filtration Classic -	Melitta	Marca_fabricante	80filtros	2,14	
Carrefour	Café	80 Filtration Classic -	Carrefour	Marca_blanca	80filtros	0,78	
Carrefour	Arroz	Riz Basmati très long grain parfumé cuisson rapide 11mn	Carrefour	Marca_blanca	1Kg	2,76	
Carrefour	Arroz	Riz Basmati long grain	Carrefour Dis	Marca_blanca	1Kg	1,39	
Carrefour	Arroz	Riz Basmati long grain	Uncle Bens	Marca_fabricante	1Kg	2,83	

Productos que componen la base de datos de Tesco:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Semi- Skimmed Milk 1.136ltr/2 Pints	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	0,86	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Semi- Skimmed Milk 3.408ltr/6 Pints	Tesco	Marca_blanca	6 Pints	2,25	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Semi-Skimmed Milk 568ml/1pint	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,45	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Skimmed Milk 1.136ltr/2 Pints	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	0,86	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Skimmed Milk 2.272ltr/4 Pints	Tesco	Marca_blanca	4 Pints	1,53	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Healthy Eating Skimmed Milk 568ml/ 1 Pint	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,45	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Pasteurised Semi-Skimmed Milk 2.272 Ltr	Tesco	Marca_blanca	2,272 L	1,53	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Whole Milk 1.136ltr/2 Pints	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	0,86	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Whole Milk 2.272ltr/4 Pints	Tesco	Marca_blanca	4 Pints	1,53	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Whole Milk 3.408ltr/6 Pints	Tesco	Marca_blanca	6 Pints	2,25	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Whole Milk 568ml/1 Pint	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,45	Reino Unido
Tesco	Leche	Wiseman Fresh N Lo Milk Semi/Skim 2ltr	Wiseman Fre:	Marca_fabricante	2 L	0,92	Reino Unido
Tesco	Leche	Flora Pro.Activ Milk 1 Litre	Flora	Marca_fabricante	1 L	1,26	Suiza
Tesco	Leche	Cravendale Pure Filtered S/Skim Milk 1 Litre	Cravendale	Marca_fabricante	1 L	1,06	Reino Unido
Tesco	Leche	Cravendale Pure Filtered Skimmedmilk 1 Litre	Cravendale	Marca_fabricante	1 L	1,06	Reino Unido
Tesco	Leche	Cravendale Semi Skimmed Milk 2 Litre	Cravendale	Marca_fabricante	2 L	1,66	Reino Unido
Tesco	Leche	Cravendale Skimmed Milk 2 Litre	Cravendale	Marca_fabricante	2 L	1,66	Reino Unido
Tesco	Leche	Cravendale Whole Milk 2 Litres	Cravendale	Marca_fabricante	2 L	1,66	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Pure Fresh Skimmed Milk 2 Litres	Tesco	Marca_blanca	2 L	1,49	
Tesco	Leche	Tesco Pure Freshsemi Skimmed Milk 2 Litres	Tesco	Marca_blanca	2 L	1,49	
Tesco	Leche	Tesco Pure Freshwhole Milk 2 Litres	Tesco	Marca_blanca	2 L	1,49	
Tesco	Leche	Saint Ivel Cultured Buttermilk 284ml	St Ivel	Marca_fabricante	284 ml	0,55	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Finest Channel Island Milk 1ltr	Tesco	Marca_blanca	1 L	0,95	Reino Unido
Tesco	Leche	Wiseman The One 2 Litre	Wiseman Fre:	Marca_fabricante	2 L	1,34	Reino Unido
Tesco	Leche	T Localchoice Somerset Semi Milk 1.136ltr	Localchoice (:	Marca_fabricante	2 Pints	0,86	Reino Unido
Tesco	Leche	Tesco Organic Semi Skim Milk 2.272 Ltr.	Tesco	Marca_blanca	4 Pints	1,73	
Tesco	Leche	Tesco Organic Semi Skimmed Milk 1.136 Ltr.	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	1,03	
Tesco	Leche	Tesco Organic Semi Skimmed Milk 3.408 Ltr.	Tesco	Marca_blanca	6 Pints	2,5	
Tesco	Leche	Tesco Organic Semi Skimmed Milk 568ml.	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,53	
Tesco	Leche	Tesco Organic Skimmed Milk 1.136 Ltr.	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	1,03	
Tesco	Leche	Tesco Organic Skimmed Milk 568ml.	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,53	
Tesco	Leche	Tesco Organic Whole Milk 1.136 Ltr.	Tesco	Marca_blanca	2 Pints	1,03	
Tesco	Leche	Tesco Organic Whole Milk 4 Pint2.272 Litres.	Tesco	Marca_blanca	4 Pints	1,73	
Tesco	Leche	Tesco Organic Whole Milk 568ml.	Tesco	Marca_blanca	1 Pint	0,53	
Tesco	Leche	Yeo Valley Organic S / Skimmed Milk 1 Litre	Yeo Valley Or:	Marca_fabricante	1 L	0,89	Reino Unido
Tesco	Leche	Yeo Valley Organic S / Skimmed Milk 2 Litre	Yeo Valley Or:	Marca_fabricante	2 L	1,7	Reino Unido
Tesco	Leche	Yeo Valley Organic Whole Milk 1 Litre	Yeo Valley Or:	Marca_fabricante	1 L	0,87	Reino Unido
Tesco	Leche	Alpro Light Unsweetened Soya Milk 1ltr	Alpro	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Tesco	Leche	Alpro Plain Chilled Soya Milk 500ml	Alpro	Marca_fabricante	500 ml	0,79	España
Tesco	Leche	Alpro Soya Fresh 1 Litre	Alpro	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Tesco	Leche	Alpro Soya Organic 1 Litre	Alpro	Marca_fabricante	1 L	1,59	España
Tesco	Leche	Lactofree Semi Skimmed 1l	Lactofree	Marca_fabricante	1 L	1,37	Reino Unido
Tesco	Leche	Lactofree Whole Milk 1 Litre	Lactofree	Marca_fabricante	1 L	1,37	Reino Unido
Tesco	Leche	Saint Helen's Pasteurised Goatmilk 1 Litre	Saint Helen's	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Tesco	Leche	Saint Helen's Semi Skimmed Goats Milk 1ltr	Saint Helen's	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Tesco	Leche	So Good Soya Drink 1 Litre	So Good	Marca_fabricante	1 L	1,28	Reino Unido
Tesco	Leche	Soya Magic Light 1 Litre	Soya Magic	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Tesco	Leche	Soya Magic Original 1 Litre	Soya Magic	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Tesco	Leche	T Unsweetened Soya Alternative To Dairy 1ltr	Tesco	Marca_blanca	1 L	0,99	
Tesco	Leche	Tesco Fresh Sweetened Soya Milk 1 Litre	Tesco	Marca_blanca	1 L	0,88	
Tesco	Leche	Tesco Semi Skimmed Goats Milk 1 Ltr	Tesco	Marca_blanca	1 L	1,28	
Tesco	Refrescos	Cherry Coke 2 Litre Bottle	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Tesco Fs Cherry Cola 2Ltr	Tesco	Marca_blanca	2L	0,69	
Tesco	Refrescos	Coca Cola Regular 2 Litre Bo...	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Diet Coke 2 Litre Bottle	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Coke Zero 2 Litre	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Diet Coke Caffeine Free 2 Li...	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Pepsi Regular 2 Litre Bottle	Pepsi	Marca_fabricante	2L	1,78	
Tesco	Refrescos	Pepsi Max 2 Litre Bottle	Pepsi	Marca_fabricante	2L	1,78	

