



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

**El sector de las cadenas distribuidoras de alimentación
en España. Comparativa MERCADONA Y DIA.**

Curso académico 2014/2015

Alumno: Agustín Ródenas Giménez

Tutor: Antonio José Verdú Jover

ÍNDICE

1. Introducción	2
2. Objetivos.....	5
3. Características del sector.....	6
3.1. Cambios en los hábitos de consumo	19
3.2. Tendencias en la industria de la distribución	22
3.3. Perspectivas de futuro para el año 2015	23
4. Características de Mercadona.....	24
5. Características de DIA	28
6. Características comunes entre Mercadona y DIA.....	32
7. Elementos diferenciadores entre Mercadona y DIA	32
8. Estrategia y ventaja competitiva.....	33
9. Estrategias para fidelizar al cliente.....	37
10. Estrategias de Mercadona	38
11. Estrategias de DIA	45
12. Comparativa entre las estrategias de Mercadona y DIA	49
13. Conclusiones	50
14. Bibliografía	53

1. INTRODUCCIÓN

Las distribuidoras comerciales en España han pasado en los últimos 40 años de ser pequeños negocios familiares de venta de productos de alimentación, por lo general en su mayoría dedicadas a productos frescos, como carnes o verduras, y proveyendo además en una pequeña parte de algunos productos envasados y elaborados, a convertirse en lo que ahora son, que no es otra que verdaderos imperios dedicados al negocio de la distribución comercial, donde además de venderse productos de alimentación, acapara un peso muy importante la venta de productos para la higiene personal, así como productos para la higiene y mantenimiento del hogar, e incluso ofreciendo algunas de ellas productos textiles, electrodomésticos, tecnología y mobiliario para el hogar, con lo que se ha conseguido formar a partir de este negocio y en unos pocos años algunas de las mayores compañías de este país.

Por otro lado, en los últimos años, esos buenos resultados han provocado que se hayan incorporado al panorama nacional otras distribuidoras extranjeras, con lo que la competencia entre todas ellas se ha incrementado enormemente, beneficiando de esta manera a los usuarios que se ven envueltos en muchos casos en una guerra de precios y promociones de las distribuidoras con el fin de captar la atención de clientes potenciales.

Además, se está viendo como todas estas empresas llevan a cabo una feroz lucha por hacerse un hueco en el mercado español, algunas de estas operadoras se empezaron a ver en nuestro país hace unos pocos años como Aldi o Lidl, ambas alemanas, otras llevan tanto tiempo que podríamos pensar que son nacionales, como la francesa Carrefour, y por otro lado contamos con las que nacieron en España como Mercadona, DIA, Eroski o Hipercor-El Corte Inglés.

Todas ellas llevan a cabo estrategias, que en algunos casos son similares a las de sus competidores, mientras que otras empresas apuestan por estrategias que les diferencien del resto con el objetivo de conseguir ventajas competitivas fuertes con las que competir en un sector tan concentrado como el de las cadenas de distribución. Mediante el establecimiento y desarrollo de estas estrategias tratan, por un lado, de defender la cuota de mercado alcanzada, y

por otro lado, agrandar, en la medida en que sea posible, la porción del pastel que del total del negocio les corresponde, intentando elevar su cifra de resultados (beneficios, rentabilidad, facturación,...).

Este cambio de modelo de negocio, de tienda de barrio a gran superficie, la enorme competencia que existe entre las diferentes distribuidoras, las estrategias llevadas a cabo por cada una de las diferentes empresas del sector para llegar hasta donde han llegado y las que actualmente están desarrollando con el fin de conseguir unos buenos resultados, es lo que en mayor medida ha despertado mi interés y por ello he decidido realizar mi Trabajo Fin de Grado sobre esta materia.

En este trabajo voy a analizar en primer lugar, las características del sector de la distribución minorista de alimentos, resaltando algunas de las características y resultados de las principales distribuidoras que operan en el país, y en segundo lugar, analizar profundamente las características y estrategias que poseen y llevan a cabo dos de las principales empresas del sector como son Mercadona y DIA.

Con el fin de entender mejor el análisis que realizaré de las estrategias desarrolladas por estas empresas, explicaré previamente el concepto de estrategia, así como el de ventaja competitiva, para finalizar, tras el análisis de esas estrategias, con una comparativa entre las desarrolladas por Mercadona y DIA.