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Tesco	Refrescos	Pepsi Diet 2 Litre Bottle	Pepsi	Marca_fabricante	2L	1,78	
Tesco	Refrescos	Tesco Cola 2 Litre Bottle	Tesco	Marca_blanca	2L	0,6	
Tesco	Refrescos	Tesco Cola Zero 2 Litre	Tesco	Marca_blanca	2L	0,39	
Tesco	Refrescos	Tesco Diet Cola 2 Litre Bott...	Tesco	Marca_blanca	2L	0,6	
Tesco	Refrescos	Tesco Diet Cola Caffeine Fre...	Tesco	Marca_blanca	2L	0,6	
Tesco	Arroz	Akash Basmati Rice 2Kg	Akash	Marca_fabricante	2Kg	4	
Tesco	Arroz	Tesco Basmati Rice 2Kg	Tesco	Marca_blanca	2Kg	3,59	
Tesco	Arroz	Tilda Basmati Rice 2Kg	Tilda	Marca_fabricante	2Kg	6,99	
Tesco	Arroz	Tilda Basmati Rice 1Kg	Tilda	Marca_fabricante	1Kg	3,99	
Tesco	Arroz	Tesco Value Basmati Rice 1Kg	Tesco	Marca_blanca	1Kg	1,39	
Tesco	Arroz	Tesco Basmati Rice 1Kg	Tesco	Marca_blanca	1Kg	1,57	
Tesco	Arroz	Tilda Easy Cook Basmati Rice...	Tilda	Marca_fabricante	1Kg	1,99	
Tesco	Arroz	Tesco Easy Cook Basmati Rice...	Tesco	Marca_blanca	1Kg	0,95	
Tesco	Arroz	Uncle Bens Long Grain Rice 1...	Uncle Bens	Marca_fabricante	1Kg	3,96	
Tesco	Arroz	Uncle Bens Long Grain Rice 500g	Uncle Bens	Marca_fabricante	500g	2,09	
Tesco	Arroz	Tesco Easy Cook Long Grain R...	Tesco	Marca_blanca	500g	0,89	
Tesco	Arroz	Tesco Easy Cook Long Grain R...	Tesco	Marca_blanca	500g	1,29	
Tesco	Arroz	Uncle Bens Wholegrain Rice 5...	Uncle Bens	Marca_fabricante	500g	2,06	
Tesco	Arroz	Tesco Arborio Risotto Rice 5...	Tesco	Marca_blanca	500g	1,12	
Tesco	Café	Nescafe Original Coffee 100G	Nescafe	Marca_fabricante	100g	2,68	
Tesco	Café	Nescafe Original Coffee 200G	Nescafe	Marca_fabricante	200g	4,79	
Tesco	Café	Tesco Classic Coffee 100G	Tesco	Marca_blanca	100g	1,79	
Tesco	Café	Tesco Classic Coffee 200G	Tesco	Marca_blanca	200g	1,99	
Tesco	Café	Tesco Gold Coffee 100G	Tesco	Marca_blanca	100g	1,69	
Tesco	Café	Tesco Gold Coffee 200G	Tesco	Marca_blanca	200g	2,69	
Tesco	Café	Nescafe Gold Blend Coffee 10...	Nescafe	Marca_fabricante	100g	3,28	
Tesco	Café	Nescafe Gold Blend Coffee 20...	Nescafe	Marca_fabricante	200g	6,48	
Tesco	Refrescos	Tesco Fruit And Barley Orange No Added Sugar 1L	Tesco	Marca_blanca	1L	0,69	
Tesco	Refrescos	Robinsons Fruit And Barley Orange 1L	Robinsons	Marca_fabricante	1L	1,59	
Tesco	Refrescos	Tesco Fruit And Barley Peach/ Apricot No Added Sugar 1L	Tesco	Marca_blanca	1L	0,69	
Tesco	Refrescos	Robinsons Fruit And Barley Peach 1L	Robinsons	Marca_fabricante	1L	1,59	
Tesco	Refrescos	Tesco Fruit And Barley Summerfruits No Added Sugar 1L	Tesco	Marca_blanca	1L	0,69	
Tesco	Refrescos	Robinsons Fruit And Barley Summer Fruits 1L	Robinsons	Marca_fabricante	1L	1,59	
Tesco	Café	Taylor's Fair Trade Organic Coffee 227G	Taylor's	Marca_fabricante	227g	3,89	
Tesco	Café	Tesco Fair Trade Medium Roast Coffee 227G	Tesco	Marca_blanca	227g	2,99	
Tesco	Refrescos	Clipper Organic Decaffeinated Freeze Dried Coffee 100G	Clipper	Marca_fabricante	100g	3,99	
Tesco	Refrescos	Tesco Fair Trade Organic Decaffeinated Instant Coffee 100G	Tesco	Marca_blanca	100g	3,49	
Tesco	Refrescos	Tesco Sparkling Orange 2 Litre Bottle	Tesco	Marca_blanca	2L	0,54	
Tesco	Refrescos	Tesco Sugar Free Cherryyade 2 Litre Bottle	Tesco	Marca_blanca	2L	0,54	
Tesco	Refrescos	Tesco Sugar Free Limeade 2 Litre Bottle	Tesco	Marca_blanca	2L	0,54	
Tesco	Refrescos	Tesco Sugar Free Orangeade 2 Litre Bottle	Tesco	Marca_blanca	2L	0,54	
Tesco	Refrescos	Tesco No Added Sugar Smooth Cream Soda 2 Litre	Tesco	Marca_blanca	2L	0,54	
Tesco	Refrescos	Tesco Diet Lemonade Shandy 4 X 330ML	Tesco	Marca_blanca	1320ml	0,21	
Tesco	Refrescos	Fanta Lemon 2 Litre Bottle	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Fanta Orange 2 Litre Bottle	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Fanta Orange Zero 2 Litre	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,98	
Tesco	Refrescos	Orangina Diet 2Ltr	Orangina	Marca_fabricante	2L	1,69	
Tesco	Refrescos	Orangina Sparkling Orange Juice Dark 2 Litre Bottle	Orangina	Marca_fabricante	2L	1,69	
Tesco	Refrescos	Schwepes Diet Lemonade 6X330ml	Schwepes	Marca_fabricante	1980ml	0,50	
Tesco	Refrescos	Tango Cherry 2 Litre Bottle	Tango	Marca_fabricante	2L	1,89	
Tesco	Refrescos	7 Up Lemon And Lime 2 Litre Bottle	7UP	Marca_fabricante	2L	1,89	
Tesco	Refrescos	7 Up Light Lemon And Lime 2 Litre Bottl	7UP	Marca_fabricante	2L	1,89	

Productos que componen la base de datos de Ahold:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Ahold	Leche	AH Halfvolle Melk	AH	Marca_blanca	0,5L	0,58	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Halfvolle Melk	AH	Marca_blanca	1L	0,83	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Halfvolle Melk	AH	Marca_blanca	1,5L	1,24	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Halfvolle melk (houdbaar)	AH	Marca_blanca	6x200ml	1,63	
Ahold	Leche	AH Halfvolle melk (houdbaar)	AH	Marca_blanca	1L	0,63	
Ahold	Leche	AH Halfvolle melk calcium plus	AH	Marca_blanca	1L	0,99	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Magere melk	AH	Marca_blanca	1L	0,81	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Magere melk (houdbaar)	AH	Marca_blanca	1L	0,62	
Ahold	Leche	AH Volle melk	AH	Marca_blanca	1L	0,89	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Volle melk (houdbaar)	AH	Marca_blanca	1L	0,79	
Ahold	Leche	AH Biologisch Halfvolle Melk	AH	Marca_blanca	1L	0,99	
Ahold	Leche	AH Biologisch Magere melk	AH	Marca_blanca	1L	0,96	
Ahold	Leche	AH Biologisch Volle melk	AH	Marca_blanca	1L	1,09	
Ahold	Leche	AH Biologisch Volle melk (houdbaar)	AH	Marca_blanca	1L	1,06	
Ahold	Leche	Campina 0% Vetmelk	Campina	Marca_fabricante	1L	1,09	Países Bajos
Ahold	Leche	Campina Boerenland melk	Campina	Marca_fabricante	1L	1,01	Países Bajos
Ahold	Leche	Campina Calcium plus melk	Campina	Marca_fabricante	1L	1,05	Países Bajos
Ahold	Leche	De Zaanse Hoeve Halfvolle Melk	Euro Shopper	Marca_blanca	1L	0,73	
Ahold	Leche	Euro Shopper Halfvolle melk (houdbaar)	Euro Shopper	Marca_blanca	1L	0,49	
Ahold	Leche	Euro Shopper Halfvolle melk gesteriliseerd	Euro Shopper	Marca_blanca	1L	0,69	
Ahold	Leche	Euro Shopper Volle melk (houdbaar)	Euro Shopper	Marca_blanca	1L	0,56	
Ahold	Leche	Euro Shopper Volle melk gesteriliseerd	Euro Shopper	Marca_blanca	1L	0,77	
Ahold	Leche	Friesche Vlag Langlekker calciummelk halfvol	Friesche	Marca_fabricante	1L	1,2	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Langlekker halfvolle melk	Friesche	Marca_fabricante	6X200ML	1,8	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Lang lekker halfvolle melk	Friesche	Marca_fabricante	1L	0,75	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Lang lekker halfvolle melk, pak	Friesche	Marca_fabricante	1L	0,75	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Lang lekker magere melk	Friesche	Marca_fabricante	1L	0,91	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Lang lekker volle melk, pak	Friesche	Marca_fabricante	1L	0,91	Países Bajos
Ahold	Leche	Frischli Cappuccino melk	Frischli	Marca_fabricante	1L	1,07	Alemania
Ahold	Leche	Immergut Houdbare halfvolle melk lactosevrij	Immergut	Marca_fabricante	1L	0,97	Alemania
Ahold	Leche	AH Karnemelk	AH	Marca_blanca	1L	0,7	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Karnemelk	AH	Marca_blanca	,5L	0,49	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Biologisch Karnemelk	AH	Marca_blanca	1L	0,98	
Ahold	Leche	Campina Boerenland karnemelk	Campina	Marca_fabricante	1L	1,05	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Lang lekker karnemelk, pak	Friesche	Marca_fabricante	1L	0,91	Países Bajos
Ahold	Leche	Friesche Vlag Geitenmelk	Friesche	Marca_fabricante	0,75	1,19	Países Bajos
Ahold	Leche	AH Soja drink naturel	AH	Marca_blanca	1L	0,99	
Ahold	Leche	Alpro Soya drink banaan	Alpro	Marca_fabricante	3X250	1,71	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink banaan	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink biologisch	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink bosvrucht	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink choco	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink macchiato	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink naturel fresh	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya drink vanille	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya groeidrink	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Alpro Soya nature (calcium, vit.B2, vit.B12)	Alpro	Marca_fabricante	3X250	1,71	España
Ahold	Leche	Alpro Soya suikervrij	Alpro	Marca_fabricante	1L	1,74	España
Ahold	Leche	Healthy people Natural	Healthy Peopl	Marca_blanca	1L	1,97	
Ahold	Leche	Healthy people Perzik en passievrucht	Healthy Peopl	Marca_blanca	1L	1,97	
Ahold	Leche	Zonnatura Zachte soja agave gezoet	Zonnatura	Marca_fabricante	1L	2,12	Países Bajos
Ahold	Leche	Zonnatura Zachte soja naturel	Zonnatura	Marca_fabricante	1L	2,08	Países Bajos
Ahold	Refrescos	AH Cola regular	AH	Marca_blanca	1,5L	0,89	
Ahold	Refrescos	Coca-Cola 1,5L	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	AH Cola light	AH	Marca_blanca	1,5L	0,89	
Ahold	Refrescos	AH Cola sin cafeína	AH	Marca_blanca	1,5L	0,89	
Ahold	Refrescos	Coca-Cola 1,5L light	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	Coca-Cola 1,5L sin cafeína	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	AH Sinas Light	AH	Marca_blanca	1,5L	0,89	

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Ahold	Refrescos	Fanta Zero	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	AH Sinas Regular	AH	Marca_blanca	1,5L	0,89	
Ahold	Refrescos	Fanta	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	Fanta Cassis	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,58	
Ahold	Refrescos	AH Cassis	AH	Marca_blanca	1,5L	0,96	
Ahold	Refrescos	AH Lemon & lime	AH	Marca_blanca	1,5L	0,84	
Ahold	Refrescos	Fanta Cassis	7UP	Marca_fabricante	1,5L	1,38	
Ahold	Refrescos	AH Lemon	AH	Marca_blanca	1,5L	0,84	
Ahold	Refrescos	Fanta Cassis	Schweppes	Marca_fabricante	1,5L	1,4	
Ahold	Refrescos	AH Sportdrink blue	AH	Marca_blanca	1,5L	0,33	
Ahold	Refrescos	Aquarius Blue Berry	Aquarius	Marca_fabricante	1,5L	1,18	
Ahold	Refrescos	Aquarius Sportdop Orange	Aquarius	Marca_fabricante	1,5L	1,18	
Ahold	Refrescos	AH Sportdrink orange	AH	Marca_blanca	1,5L	0,33	
Ahold	Arroz	Lassie Toverrijst minuutje	Lassie	Marca_fabricante	300g	1,25	
Ahold	Arroz	AH 1 Minuut witte rijst	AH	Marca_blanca	300g	1,06	
Ahold	Arroz	Lassie Zilvervliesrijst	Lassie	Marca_fabricante	400g	1,02	
Ahold	Arroz	AH puur&eerlijk fairtrade pandan zilvervliesrijst	AH	Marca_blanca	400g	1,59	
Ahold	Arroz	AH puur&eerlijk biologische zilvervliesrijst	AH	Marca_blanca	400g	0,99	
Ahold	Arroz	AH Zilvervliesrijst snelkook	AH	Marca_blanca	400g	0,84	
Ahold	Arroz	AH Excellent Risotto rijst	AH	Marca_blanca	500g	1,49	
Ahold	Arroz	Lassie Risotto rijst	Lassie	Marca_fabricante	500g	1,51	
Ahold	Arroz	AH Gele rijst	AH	Marca_blanca	325g	1,23	
Ahold	Arroz	Uncle Ben's Express mediterrane rijst	Uncle Bens	Marca_fabricante	325g	1,86	
Ahold	Café	AH Perla mokka snelfilter	AH	Marca_blanca	250g	2,5	
Ahold	Café	Douwe Egberts Arôme mocca	Douwe Egbert	Marca_fabricante	250g	2,9	
Ahold	Café	Lavazza Espresso speciale maling, blik	Lavazza	Marca_fabricante	250g	3,85	
Ahold	Café	AH Excellent Perla espresso originale	AH	Marca_blanca	250g	3,45	
Ahold	Café	AH Perla Cafeïnevrij snelfiltermaling	AH	Marca_blanca	500g	4,45	
Ahold	Café	Kanis & Gunnink Cafeïne vrij	Kanis & Gunn	Marca_fabricante	500g	3,99	
Ahold	Café	AH Excellent Perla espresso dark roast bonen	AH	Marca_blanca	500g	6,45	
Ahold	Café	Douwe Egberts Espresso dark bonen	Douwe Egbert	Marca_fabricante	500g	7,49	
Ahold	Café	AH Perla aroma snelfilter	AH	Marca_blanca	250g	2,25	
Ahold	Café	Café Oké Aroma snelfiltermaling	Café Oké	Marca_fabricante	250g	2,29	
Ahold	Café	AH Perla extra mild snelfilter	AH	Marca_blanca	250g	2,38	
Ahold	Café	Douwe Egberts Mildcafé	Douwe Egbert	Marca_fabricante	250g	2,83	
Ahold	Café	AH Oploskoffie rood melange	AH	Marca_blanca	200g	3,99	
Ahold	Café	Nescafé Roodmelange	Nescafe	Marca_fabricante	200g	5,48	

Productos que componen la base de datos de Coop Italia:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Coop Italia	Leche	LATTE INTERO UHT BIOLOGICO - COOP	COOP	Marca_blanca	1 L	1,33	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT INTERO - COOP	COOP	Marca_blanca	0,5 L	0,55	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT INTERO - COOP	COOP	Marca_blanca	1 L	0,94	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO - COOP	COOP	Marca_blanca	0,5 L	0,48	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO - COOP	COOP	Marca_blanca	1 L	0,81	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT SCREMATO - COOP	COOP	Marca_blanca	0,5 L	0,46	
Coop Italia	Leche	LATTE UHT SCREMATO - COOP	COOP	Marca_blanca	1 L	0,74	
Coop Italia	Leche	AVENA DA BERE BIOLOGICA MILL MILK	MILL MILK	Marca_fabricante	1 L	2,67	Suecia
Coop Italia	Leche	BEVANDA DI RISO BIO CON CALCIO E VITAMINA D3 MATT & DIET	MATT & DIET	Marca_fabricante	1 L	2,9	Italia
Coop Italia	Leche	BEVANDA RISO RYS VALSOIA CL 50	VALSOIA	Marca_fabricante	0,5 L	1,75	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE DI RISO CHICCOLAT BIOLOGICO SCOTTI	SCOTTI	Marca_fabricante	1 L	2,7	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE NATURA PREMIUM PARMALAT	PARMALAT	Marca_fabricante	1 L	1,34	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE PLUS OMEGA 3 UHT PARZIALMENTE SCREMATO PARMALAT	PARMALAT	Marca_fabricante	1 L	1,05	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT INTERO PARMALAT	PARMALAT	Marca_fabricante	1 L	1,3	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO GRANAROLO	GRANAROLO	Marca_fabricante	1 L	1,15	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO PARMALAT	PARMALAT	Marca_fabricante	1 L	1,15	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO BIOLOGICO FATTORIA SCALDA	FATTORIA SCA	Marca_fabricante	1 L	2,01	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO FIBRESSE PARMALAT	PARMALAT	Marca_fabricante	1 L	1,05	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO PARMALAT ZYMIL	PARMALAT	Marca_fabricante	0,5 L	1,01	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO MICROFILTRATO INTERO COOP	COOP	Marca_blanca	1 L	1,38	
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO MICROFILTRATO PARZIALMENTE SCREMATO COOP	COOP	Marca_blanca	0,5L	0,78	
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO PS COOP TE LT 1	COOP	Marca_blanca	1 L	1,26	
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO CENTRALE DEL LATTE DI ROMA ALTA QUALITA'	CENTRALE LAT	Marca_fabricante	1 L	1,65	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO INTERO ALTA QUALITA'	GRANAROLO	Marca_fabricante	1 L	1,52	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO INTERO CENTRALE DEL LATTE DI ROMA	CENTRALE LAT	Marca_fabricante	1 L	1,6	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO P.S. ROMA LT 1	CENTRALE LAT	Marca_fabricante	1 L	1,6	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE FRESCO SCREMATO 0,1 % DI GRASSI GRANAROLO	GRANAROLO	Marca_fabricante	0,5 L	0,79	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE INTERO ALTA QUALITA' CENTRALE DI ROMA	CENTRALE LAT	Marca_fabricante	1 L	1,65	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE INTERO PRIMA NATURA BIOLOGICO GRANAROLO	GRANAROLO	Marca_fabricante	1 L	1,59	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE PARZ.SCR.CEN.ROMA LT 0,5	CENTRALE LAT	Marca_fabricante	0,5 L	0,84	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE UHT PARZIALMENTE SCREMATO PARMALAT ZYMIL	PARMALAT	Marca_fabricante	0,5 L	1,01	Italia
Coop Italia	Leche	LATTE CONDENSATO IN BARATTOLO NESTLE'	Nestlé	Marca_fabricante	397 G	2,38	Suiza
Coop Italia	Leche	LATTE CONDENSATO NESTLE' IN TUBO	Nestlé	Marca_fabricante	170 G	1,45	Suiza
Coop Italia	Refrescos	COCA COLA - BOTTIGLIA LT 1,5X2	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,67	
Coop Italia	Refrescos	COLA COOP REGULAR - BOTTIGLIA PET	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	CA COLA LIGHT	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,67	
Coop Italia	Refrescos	COLA COOP SENZA ZUCCHERO	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	COCA COLA SENZA CAFFEINA	Coca-Cola	Marca_fabricante	1,5L	1,67	
Coop Italia	Refrescos	COLA COOP SENZA CAFFEINA - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Café	CAFFE' SOLUBILE CLASSICO MOKA COOP	Coop	Marca_blanca	100g	2,52	
Coop Italia	Café	CAFFE' NESCAFE' RED CUP	Nescafe	Marca_fabricante	100g	3,88	
Coop Italia	Café	CAFFE' LAVAZZA CREMA E GUSTO ESPRESSO	Lavazza	Marca_fabricante	250g	3,21	
Coop Italia	Café	CAFFE' SEGAFREDO ESPRESSO CASA MACINATO	Segafredo	Marca_fabricante	250g	2,96	
Coop Italia	Café	CAFFE' BAR ESPRESSO COOP	Coop	Marca_blanca	250g	2,37	
Coop Italia	Café	CAFFE' LAVAZZA ESPRESSO MACINATO GR	Lavazza	Marca_fabricante	2x250g	7,79	
Coop Italia	Café	CAFFE'COOP ESPRESSO BAR MACINATO GR	Coop	Marca_blanca	2x250g	4,52	
Coop Italia	Café	CAFFE' DECAFFEINATO COOP - SACCHETTO	Coop	Marca_blanca	250g	2,52	
Coop Italia	Café	CAFFE' DECAFFEINATO HAG AROMA ORO -	Hag	Marca_fabricante	250g	2,36	
Coop Italia	Café	CAFFE' LAVAZZA DEK INTENSO - SACCHETTO	Lavazza	Marca_fabricante	250g	3,11	