Además de todo esto, y dado que se trata de un entorno muy dinámico, creo necesario realizar un análisis de los cambios en los hábitos de consumo, así como de las tendencias en la industria de la distribución y de las perspectivas de futuro para el año 2015 y siguientes.

El motivo por el que centraré mi trabajo en el análisis de estas dos empresas concretamente y no en otras que poseen también gran peso dentro del sector es el gran interés que despierta en mí que dos empresas nacidas en España y con diferentes estrategias, sobre todo de expansión, hayan conseguido convertirse en las dos compañías, con sello nacional, más importantes dentro de la industria de la distribución alimentaria minorista en España, compitiendo

frente a frente por aumentar su cuota de mercado, con la peculiaridad de comercializar ambas distribuidoras productos dentro de una misma gama, esta es, alimentación, productos para la higiene personal, así como productos para la higiene y mantenimiento del hogar, no llegando a ofrecer productos textiles, electrodomésticos, tecnología y mobiliario como sí hacen otras del sector como por ejemplo Carrefour.

Otro aspecto interesante es el hecho de que una de ellas, tras seguir durante años un proceso de desarrollo interno, como es Mercadona, ha conseguido convertirse en la empresa líder del sector, por otro lado DIA, siendo su inmediata perseguidora, ha elegido crecer mediante desarrollo externo, esto es, mediante adquisiciones, alianzas y franquicias, ofreciéndoles ambas vías un gran éxito empresarial a estas dos empresas.

Y para terminar me gustaría añadir que por medio de este trabajo ofrezco a aquellas personas interesadas en obtener conocimientos sobre este sector, como podrían ser productores, proveedores, consumidores, así como estudiantes y demás personas que muestren interés por esta materia, una visión actual del sector, esto es durante los años 2014 y 2015, así como un análisis de las circunstancias que han provocado los recientes cambios en los hábitos de consumo de los españoles.

También podrán conocer las estrategias seguidas por las dos empresas españolas más importantes del momento dentro de este sector, como son Mercadona y DIA, por medio de las cuales intentan lograr ventajas competitivas frente a sus competidores, crecer, así como aquellas desarrolladas para adaptarse a las nuevas tendencias en este sector.

2. OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto son varios:

- Analizar el sector de la distribución alimentaria en España en el momento actual.
- Evaluar de manera general las características y resultados de las principales cadenas de distribución que operan en España.
- Explorar y comparar profundamente la características de dos de las grandes empresas minoristas dentro del sector de la alimentación en España, siendo las elegidas MERCADONA y DIA.
- Examinar los cambios en los hábitos de consumo.
- Analizar las tendencias en la industria de la distribución.
- Evaluar las perspectivas de futuro.
- Analizar las estrategias más comunes en el sector de la distribución alimentaria.
- Identificar las estrategias competitivas llevadas a cabo por las empresas MERCADONA y DIA con las que intentan competir y las que les han llevado al posicionamiento actual.
- Realizar una comparativa de las estrategias llevadas a cabo por las distribuidoras, Mercadona y DIA.

3. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

La distribución minorista en España ha sufrido un gran proceso de modernización, compramos cada día más en supermercados e hipermercados, dándose la circunstancia de que a medida que crecen éstos disminuyen las tiendas tradicionales. Gracias a este proceso de cambio se ha conseguido aumentar la capacidad de elección de los clientes y ofrecer unos productos y servicios más cercanos a las preferencias y necesidades de los consumidores. Ésta modernización del sector ha permitido la creación de miles de puestos de trabajo, tanto en la propia distribución minorista como en las fases anteriores.

Las fases de la cadena agroalimentaria son cuatro, constituyendo la distribución minorista el último eslabón de la cadena, completándose esta cadena con 3 fases más, previas a esta última, siendo las cuatro fases: producción, transformación, comercialización y distribución minorista. De acuerdo con la información obtenida del informe elaborado por Toribio(2012)¹, profesor de la IESE Business School, del cual se desprende que en la fase de producción se genera la mayor parte del precio que se paga por el consumidor final, estando éste por encima del 45%, en la fase de transformación se genera algo más del 20%, la comercialización genera alrededor del 11%, quedando un porcentaje próximo al 22% para la fase de la distribución minorista, siendo esta última el objeto de análisis de este trabajo.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cadena de valor

Aunque este trabajo se centra principalmente en la última fase de la cadena, es interesante describir las distintas fases o eslabones de la cadena de valor que

¹ Véase <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenespaa-121122073535-phpapp01.pdf>

componen el sector de la distribución comercial dado que la estructura competitiva de cada uno de los eslabones influye sobre los restantes.