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Coop Italia	Café	CAFFE' ARABICA 100% COOP	Coop	Marca_blanca	250g	2,67	
Coop Italia	Café	CAFFE' LAVAZZA QUALITA' ORO	Lavazza	Marca_fabricante	250g	4,15	
Coop Italia	Café	CAFFE' ARABICA BRASILE FIOR FIORE COOP	Coop	Marca_blanca	250g	4,02	
Coop Italia	Café	CAFFE' PELLINI TOP ARABICA 100% - LATTINA	Pellini Top	Marca_fabricante	250g	4,79	
Coop Italia	Café	CAFFE' CLASSICO COOP	Coop	Marca_blanca	250g	2,05	
Coop Italia	Café	AFFE' LAVAZZA QUALITA' ROSSA MACINATO	Lavazza	Marca_fabricante	250g	3,28	
Coop Italia	Café	CAFFE' CLASSICO COOP GR 250X2	Coop	Marca_blanca	250x2g	4,17	
Coop Italia	Café	CAFFE' LAVAZZA GUSTO RICCO GR 250X2	Lavazza	Marca_fabricante	250x2g	5,92	
Coop Italia	Arroz	RISO ARBORIO SCOTTI	Scotti	Marca_fabricante	1kg	3,17	
Coop Italia	Arroz	RISO ARBORIO MAREMMA	Maremma	Marca_fabricante	1kg	2,9	
Coop Italia	Arroz	RISO ARBORIO COOP	Coop	Marca_blanca	1kg	2,01	
Coop Italia	Arroz	RISO CARNAROLI SCOTTI	Scotti	Marca_fabricante	1kg	4,67	
Coop Italia	Arroz	RISO CARNAROLI COOP	Coop	Marca_blanca	1kg	2,27	
Coop Italia	Arroz	RISO RIBE GALLO	Gallo	Marca_fabricante	1kg	3,11	
Coop Italia	Arroz	RISO RIBE SCOTTI	Scotti	Marca_fabricante	1kg	3,48	
Coop Italia	Arroz	RISO RIBE COOP	Coop	Marca_blanca	1kg	1,91	
Coop Italia	Arroz	RISO RIBE PARBOILED COOP	Coop	Marca_blanca	1kg	2,08	
Coop Italia	Arroz	RISO CLASSICO FLORA	Flora	Marca_fabricante	1kg	3,11	
Coop Italia	Arroz	RISO INTEGRO GALLO	Gallo	Marca_fabricante	1kg	3,73	
Coop Italia	Arroz	RISO BASMATI COOP FIOR FIORE	Coop	Marca_blanca	1kg	3,3	
Coop Italia	Arroz	GRAN MIX DI CEREALI E GRANO SARACENO	Coop	Marca_blanca	1kg	2,01	
Coop Italia	Arroz	TRE CEREALI GALLO	Gallo	Marca_fabricante	1kg	3,28	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA AMARA COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,71	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA DOLCE SAN BENEDETTO - BOTTIGLIA	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	0,83	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA FANTA - BOTTIGLIA PET	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,27	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA DOLCE COOP SENZA ZUCCHERO	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,71	
Coop Italia	Refrescos	FANTA ZERO ALL'ARANCIA - BOTTIGLIA PET	Fanta	Marca_fabricante	1,5L	1,27	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA DOLCE COOP - BOTTIGLIA ML	Coop	Marca_blanca	500x4	1,62	
Coop Italia	Refrescos	ARANCIATA FANTA - BOTTIGLIA ML 500X4	Fanta	Marca_fabricante	500x4	2,91	
Coop Italia	Refrescos	POMPELMO COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,71	
Coop Italia	Refrescos	POMPELMO SAN BENEDETTO - BOTTIGLIA PET	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	0,83	
Coop Italia	Refrescos	GASSOSA SAN BENEDETTO - BOTTIGLIA PET	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	0,83	
Coop Italia	Refrescos	GASSOSA COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,71	
Coop Italia	Refrescos	LIMONATA COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,71	
Coop Italia	Refrescos	LIMONATA SAN BENEDETTO - BOTTIGLIA PET	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	0,83	
Coop Italia	Refrescos	ACQUA TONICA COOP	Coop	Marca_blanca	1L	0,81	
Coop Italia	Refrescos	SCHWEPPE ACQUA TONICA - BOTTIGLIA PET	Schweppes	Marca_fabricante	1L	1,14	
Coop Italia	Refrescos	ESTATHE' AL LIMONE - BOTTIGLIA PET	Estathe	Marca_fabricante	1,5L	1,61	
Coop Italia	Refrescos	ESTATHE' ALLA PESCA - BOTTIGLIA PET	Estathe	Marca_fabricante	1,5L	1,97	
Coop Italia	Refrescos	TE' ALLA PESCA COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	TE' AL LIMONE COOP - BOTTIGLIA	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	THE VERDE COOP - BOTTIGLIA PET	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	ESTATHE AL THE VERDE - BOTTIGLIA PET	Estathe	Marca_fabricante	1,5L	1,97	
Coop Italia	Refrescos	TE' AL LIMONE S.BENEDETTO	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	1,04	
Coop Italia	Refrescos	TE' PESCA SAN BENEDETTO - BOTTIGLIA	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	1,04	
Coop Italia	Refrescos	THE COOP SENZA ZUCCHERO AL LIMONE -	Coop	Marca_blanca	1,5L	0,92	
Coop Italia	Refrescos	THE AL LIMONE SAN BENEDETTO SENZA ZUCCHERO	San Benedett	Marca_fabricante	1,5L	1,04	

Productos que componen la base de datos de Asda:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Asda	Leche	ASDA Extra Special Channel Island milk - whole 750ML	Asda	Marca_blanca	750ml	1,12	Reino Unido
Asda	Leche	Semi skimmed fresh milk 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	0,89	Reino Unido
Asda	Leche	Semi skimmed fresh milk 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Semi skimmed fresh milk 4PT	Asda	Marca_blanca	4PT	1,18	Reino Unido
Asda	Leche	Semi skimmed fresh milk 6PT	Asda	Marca_blanca	6PT	1,74	Reino Unido
Asda	Leche	Skimmed fresh milk 4PT	Asda	Marca_blanca	4PT	1,18	Reino Unido
Asda	Leche	Skimmed fresh milk 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Skimmed fresh milk 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	0,89	Reino Unido
Asda	Leche	Whole fresh milk 4PT	Asda	Marca_blanca	4PT	1,18	Reino Unido
Asda	Leche	Whole fresh milk 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	0,89	Reino Unido
Asda	Leche	Whole fresh milk 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Whole fresh milk 6PT	Asda	Marca_blanca	6PT	1,74	Reino Unido
Asda	Leche	2 per cent - semi skimmed 1L	Arla	Marca_fabricante	1L	1,26	Reino Unido
Asda	Leche	Fresh milk - 1 per cent 2L	Arla	Marca_fabricante	2L	0,87	Reino Unido
Asda	Leche	Purifltre fresh filtered milk - skimmed 1LT	Cravendale	Marca_fabricante	1L	1	Reino Unido
Asda	Leche	Purifltre fresh milk - semi skimmed 1LT	Cravendale	Marca_fabricante	1L	1	Reino Unido
Asda	Leche	Purifltre semi skimmed milk 2L	Cravendale	Marca_fabricante	2L	1,88	Reino Unido
Asda	Leche	Purifltre skimmed milk 2L	Cravendale	Marca_fabricante	2L	1,88	Reino Unido
Asda	Leche	Purifltre whole milk 2L	Cravendale	Marca_fabricante	2L	1,88	Reino Unido
Asda	Leche	Goats milk - skimmed 1LT	Delamere	Marca_fabricante	1L	1,44	Reino Unido
Asda	Leche	Semi skimmed goats milk 1LT	Delamere	Marca_fabricante	1L	1,44	Reino Unido
Asda	Leche	Whole fresh goats milk 1LT	Delamere	Marca_fabricante	1L	1,44	Reino Unido
Asda	Leche	Pro Activ cows milk - skimmed 1 LTR	Flora	Marca_fabricante	1L	1,35	Holanda
Asda	Leche	Semi skimmed milk 1 LTR	Lactofree	Marca_fabricante	1L	1,89	Reino Unido
Asda	Leche	Whole milk 1L	Lactofree	Marca_fabricante	1L	1,92	Reino Unido
Asda	Leche	Fresh whole milk 2LT	South East	Marca_fabricante	2L	1,59	EE.UU.
Asda	Leche	Semi skimmed fresh milk 2LT	South East	Marca_fabricante	2L	1,57	EE.UU.
Asda	Leche	Flavoured milk - banana 1L	Asda	Marca_blanca	1L	1	Reino Unido
Asda	Leche	Flavoured milk - chocolate 1L	Asda	Marca_blanca	1L	1	Reino Unido
Asda	Leche	Flavoured milk - strawberry 1L	Asda	Marca_blanca	1L	1	Reino Unido
Asda	Leche	Flavoured milk - vanilla 330ML	Asda	Marca_blanca	330ml	0,5	Reino Unido
Asda	Leche	Kids Flavoured milk - banana 330ML	Asda Great St	Marca_blanca	330ml	0,42	Reino Unido
Asda	Leche	Kids Flavoured milk - chocolate 330ML	Asda Great St	Marca_blanca	330ml	0,42	Reino Unido
Asda	Leche	Kids Flavoured milk - strawberry 330ML	Asda Great St	Marca_blanca	330ml	0,42	Reino Unido
Asda	Leche	Kids Probiotic yogurt drink - strawberry 4X100G	Asda Great St	Marca_blanca	400g	1,2	Austria
Asda	Leche	Yogurt drinks - cherry 8X100G	Actimel	Marca_fabricante	800g	2,3	Bélgica
Asda	Leche	Yogurt drinks - strawberry 4X100G	Actimel	Marca_fabricante	400g	1,45	Bélgica
Asda	Leche	Banana milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Chocolate fudge brownie milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Chocolate milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Chocolate mint milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Limited Edition Vanilla milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Strawberry milkshake 100ML	Frijj	Marca_fabricante	100ml	1,2	Reino Unido
Asda	Leche	Fresh fat free soya 1LT	So Good	Marca_fabricante	1L	1,35	Reino Unido
Asda	Leche	Soya drink 1LTR	So Good	Marca_fabricante	1L	1,3	Reino Unido
Asda	Leche	Milk - semi skimmed 1L	Asda	Marca_blanca	1L	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Milk - skimmed 1 LTR	Asda	Marca_blanca	1L	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Milk - whole 1 LTR.	Asda	Marca_blanca	1L	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Organic UHT milk - semi skimmed 1 LTR	Asda	Marca_blanca	1L	1,09	Dinamarca
Asda	Leche	Organic UHT milk - skimmed 1 LTR	Asda	Marca_blanca	1L	1,09	Dinamarca
Asda	Leche	Semi skimmed milk 500ML	Asda	Marca_blanca	500ml	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Skimmed milk 500ML	Asda	Marca_blanca	500ml	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Whole milk 500ML	Asda	Marca_blanca	500ml	0,49	Reino Unido
Asda	Leche	Lactofree UHT milk 1L	Arla	Marca_fabricante	1L	1,26	Reino Unido
Asda	Leche	Long life sterilised milk - semi skimmed 1 LTR	Drinks Broker	Marca_fabricante	1L	1,39	Reino Unido
Asda	Leche	Long life sterilised milk - skimmed 1 LTR	Drinks Broker	Marca_fabricante	1L	1,37	Reino Unido
Asda	Leche	Long life sterilised milk - whole 1 LTR	Drinks Broker	Marca_fabricante	1L	1,42	Reino Unido
Asda	Leche	Laciate UHT 2.0 procent zawartosci tluszczu. Produkt naturalny. Te Laciate	Te Laciate	Marca_fabricante	1L	1,1	
Asda	Leche	Laciate UHT 3.2 procent zawartosci tluszczu. Produkt naturalny. Te Laciate	Te Laciate	Marca_fabricante	1L	1,1	
Asda	Leche	UHT milk - skimmed 1L	Smartprice	Marca_fabricante	1L	0,59	Reino Unido
Asda	Leche	Organic soya milk with calcium and vitamins 1LT	Alpro Soya	Marca_fabricante	1L	1,15	España
Asda	Leche	Soya drink with calcium and vitamins - unsweetened 1L	Alpro Soya	Marca_fabricante	1L	1,15	España
Asda	Leche	Banana flavoured milk 500G	Break time	Marca_fabricante	500g	0,59	
Asda	Leche	Chocolate flavoured milk 500G	Break time	Marca_fabricante	500g	0,59	