España cuenta a día de hoy con una gran variedad de distribuidores comerciales, con diferentes características y modelos de negocio, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de elegir la opción que más se ajuste a sus necesidades y gustos. Esta variedad por otro lado permite a los otros eslabones, sobre todo el eslabón de transformación, llegar al consumidor por distintas vías, mediante la utilización de estrategias diferenciadas y adaptables a la empresa.

No se puede hablar de cadenas de valor sin mencionar a Porter (1985), ya que fue en 1985 el que popularizara el modelo teórico basado en la cadena de valor. Éste fue descrito en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", y analizaba como las actividades de cada eslabón contribuían a crear valor para el cliente final. Cada eslabón que participa, gracias a sus ventajas competitivas, consigue que se minimicen los costes, maximizando el valor para el cliente final.

Este aprovechamiento de las ventajas competitivas y reparto de tareas de cada fase configura una cadena de valor por medio de la cual, y gracias a la información compartida entre los diferentes eslabones, cada fase gana valor para el cliente final, por lo que al final de la cadena lo que comenzó como un producto en bruto se transforma en un producto listo para su venta en el menor tiempo posible.

Gracias a esa colaboración las empresas comercializan sus productos a menor coste, sin necesidad de restar calidad al producto con el fin de abaratar, lo que se traduce al final del proceso en un ahorro en el bolsillo de los consumidores a la par que una garantía de calidad al menor precio.

A continuación se realiza una breve descripción del campo de actividad de cada eslabón:

Producción: De este eslabón sale la materia prima para toda la cadena. Se llevan a cabo únicamente actividades básicas de producción sin que tengan lugar las actividades de transformación.

Este eslabón está compuesto por diferentes estructuras empresariales, además de contar con un gran número de explotaciones como cooperativas, Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), así como ganaderos y productores de cualquier tipo, llevando a cabo no solo actividades de producción, sino que también se desarrollan labores de almacenamiento y manipulación de materia prima.

Muchos productos vendidos por el sector de la distribución minorista son adquiridos en origen, gracias a una distribución rápida y la utilización de tecnología avanzada que permite reponer constantemente a supermercados e hipermercados de productos perecederos en las cantidades demandadas y a unos precios asumibles por una gran mayoría de consumidores durante todo el año.

Transformación: En esa fase se producen y preparan las mercancías envasadas, integrando todos los procesos de adaptación, envasado y distribución del producto hasta el eslabón de distribución logística.

En los productos frescos de tipo hortofrutícola, esta fase integra procesos de recepción del producto, tratamiento, envasado y etiquetado. En los de origen cárnico, el proceso conlleva más costes al ser necesario el sacrificio, despiece, tratamiento, envasado y etiquetado del producto.

Dentro de esta fase los almacenes y lonjas llevan a cabo una labor muy importante como intermediarios y ofreciendo unos servicios de forma adicional como la manipulación y la preparación de mercancías, así como su transporte o almacenaje y entrega a los centros de distribución, realizándose todas estas funciones a temperaturas controladas, consiguiendo así un aporte de valor al producto.

Distribución: En esta fase se desarrollan tareas de recepción, transporte, gestión y envío de pedidos al punto de venta final. Se desarrollada en plataformas de distribución que suelen pertenecer a las propias cadenas de distribución a las que sirven los productos, lo que favorece el control de existencias y abastecimiento de puntos de venta, impidiendo su deterioro en los puntos de venta en el caso de quedar en stock dentro de ellos.

Este tipo de distribución tiene lugar en los casos en los que se trata de grandes distribuidoras comerciales, no siendo útil cuando se trata de tiendas de barrio o tradicionales que obtienen sus productos directamente por compra a mayoristas y mercas. Sí es verdad que las grandes distribuidoras también recurren en ocasiones a estos mayoristas o mercas para abastecerse de algunos productos concretos.

Distribución minorista: Esta fase conforma el último eslabón de la cadena de valor, y en ella es donde los consumidores ven los resultados de todas las fases, siendo esta última la única en la que entran en contacto con el producto, ya que esta actividad es en la que se ofrece cada día a los consumidores finales los diferentes productos de los que dispone la distribuidora comercial.