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Asda	Leche	Strawberry flavoured milk 500G	Break time	Marca_fabricante	500g	0,59	
Asda	Leche	Milk Mix - chocolate 740ML	Crusha	Marca_fabricante	740ml	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Milk Mix - raspberry 740ML	Crusha	Marca_fabricante	740ml	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Milk Mix - strawberry 740ML	Crusha	Marca_fabricante	740ml	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Milkshake - chocolate 250ML	Crusha	Marca_fabricante	250ml	0,5	Reino Unido
Asda	Leche	Milkshake - strawberry 250ML	Crusha	Marca_fabricante	250ml	0,5	Reino Unido
Asda	Leche	No Sugar Milk Mix - strawberry 740ML	Crusha	Marca_fabricante	740ml	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Wafer straws - chocolate 10	Crusha	Marca_fabricante		1,87	Reino Unido
Asda	Leche	Wafer straws - strawberry 10	Crusha	Marca_fabricante		1,87	Reino Unido
Asda	Leche	Milkshake - banana 330G	For Goodness	Marca_fabricante	330g	0,45	Reino Unido
Asda	Leche	Milkshake - chocolate malt 330G	For Goodness	Marca_fabricante	330g	0,45	Reino Unido
Asda	Leche	Milkshake - super berry 330G	For Goodness	Marca_fabricante	330g	0,45	Reino Unido
Asda	Leche	Smooth and creamy drink 250ML	Galaxy	Marca_fabricante	250ml	0,9	EE.UU.
Asda	Leche	Super frothy 260ML	Maltesers	Marca_fabricante	260ml	0,9	EE.UU.
Asda	Leche	Milk drink - Mars 300ML	Mars	Marca_fabricante	300ml	0,9	EE.UU.
Asda	Leche	Rice drink with added calcium 1L	Provamel	Marca_fabricante	1L	1,59	UE
Asda	Leche	Soya drink - chocolate 1LTR	So Good	Marca_fabricante	1L	1,67	Reino Unido
Asda	Leche	Banana flavoured milk 6X200M	Yazoo	Marca_fabricante	1200ml	2	Países Bajos
Asda	Leche	Chocolate flavoured milk 1 LTR	Yazoo	Marca_fabricante	1L	1	Países Bajos
Asda	Leche	Flavoured milk - banana 500G	Yazoo	Marca_fabricante	500g	0,6	Países Bajos
Asda	Leche	Flavoured milk - chocolate 500G	Yazoo	Marca_fabricante	500g	0,6	Países Bajos
Asda	Leche	Flavoured milk - strawberry 500G	Yazoo	Marca_fabricante	500g	0,6	Países Bajos
Asda	Leche	Milk drink - strawberry 6X200M	Yazoo	Marca_fabricante	1200ml	2	Países Bajos
Asda	Leche	Milk drink -chocolate 6X200M	Yazoo	Marca_fabricante	1200ml	2	Países Bajos
Asda	Leche	Strawberry flavoured milk 1 LTR	Yazoo	Marca_fabricante	1L	1	Países Bajos
Asda	Leche	Organic UHT milk - semi skimmed 1 LTR	Asda	Marca_blanca	1L	0,59	Dinamarca
Asda	Leche	Organic fresh milk - semi skimmed 4PT	Asda	Marca_blanca	4PT	1,69	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - semi skimmed 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - semi skimmed 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,58	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - skimmed 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - skimmed 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,58	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - whole 6PT	Asda	Marca_blanca	6PT	1,69	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - whole 1PT	Asda	Marca_blanca	1PT	0,58	Reino Unido
Asda	Leche	Organic fresh milk - whole 2PT	Asda	Marca_blanca	2PT	1,1	Reino Unido
Asda	Leche	Organic milk - semi skimmed 2LT	Country life	Marca_fabricante	2L	1,33	Reino Unido
Asda	Leche	Organic milk - semi skimmed 2PINTS	Country life	Marca_fabricante	2PT	1,45	Reino Unido
Asda	Leche	Organic milk - whole 2LT	Country life	Marca_fabricante	2PT	1,35	Reino Unido
Asda	Leche	Organic milk - whole 2PINTS	Country life	Marca_fabricante	2PT	1,45	Reino Unido
Asda	Café	Gold Roast Instant Coffee	Asda	Marca_blanca	200g	2,68	
Asda	Café	Gold Blend Instant Coffee	Nescafé	Marca_fabricante	200g	5	
Asda	Café	Instant Spiced Cappuccino	Asda	Marca_blanca	180g	1,56	
Asda	Café	Café Menu Cappuccino U...	Nescafé	Marca_fabricante	180g	1,5	
Asda	Café	Brazilian Instant Coff...	Asda	Marca_blanca	100g	2,98	
Asda	Café	Instant Fairtrade Amer...	Percol	Marca_fabricante	100g	3,58	
Asda	Café	Visit the product detail page forEspresso Coffee Beans	Taylors	Marca_fabricante	227g	3,28	
Asda	Café	Visit the product detail page forEthiopian Fairtrade Gr...	Asda	Marca_blanca	227g	2,5	
Asda	Café	Visit the product detail page forOrange Energy Drink	Asda	Marca_blanca	1l	0,7	
Asda	Refrescos	Lucozade Orange	Lucozade	Marca_fabricante	1L	1,98	
Asda	Refrescos	Orange Energy Drink	Asda	Marca_blanca	380ml	0,5	



Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Asda	Refrescos	Lucozade	Lucozade	Marca_fabricante	380ml	0,78	
Asda	Refrescos	Original Energy Drink	Asda	Marca_blanca	380ml	0,5	
Asda	Refrescos	Lucozade Original	Lucozade	Marca_fabricante	380ml	0,78	
Asda	Refrescos	Lucozade Original	Lucozade	Marca_fabricante	1L	1,98	
Asda	Refrescos	Original Energy Drink	Asda	Marca_blanca	1L	0,7	
Asda	Refrescos	Coca Cola Cherry Coke	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Asda	Refrescos	Cherry Cola	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Cola	AsdA Smart pi	Marca_blanca	2L	0,17	
Asda	Refrescos	ASDA	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Coca-Cola Original	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Asda	Refrescos	Diet Cola	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Coca-Cola Diet Coke	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Asda	Refrescos	Diet Cola (caffeine free)	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Coca-Cola Diet Coke (caffeine free)	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Asda	Refrescos	Cola Zero	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Coca-Cola Coke Zero	Coca-Cola	Marca_fabricante	2L	1,98	
Asda	Refrescos	Orange Crunch	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	Fanta Orange	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,78	
Asda	Refrescos	Fanta Lemon	Fanta	Marca_fabricante	2L	1,78	
Asda	Refrescos	Lemon Crunch	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Refrescos	7UP Original	7UP	Marca_fabricante	2L	1	
Asda	Refrescos	Lemon&Lime	Asda	Marca_blanca	2L	0,59	
Asda	Arroz	White basmati rice	Asda	Marca_blanca	1Kg	1,57	
Asda	Arroz	Asda Easy Cook basmati rice	Asda	Marca_blanca	1Kg	1,58	
Asda	Arroz	Tilda Pure basmati rice	Tilda	Marca_fabricante	1Kg	3,99	
Asda	Arroz	Brown basmati rice	Asda	Marca_blanca	1Kg	1,62	
Asda	Arroz	Tilda Brown basmati rice	Tilda	Marca_fabricante	1Kg	3,88	
Asda	Arroz	Arborio risotto rice	Gallo	Marca_fabricante	500g	1,44	
Asda	Arroz	Arborio risotto rice	Asda	Marca_blanca	500g	0,99	
Asda	Arroz	Easy cook long grain rice	Tilda	Marca_fabricante	500g	1	
Asda	Arroz	Easy cook long grain rice	Asda	Marca_blanca	500g	0,62	

Productos que componen la base de datos de Carrefour España:

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Carrefour España	Leche	Leche entera de Galicia Carrefour botella 1 L.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,66	España
Carrefour España	Leche	Leche entera de Galicia Carrefour brik de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,61	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Carrefour eco brik de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	1,23	España
Carrefour España	Leche	Leche Entera Nº 1 Nº 1 brick de 1 L.	Nº 1	Marca_blanca	1 L	0,59	España
Carrefour España	Leche	Leche entera. (Servicio: solo Barcelona) Ato brik de 1 l.	Ato	Marca_fabricante	1 L	1,11	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Celta brik de 1,5 l.	Celta	Marca_fabricante	1,5 L	1,34	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Central Lechera Asturiana botella de 1,5 l.	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Central Lechera Asturiana brik de 1 l.	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	0,9	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Pascual brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Carrefour España	Leche	Leche entera Président brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	0,97	Francia
Carrefour España	Leche	Leche ecológica entera Président brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	1,25	Francia
Carrefour España	Leche	Leche entera Rio Rio Botella de 1,5 L.	Rio	Marca_fabricante	1 L	1,24	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada de Galicia Carrefour brik de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,61	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada de Galicia Carrefour botella 1 l,	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,66	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada Carrefour eco brik de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	1,23	España
Carrefour España	Leche	Leche Semidesnatada Nº 1 - Nº 1 - brick de 1 L.	Nº 1	Marca_blanca	1 L	0,59	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada (Servicio. Solo Barcelona) - Ato - brik de 1 l.	Ato	Marca_fabricante	1 L	1,11	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada - Celta - brik de 1,5 l.	Celta	Marca_fabricante	1,5 L	1,34	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada - Central Lechera Asturiana - botella de 1,5 l.	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada con vitaminas A y D - Central Lechera Asturiana	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	0,9	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada - Pascual - brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada - Président - brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	0,97	Francia
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada - Rio - Brick 1,5 L.	Rio	Marca_fabricante	1,5 L	1,24	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Carrefour - brik de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,61	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Carrefour - botella 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1 L	0,66	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada Nº1 - Nº 1 - brick de 1 L.	Nº 1	Marca_blanca	1 L	0,59	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada (Servicio. Solo Barcelona) - Ato - brik de 1 l.	Ato	Marca_fabricante	1 L	1,11	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Celta - brik de 1,5 l.	Celta	Marca_fabricante	1,5 L	1,34	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada con vitaminas A, D y E - Central Lechera Asturiana	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	0,9	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Central Lechera Asturiana - botella de 1,5 l.	Asturiana	Marca_fabricante	1,5 L	1,49	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Pascual - brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	0,99	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada - Président - brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	0,97	Francia
Carrefour España	Leche	Leche desnatada Rio - Rio - Brik de 1,5 L.	Rio	Marca_fabricante	1,5 L	1,24	España
Carrefour España	Leche	Leche entera calcio 1 Litro - La Asturiana - Brik de 1 litro	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,15	España
Carrefour España	Leche	Leche calcio semidesnatada - La Asturiana - Brik de 1 Litro	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,15	España
Carrefour España	Leche	Leche calcio desnatada - La Asturiana - Brik de 1 Litro	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,15	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio entera - Pascual - brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	1,25	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio semidesnatada - Pascual - brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	1,25	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio desnatada - Pascual - brik de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	1,25	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio entera - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,17	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio semidesnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,17	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio desnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,17	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Complet - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,35	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Soja semidesnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Soja desnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Carrefour España	Leche	Leche energía y crecimiento - Celta - brik de 1 l.	Celta	Marca_fabricante	1 L	1,05	España
Carrefour España	Leche	Preparado lácteo infantil Crecimiento 3+ Vitalidad - Nestlé - brik d	Nestlé	Marca_fabricante	1 L	1,44	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche Energía + Crecimiento - Puleva Max - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,34	España
Carrefour España	Leche	Leche en polvo desnatada con bifidus Lactis - Sveltesse - bote de 1	Nestlé	Marca_fabricante	1 Kg	10,45	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche en Polvo Desnatada con Bifidus. - Sveltesse -Nestlé - bote de	Nestlé	Marca_fabricante	400 G	4,09	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche evaporada - Ideal - bote de 410 g.	Nestlé	Marca_fabricante	410 G	1,42	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche condensada entera - Carrefour - bote de 450 g.	Carrefour	Marca_blanca	450 G	2,05	España
Carrefour España	Leche	Leche condensada desnatada - Carrefour - bote de 450 g.	Carrefour	Marca_blanca	450 G	2,05	España
Carrefour España	Leche	Leche condensada - Carrefour - tubo de 170 g.	Carrefour	Marca_blanca	170 G	0,83	España
Carrefour España	Leche	Leche condensada - Carrefour - bote de 397 g.	Carrefour	Marca_blanca	397 G	1	España
Carrefour España	Leche	Leche condensada - Carrefour - bote de 740 g.	Carrefour	Marca_blanca	740 G	1,64	España
Carrefour España	Leche	Leche condensada - La Lechera - Nestlé - dosificador de 500 g.	Nestlé	Marca_fabricante	500 G	2,85	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche condensada - La Lechera - lata de 370 g.	Nestlé	Marca_fabricante	370 G	1,69	Suiza
Carrefour España	Leche	Leche condensada desnatada - La Lechera - Nestlé - bote de 500 g.	Nestlé	Marca_fabricante	500 G	2,95	Suiza
Carrefour España	Leche	Café con leche condensada - Nestlé 'Bombón' - bote de 450 g.	Nestlé	Marca_fabricante	450 G	3,19	Suiza

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Carrefour España	Leche	Dulce de leche - La Lechera - Nestlé - bote de 450 g.	Nestlé	Marca_fabricante	450 G	2,99	Suiza
Carrefour España	Leche	Bebida de soja con calcio - Alpro - brik de 1 l.	Alpro	Marca_fabricante	1 L	1,39	España
Carrefour España	Leche	Bebida de Soja Lig. Alpro - Alpro - brick de 1 L.	Alpro	Marca_fabricante	1 L	1,39	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Soja semidesnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Soja desnatada - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,29	España
Carrefour España	Leche	Bebida de soja ' Vive Soy' - Pascual - pack de 2 briks de 1 l.	Pascual	Marca_fabricante	1 L	2,49	España
Carrefour España	Leche	Bebida de soja con cereales - Gerblé - brik de 1 l.	Gerblé	Marca_fabricante	1 L	1,8	Francia
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada con fibra soluble - Central Lechera Asturiana	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,25	España
Carrefour España	Leche	Leche desnatada con fibra soluble - Central Lechera Asturiana - br	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,25	España
Carrefour España	Leche	Preparado Lacteo Flora Entera - Flora - Pack de 6 uds.	Flora	Marca_fabricante	1 L	7,95	Holanda
Carrefour España	Leche	Pre.Lacteo Semi Flora - Flora - Pack de 6 uds.	Flora	Marca_fabricante	1 L	7,95	Holanda
Carrefour España	Leche	Preparado lácteo 'Natur Línea' - Central Lechera Asturiana - brik de Asturiana	Asturiana	Marca_fabricante	1 L	1,53	España
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada de cabra - Président - brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	1,36	Francia
Carrefour España	Leche	Leche semidesnatada baja en lactosa - Président - brik de 1 l.	Président	Marca_fabricante	1 L	1,21	Francia
Carrefour España	Leche	Leche Calcio Complet - Puleva - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,35	España
Carrefour España	Leche	Leche enriquecida - Puleva Omega3 - brik de 1 l.	Puleva	Marca_fabricante	1 L	1,39	España
Carrefour España	Leche	Bebida refrescante mixta de zumo de frutas y leche desnatada Mul Vital Trina	Trina	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Carrefour España	Leche	Bebida refrescante mixta de zumo de frutas y leche desnatada Troç Vital Trina	Trina	Marca_fabricante	1 L	1,39	Reino Unido
Carrefour España	Leche	Bebida pasteurizada de zumo de frutas y leche 'Mediterráneo' con Pascual	Pascual	Marca_fabricante	1 L	2,95	España
Carrefour España	Leche	Bebida pasteurizada de zumo de frutas y leche 'Tropical' con vitan Pascual	Pascual	Marca_fabricante	1 L	3,05	España
Carrefour España	Café	Café molido natural 'Gran Aroma' Marcilla - paquete de 250 g.	Marcilla	Marca_fabricante	250g	2,49	
Carrefour España	Café	Café molido natural puro y aromático Saimaza - paquete de 250 g.	Saimaza	Marca_fabricante	250g	2,29	
Carrefour España	Café	Café molido natural Emozioni Segafredo - paquete de 250 g.	Segafredo	Marca_fabricante	250g	4,15	
Carrefour España	Café	Café molido Natural Bahía - bolsa de 250 g.	Bahía	Marca_fabricante	250g	1,5	
Carrefour España	Café	Café molido natural "Express" Carrefour - paquete de 250g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,73	
Carrefour España	Café	Café molido natural Carrefour Discount - paquete de 250 g.	Carrefour Dis	Marca_blanca	250g	1,1	
Carrefour España	Café	Café molido Natural Café 154 - bolsa de 250 g.	Café 154	Marca_fabricante	250g	1,55	
Carrefour España	Café	Café Hogar molido natural Valiente - paquete de 250 g.	Valiente	Marca_fabricante	250g	2,99	
Carrefour España	Café	Cafe molido natural 100% colombia Carrefour Eco Bio - paquete de Carrefour ECC	Carrefour ECC	Marca_blanca	250g	2,75	
Carrefour España	Café	Cafe ecológico molino premium lata saula - 250 g.	Saula	Marca_fabricante	250g	3,88	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla 50% natural y 50% torrefacto Carrefour - paqu Carrefour	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,19	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla 50% natural, 50% torrefacto 'Gran Aroma' Mar Marcilla	Marcilla	Marca_fabricante	250g	2,49	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla 50% natural, 50% torrefacto Saimaza - paquet Saimaza	Saimaza	Marca_fabricante	250g	2,29	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla Valiente - envase de 250 g.	Valiente	Marca_fabricante	250g	2,13	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla Carrefour Discount - paquete de 250 g.	Carrefour Dis	Marca_blanca	250g	1,06	
Carrefour España	Café	Café 154 mezcla molido Café 154 - 250 g.	Café 154	Marca_fabricante	250g	1,55	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla bahia Candelas - 250 g.	Candelas	Marca_fabricante	250g	1,5	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla descafeinado Carrefour - paquete de 250 g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,35	
Carrefour España	Café	Café molido descafeinado mezcla natural 50%, torrefacto 50% Ma Marcilla	Marcilla	Marca_fabricante	250g	2,69	
Carrefour España	Café	Café molido natural descafeinado Carrefour - paquete de 250 g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,35	
Carrefour España	Café	Café molido natural descafeinado Marcilla - paquete de 250 g.	Marcilla	Marca_fabricante	250g	2,69	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla descafeinado Saimaza - paquete de 250 g.	Saimaza	Marca_fabricante	250g	2,69	
Carrefour España	Café	Café molido natural descafeinado Gran Selección Saimaza - paque Saimaza	Saimaza	Marca_fabricante	250g	2,89	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla Crème Express Marcilla - paquete de 250 g.	Marcilla	Marca_fabricante	250g	3,39	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla "Espresso" Carrefour - paquete de 250g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,73	
Carrefour España	Café	Café molido natural "Express" Carrefour - paquete de 250g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,73	
Carrefour España	Café	Café molido natural Crème Express Marcilla - paquete de 250 g.	Marcilla	Marca_fabricante	250g	3,39	
Carrefour España	Café	Café molido natural Espresso Casa Segafredo - paquete de 250 g.	Segafredo	Marca_fabricante	250g	3,2	
Carrefour España	Café	Café molido mezcla descafeinado Crème Express Marcilla - paquet Marcilla	Marcilla	Marca_fabricante	250g	3,39	
Carrefour España	Café	Café Molido Espresso descafeinado Carrefour - paquete de 250g.	Carrefour	Marca_blanca	250g	1,99	
Carrefour España	Café	Café Capuccino descafeinado Carrefour - caja de 125 g.	Carrefour	Marca_blanca	125g	1,3	
Carrefour España	Café	Café Capuccino descafeinado Nescafé - caja de 10 sobres.	Nescafé	Marca_fabricante	125g	2,65	
Carrefour España	Café	Cacao soluble Carrefour - paquete de 1,5 kg.	Carrefour	Marca_blanca	1,5kg	2,9	
Carrefour España	Café	Cacao soluble Nestlé-Nesquik - 1 bote de 1,5 kg	Nesquik	Marca_fabricante	1,5kg	6,5	
Carrefour España	Arroz	Arroz de grano largo vaporizado Carrefour - paquete de 1 kg.	Carrefour	Marca_blanca	1kg	1	
Carrefour España	Arroz	Arroz de grano largo La Fallera - paquete de 1 kg.	La fallera	Marca_fabricante	1kg	1,32	
Carrefour España	Arroz	Arroz largo Atlantic - paquete de 1 kg	Atlantic	Marca_fabricante	1kg	1,25	
Carrefour España	Arroz	Arroz largo Dacsa - paquete de 1 kg	Dacsa	Marca_fabricante	1kg	1,34	
Carrefour España	Arroz	Arroz Largo Nomen - paquete de 1 Kg	Nomen	Marca_fabricante	1kg	1,32	
Carrefour España	Arroz	Arroz largo Carrefour Discount - paquete de 1 Kg.	Carrefour Dis	Marca_blanca	1kg	0,72	

Supermercado	Producto	Denominación	Marca	MB/MF	Cantidad	Precio	País origen
Carrefour España	Arroz	Arroz Largo La Cigala - paquete de 1 Kg.	La cigala	Marca_fabricante	1kg	1,48	
Carrefour España	Arroz	Arroz largo SOS - 1 kg.	SOS	Marca_fabricante	1kg	1,29	
Carrefour España	Arroz	Arroz SOS - paquete de 1 kg	SOS	Marca_fabricante	1kg	1,55	
Carrefour España	Arroz	Arroz redondo La Fallera - paquete de 1 kg.	La fallera	Marca_fabricante	1kg	1,35	
Carrefour España	Arroz	Arroz extra El Hostal - paquete de 1 kg.	El Hostal	Marca_fabricante	1kg	1,27	
Carrefour España	Arroz	Arroz redondo Carrefour Discount - paquete de 1 kg.	Carrefour Dis	Marca_blanca	1kg	0,7	
Carrefour España	Arroz	Arroz redondo La Cigala - paquete de 1 kg.	La cigala	Marca_fabricante	1kg	1,55	
Carrefour España	Arroz	Aroz redondo extra Dacsa - paquete de 1 kg.	Dacsa	Marca_fabricante	1kg	1,19	
Carrefour España	Arroz	Arroz Redondo Luengo - bolsa de 1 Kg	Luengo	Marca_fabricante	1kg	1,28	
Carrefour España	Arroz	Arroz redondo Atlantic - 1 kg	Atlantic	Marca_fabricante	1kg	1,25	
Carrefour España	Arroz	Arroz Basmati La Cigala - paquete de 5 bolsas, 500 g.	La cigala	Marca_fabricante	500G	1,76	
Carrefour España	Arroz	Arroz Basmati Carrefour - paquete de 500 g.	Carrefour	Marca_blanca	500G	1,14	
Carrefour España	Arroz	Arroz bomba Nomen - saco de tela de 1 Kg.	Nomen	Marca_fabricante	1kg	4,55	
Carrefour España	Arroz	Arroz bomba SOS - 1 kg.	SOS	Marca_fabricante	1kg	4,79	
Carrefour España	Arroz	Arroz de valencia saco Carrefour Selección - 1 kg.	Carrefour	Marca_blanca	1kg	2,15	
Carrefour España	Arroz	Arroz tres delicias Brillante - pack de 2 tarrinas de 125 g.	Brillante	Marca_fabricante	250g	2,35	
Carrefour España	Arroz	Arroz tres delicias Carrefour - sobre de 125 g., 2 raciones.	Carrefour	Marca_blanca	250g	0,8	
Carrefour España	Arroz	Cous-Cous mediano Gallo - 500 g.	Gallo	Marca_fabricante	500g	1,35	
Carrefour España	Arroz	Couscous Carrefour - caja de 500 g.	Carrefour	Marca_blanca	500g	1,21	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola Pepsi - botella de 2 l.	Pepsi	Marca_fabricante	2l	1	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de Cola Coca-Cola - botella de 2 l.	Coca-Cola	Marca_fabricante	2l	1,35	
Carrefour España	Refrescos	Refresco cola Carrefour Discount - 2 l.	Carrefour Dis	Marca_blanca	2l	0,48	
Carrefour España	Refrescos	Refresco de Cola Carrefour Discount - 33 cl.	Carrefour Dis	Marca_blanca	33cl	0,2	
Carrefour España	Refrescos	Refrescocola Pepsi - 375 ml	Pepsi	Marca_fabricante	33cl	0,42	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola Coca-Cola - lata de 33 cl.	Coca-Cola	Marca_fabricante	33cl	0,54	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola zero Carrefour - 2 l.	Carrefour	Marca_blanca	2l	0,5	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola sin azucar Coca-Cola - botella de 2L	Coca-Cola	Marca_fabricante	2l	1,36	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola light Coca-Cola - botella de 2 l.	Coca-Cola	Marca_fabricante	2l	1,36	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola light Pepsi - botella de 2 l.	Pepsi	Marca_fabricante	2l	1,19	
Carrefour España	Refrescos	Refresco de Cola Light Carrefour - 2 l.	Carrefour	Marca_blanca	2l	0,49	
Carrefour España	Refrescos	Cola light Carrefour - 33 cl	Carrefour	Marca_blanca	33cl	0,21	
Carrefour España	Refrescos	Refresco cola light Pepsi - 375 ml	Pepsi	Marca_fabricante	33cl	0,42	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola light Coca-Cola - lata de 33 cl.	Coca-Cola	Marca_fabricante	33cl	0,54	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola sin cafeína Coca-Cola - botella de 2 l.	Coca-Cola	Marca_fabricante	2l	1,36	
Carrefour España	Refrescos	Refresco de cola sin cafeína Carrefour - pet de 2 l	Carrefour	Marca_blanca	2l	0,6	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola sin cafeína Pepsi - botella de 2 l.	Pepsi	Marca_fabricante	2l	1	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola sin cafeína Coca-Cola - lata de 33 cl.	Coca-Cola	Marca_fabricante	33cl	0,54	
Carrefour España	Refrescos	Bebida refrescante de cola sin cafeína Carrefour - lata de 33 cl.	Carrefour	Marca_blanca	33cl	0,23	
Carrefour España	Refrescos	Refresco cola boom sin cafeína Pepsi - 375 ml.	Pepsi	Marca_fabricante	33cl	0,41	
Carrefour España	Refrescos	Bebida energética Carrefour - lata de 25 cl.	Carrefour	Marca_blanca	25cl	0,33	
Carrefour España	Refrescos	Bebida energética Red Bull - lata de 25 cl.	Red bull	Marca_fabricante	25cl	1,23	
Carrefour España	Refrescos	Bebida energética Burn - lata de 25 cl	Burn	Marca_fabricante	25cl	0,85	
Carrefour España	Refrescos	Bebida energética sin azúcar Red Bull - lata de 25 cl.	Red bull	Marca_fabricante	25cl	1,25	
Carrefour España	Refrescos	Refresco energético light Carrefour - lata de 25 cl.	Carrefour	Marca_blanca	25cl	0,5	
Carrefour España	Refrescos	Refresco gaseosa Carrefour Discount - 1,5 l.	Carrefour Dis	Marca_blanca	1,5L	0,25	
Carrefour España	Refrescos	Gaseosa La Casera - botella de 1,5 l.	La Casera	Marca_fabricante	1,5L	0,75	
Carrefour España	Refrescos	Horchata de chufa esterilizada Carrefour - botella de 1 l.	Carrefour	Marca_blanca	1L	0,89	
Carrefour España	Refrescos	Horchata de chufa esterilizada Chufi - botella de 1 l.	Chufi	Marca_fabricante	1L	1,24	
Carrefour España	Refrescos	Horchata de chufa de Valcencia esterilizada 'Maestro Horchatero'	Chufi	Marca_fabricante	1L	1,99	
Carrefour España	Refrescos	Bebida de chufa sin azúcar Costa Concentrados Levantinos - 1 l.	Costa	Marca_fabricante	1L	1,87	
Carrefour España	Refrescos	Bebida isotónica Aquarius - lata de 33 cl.	Aquarius	Marca_fabricante	33cl	0,63	
Carrefour España	Refrescos	Bebida isotónica clásica Carrefour - lata de 33 cl.	Carrefour	Marca_blanca	33cl	0,27	
Carrefour España	Refrescos	Bebida isotónica de naranja Aquarius - lata de 33 cl.	Aquarius	Marca_fabricante	33cl	0,63	
Carrefour España	Refrescos	Bebida isotónica de naranja Carrefour - lata de 33 cl.	Carrefour	Marca_blanca	33cl	0,27	
Carrefour España	Refrescos	Bitter Carrefour - pack de 6 botellas de 20cl.	Carrefour	Marca_blanca	120cl	1,19	
Carrefour España	Refrescos	Bitter Kas - pack de 6 botellas de 20 cl.	Bitter Kas	Marca_fabricante	120cl	3,7	
Carrefour España	Refrescos	Tónica Schweppes - lata de 33 cl.	Schweppes	Marca_fabricante	33cl	0,62	
Carrefour España	Refrescos	Tónica Carrefour - lata de 33 cl	Carrefour	Marca_blanca	33cl	0,25	

6.2 Diferencias de precios

Parejas de productos para el análisis de la Hipótesis 5:

MERCADONA	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche desnatada 1L	0,99	0,55	0,44
Leche desnatada calcio 1L	1,19	0,79	0,40
Leche semidesnatada 1L	0,99	0,57	0,42
Leche semidesnatada calcio 1L	1,19	0,81	0,38
Leche entera 1L	0,99	0,59	0,40
Leche entera calcio 1L	1,19	0,83	0,36
Leche condensada desnatada sirve fácil, 450 G	2,45	1,79	0,66
Leche condensada entera sirve fácil, 450 G	2,45	1,79	0,66
Preparado lácteo energía y crecimiento, 1 L	1,35	0,93	0,42
Preparado lácteo Omega 3, 1 L	1,39	0,95	0,44
Leche entera esterilizada, 1,5 L	1,49	1,25	0,24
Leche semidesnatada esterilizada, 1,5 L	1,49	1,22	0,27
Leche desnatada esterilizada, 1,5 L	1,49	1,19	0,30
Preparado lácteo fibra semidesnatada, 1 L	1,29	0,99	0,30
Arroz redondo 1Kg	1,35	0,71	0,64
Café soluble descafeinado 200G	5,94	2,59	3,35
Café soluble descafeinado 100G	3,88	1,59	2,29
Café soluble capuccino 250G	3,57	2,00	1,57
Café soluble natural 200G	5,19	2,15	3,04
Café soluble natural 100G	3,54	1,51	2,03
Cereal soluble 150G	2,41	1,50	0,91
Bebida soja natural 1L	0,98	0,86	0,12
Bebida soja chocolate 1L	1,49	1,17	0,32
Cola light 2L	1,21	0,55	0,66
Cola normal 2L	1,31	0,49	0,82
Cola light sin cafeina 2L	1,16	0,61	0,55
Bitter sin alcohol, lata	0,69	0,42	0,27
Gaseosa, botella 1,5L	0,77	0,26	0,51
Lima limón con gas, botella 2L	1,11	0,65	0,46
Limón con gas, botella 2L	1,13	0,59	0,54
Limón con gas, lata	0,40	0,22	0,18
Naranja con gas sin azúcar, 2L	1,13	0,68	0,45
Naranja con gas, 2L	1,13	0,69	0,44
Naranja con gas, lata	0,40	0,22	0,18
Tónica, pack 6 latas	3,42	1,42	2,00

CARREFOUR	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche desnatada 1L	1,10	0,85	0,25
Leche semidesnatada 1L	1,10	0,90	0,20
Leche semidesnatada agricultura biológica 1L	1,55	1,20	0,35
Leche entera 1L	1,40	1,10	0,30
Café soluble natural 200G	6,02	3,49	2,53
Café soluble capuccino 140G	2,55	2,07	0,48
Tónica, 1,5L	1,85	0,76	1,09
Limonada, 1,5L	1,42	0,74	0,68
Tónica, pack 3 botellas	5,55	2,28	3,27
Cappuccino, 280g	4,71	1,49	3,22
Café molido Etiopía, 250g	3,52	2,87	0,65
Café molido Brasil, 250g	3,51	2,95	0,56
Café molido espresso, 250g	3,79	3,12	0,67
Refresco naranja sin azúcar añadido, 2L	2,00	1,07	0,93
Refresco tropical sin azúcar añadido, 2L	2,00	1,22	0,78
Refresco naranja, 1,5L	1,28	0,76	0,52
Refresco naranja sanguina, 1,5L	2,02	0,89	1,13
Sirope de granadina, 75cl	2,82	1,74	1,08
Sirope de limón, 75cl	2,83	1,70	1,13
Sirope de menta, 75cl	2,81	1,68	1,13
Té helado melocotón, 1,5L	1,70	0,94	0,76
Té helado melocotón light, 1,5L	1,80	0,94	0,86
80 filtros de café	2,14	0,78	1,36
Arroz basmati, 1Kg	2,83	2,08	0,76



TESCO	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche entera brick 1L	0,85	0,76	0,09
Leche semidesnatada brick 1L	0,86	0,76	0,10
Leche semidesnatada cabra brick 1L	1,39	1,28	0,11
Leche desnatada, 1L	0,86	0,76	0,10
Leche de soja sin azúcar añadido, 1L	1,34	0,99	0,35
Leche de soja, 1l	1,32	0,88	0,44
Leche fresca semidesnatada, 1L	0,46	0,75	-0,29
Cola cereza, 2L	1,98	0,69	1,29
Cola light, 2L	1,88	0,60	1,28
Cola zero, 2L	1,88	0,39	1,49
Cola sin cafeína, 2L	1,88	0,60	1,28
Cola light sin cafeína, 2L	1,88	0,60	1,28
Arroz basmati, 2Kg	5,50	3,59	1,91
Arroz basmati, 1Kg	3,99	1,48	2,51
Arroz basmati fácil preparación, 500g	1,99	0,95	1,04
Arroz largo, 1Kg	3,96	1,29	2,67
Arroz largo, 500g	2,09	0,89	1,20
Arroz integral, 500g	2,06	1,12	0,94
Café soluble natural, 100g	2,68	1,79	0,89
Café soluble natural, 200g	4,79	1,99	2,80
Café soluble natural alta calidad, 100g	3,28	1,69	1,59
Café soluble natural alta calidad, 200g	6,48	2,69	3,79
Refresco naranja sin azúcar añadido, 1L	1,59	0,69	0,90
Refresco melocotón sin azúcar añadido, 1L	1,59	0,69	0,90
Refresco frutas verano sin azúcar añadido, 1L	1,59	0,69	0,90
Café comercio justo, 227g	3,89	2,99	0,90
Café instantáneo descafeinado comercio justo, 100g	3,99	3,49	0,50
Refresco naranja 2L	1,84	0,54	1,30
Refresco limón 2L	1,98	0,54	1,44
Refresco naranja sin azúcares 2L	1,84	0,54	1,30
Limonada, lata	0,50	0,21	0,29
Refresco cereza, 2L	1,89	0,54	1,35
Soda, 2L	1,89	0,54	1,35
Soda sin azúcar, 2L	1,89	0,54	1,35

AHOLD	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche desnatada brick 1L	0,91	0,81	0,10
Leche semidesnatada brick 1L	0,75	0,76	-0,01
Leche entera brick 1L	0,91	0,83	0,08
Suero de leche biológico, 1L	0,98	0,98	0,00
Leche semidesnatada calcio 1L	1,13	0,99	0,14
Leche de soja, 1L	1,74	0,99	0,75
Leche desnatada biológica, 1L	1,01	0,96	0,05
Cola sin cafeína, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Cola light, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Cola normal, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Naranja con gas, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Naranja con gas light, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Grosella con gas, 1,5L	1,58	0,89	0,69
Lima limón con gas, botella 1,5L	1,38	0,84	0,54
Limón con gas, 1,5L	1,40	0,84	0,56
Bebida isotónica, 0,5L	1,18	0,33	0,85
Bebida isotónica naranja, 0,5L	1,18	0,33	0,85
Arroz, 300g	1,25	1,06	0,19
Arroz integral, 400g	1,02	1,14	-0,12
Arroz especial risotto, 400g	1,51	1,49	0,02
Arroz amarillo, 325g	1,86	1,23	0,63
Café moca, 250g	2,90	2,50	0,40
Café descafeinado, 500g	3,99	4,45	-0,46
Café espresso, 250g	3,85	3,45	0,40
Café sin moler espresso, 500g	7,49	6,45	1,04
Café molido fino, 250g	2,29	2,25	0,04
Café suave, 250g	2,83	2,38	0,45
Café soluble, 200g	5,48	3,99	1,49



COOP ITALIA	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche entera brick 1L	1,48	0,94	0,54
Leche semidesnatada brick 1L	1,33	0,81	0,52
Leche entera agricultura biológica brick 1L	1,59	1,33	0,26
Leche fresca entera, 1L	1,56	1,38	0,18
Leche fresca semidesnatada, 1L	1,60	1,26	0,34
Cola normal, 1,5L	1,67	0,92	0,75
Cola light, 1,5L	1,67	0,92	0,75
Cola sin cafeina, 1,5L	1,67	0,92	0,75
Café soluble, 100g	3,88	2,52	1,36
Café espresso, 250g	3,09	2,37	0,72
Café espresso, 500g	7,79	4,52	3,27
Café descafeinado, 250g	2,74	2,52	0,22
Café arábico, 250g	4,15	2,67	1,48
Café arábico, lata 250g	4,79	4,02	0,77
Café, 250g	3,28	2,05	1,23
Café, 500g	5,92	4,17	1,75
Arroz especialidad Arborio, 1kg	3,04	2,01	1,03
Arroz especialidad Carnarotti, 1kg	4,67	2,27	2,40
Arroz especialidad Ribe, 1kg	3,30	1,91	1,39
Arroz precocinado, 1kg	3,11	2,08	1,03
Arroz basmati, 1Kg	3,73	3,30	0,43
Arroz integral, 1Kg	3,28	2,01	1,27
Naranja con gas, 1,5L	1,05	0,71	0,34
Naranja con gas sin azúcar, 1,5L	1,27	0,71	0,56
Naranja con gas, 500mlx4	2,91	1,62	1,29
Pomelo con gas, 1,5L	0,83	0,71	0,12
Gaseosa, 1,5L	0,83	0,71	0,12
Limón con gas, 1,5L	0,83	0,71	0,12
Tónica, 1L	1,14	0,81	0,33
Té al limón, 1,5L	1,33	0,92	0,41
Té al melocotón, 1,5L	1,51	0,92	0,59
Té verde, 1,5L	1,97	0,92	1,05
Té al limón sin azúcar, 1,5L	1,04	0,92	0,12

ASDA	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche orgánica semidesnatada, 2 pintas	1,45	1,10	0,35
Leche orgánica entera, 2 pintas	1,45	1,10	0,35
Batido chocolate, 1L	1,20	1,00	0,20
Batido plátano, 1L	1,20	1,00	0,20
Batido fresa, 1L	1,20	1,00	0,20
Cappuccino, 180g	1,50	1,56	-0,06
Café instantáneo, 200g	5,00	2,68	2,32
Café instantáneo comercio justo, 100g	2,98	3,58	-0,60
Café en grano, 227g	3,28	2,50	0,78
Bebida energética naranja, 1L	1,98	0,70	1,28
Bebida energética naranja, 380ml	0,78	0,50	0,28
Bebida energética, 380ml	0,78	0,50	0,28
Bebida energética, 1L	1,98	0,70	1,28
Cola cereza, 2L	1,98	0,59	1,39
Cola, 2L	1,98	0,38	1,60
Cola light, 2L	1,98	0,59	1,39
Cola light sin cafeína, 2L	1,98	0,59	1,39
Cola zero, 2L	1,98	0,59	1,39
Naranja con gas, 2L	1,98	0,59	1,39
Limón con gas, 2L	1,98	0,59	1,39
Soda, 2L	1,00	0,59	0,41
Arroz basmati, 1Kg	3,99	1,58	2,42
Arroz basmati marrón, 1Kg	3,88	1,62	2,26
Arroz especialidad Arborio, 1kg	1,44	0,99	0,45
Arroz grano largo, 500g	1,00	0,62	0,38



CARREFOUR ESPAÑA	Marca Fabricante	Marca Blanca	Diferencia
Leche entera brick 1L	0,95	0,60	0,35
Leche semidesnatada brick 1L	0,95	0,60	0,35
Leche desnatada brick 1L	0,95	0,60	0,35
Leche entera agricultura biológica 1L	1,25	1,23	0,02
Leche semidesnatada botella 1L	0,99	0,66	0,33
Leche entera botella 1L	0,99	0,66	0,33
Leche desnatada botella 1L	0,99	0,66	0,33
Leche condensada desnatada 1Kg	5,90	4,56	1,34
Leche condensada entera 1Kg	4,57	4,56	0,01
Café molido natural, 250g	2,50	1,42	1,08
Café molido natural biológico, 250g	3,88	2,75	1,13
Café molido mezcla, 250g	1,99	1,13	0,87
Café molido mezcla descafeinado, 250g	2,69	1,35	1,34
Café molido natural descafeinado, 250g	2,79	1,35	1,44
Café molido mezcla Espresso, 250g	3,39	1,73	1,66
Café molido natural Espresso, 250g	3,30	1,73	1,57
Café molido descafeinado Espresso, 250g	3,39	1,99	1,40
Café cappuccino descafeinado, 125g	2,65	1,30	1,35
Cacao soluble, 1,5kg	6,50	2,90	3,60
Arroz largo, 1Kg	1,36	0,86	0,50
Arroz redondo, 1Kg	1,37	0,70	0,67
Arroz basmati, 500g	1,76	1,14	0,62
Arroz bomba, 1Kg	4,67	2,15	2,52
Arroz tres delicias, 250g	2,35	0,80	1,55
Cous cous, 500g	1,35	1,21	0,14
Cola normal, 2L	1,14	0,48	0,66
Cola normal, lata	0,48	0,20	0,28
Cola zero, 2L	1,36	0,50	0,86
Cola light 2L	1,28	0,49	0,79
Cola light, lata	0,48	0,21	0,27
Cola sin cafeína, 2L	1,18	0,60	0,58
Cola sin cafeína, lata	0,48	0,23	0,25
Bebida energética, lata	1,04	0,33	0,71
Bebida energética light, lata	1,25	0,50	0,75
Gaseosa, 1,5L	0,75	0,25	0,50
Horchata, 1L	1,70	0,89	0,81
Bebida isotónica, lata	0,63	0,27	0,36
Bebida isotónica naranja, lata	0,63	0,27	0,36
Bitter sin alcohol pack 6 botellas	3,70	1,19	2,51
Tónica, lata	0,62	0,25	0,37