En esta fase se desarrollan tareas relacionadas con las ventas finales como el diseño de los establecimientos, es decir, la distribución de productos dentro del establecimiento, la reposición de productos, análisis de las mermas y el control de productos susceptibles de caducidad.

Siguiendo con el análisis del sector de la industria de la distribución minorista, ya en el año 2005 el Ministerio de Industria, Energía y Turismo emitió un informe llamado Plan de Actuación del Comercio Interior² en el que se recogía una descripción del sector de la distribución española, en el se detallan las características del sector, entre las que destacan:

- Una alta densidad comercial acompañada de una fuerte competencia dentro del sector.
- Una rivalidad cada vez mayor entre las diferentes distribuidoras, que se traduce en una contención del aumento de precios de los productos envasados.
- Un aumento de nuevos competidores extranjeros.
- El desarrollo de las marcas blancas o del distribuidor, hecho que se ha extendido en los últimos años a una gran velocidad, siendo el estandarte de algunas grandes distribuidoras.

² Véase <http://www.comercio.gob.es/es-es/comercio-interior/ayudas-al-comercio-interior/descripcion-general-de-los-planes/paginas/plan-de-actuacion-en-comercio-interior-2005.aspx>

Por otro lado, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)³, tribunal encargado de la defensa de la competencia, ha destacado en informes de 2009 y 2011 que la distribución minorista viene arrastrando en las últimas décadas un proceso de concentración, siendo sus causas:

- Por un lado, los consumidores prefieren cada vez más hacer sus compras una vez a la semana y en un mismo establecimiento.
- Además, este sector es cada vez más eficiente, gracias sobre todo a la utilización de nuevas tecnologías diseñadas y aplicadas exclusivamente para el sector, permitiendo reducir los costes de gestión de stocks y simplificando la relación con los proveedores y clientes, siendo cada vez más sencilla y ágil.
- Por otro lado, en los últimos años se ha producido un crecimiento de las marcas de distribuidor o marcas blancas que ha impulsado una gran relación entre el eslabón de la distribución minorista y el resto de eslabones de la cadena de valor, dando lugar a economías de escala tanto en la fase de producción como de distribución.

Pero este aumento de la concentración, que señala la CNMC (2009 y 2011), no implica un gran poder de negociación para la distribución minorista como podría pensarse, llegándose a esa deducción tras analizar la evolución de las cuotas de mercado de los últimos años de las principales distribuidoras comerciales.

Para la CNMC (2009 y 2011), el proceso de concentración analizado en sus estudios se ha ralentizado, e incluso afirman haberse retraído, lo cierto es que cada año la cuota de mercado de los principales minoristas crece en cuota global.

Una prueba de la situación actual de concentración del sector estaría en el análisis de estos últimos años donde podemos apreciar, que éste está dominado por 10 empresas, siendo estas 10 cadenas de distribución: Mercadona, Carrefour, Día, Eroski Súpers, Lidl, Alcampo, Consum, Eroski Hiper, Ahorramás y Caprabo.

³ Véase <http://www.cnmc.es>

La tabla número 1 muestra una comparativa de las cuotas de mercado de las principales cadenas de distribución durante los dos últimos años registrados, siendo globalmente las de 2014 ligeramente superiores a las cifras recogidas el año anterior.

Tabla 1

% Cuota Valor Total Gran Consumo	2013	2014
Mercadona	21,5%	22,1%
Carrefour Hiper	7,5%	7,7%
Dia	7,4%	7,6%
Eroski Súpers	3,1%	3,3%
Lidl	2,7%	3,1%
Alcampo	2,9%	2,8%
Consum	1,7%	1,9%
Eroski Hiper	1,5%	1,6%
Ahorramas	1,5%	1,5%
Caprabo	1,3%	1,3%

Fuente: Revista online “Libremercado”, 2015.⁴

Estas diez distribuidoras reunieron durante el año 2014 el 52,9% de las ventas, superando la marca registrada el año anterior en un 1,8%, incrementando un año más la cuota de mercado global de las diez mayores empresas del sector, al igual que ha ocurrido los años anteriores, hecho que sigue probando que la concentración en el sector se acerca a una cuota mayor, sin llegar de momento a las elevadísimas cifras registradas en algunos países europeos.

Lo mismo que señala la CNMC (2009 y 2011), en sus informes antes mencionados, lo corrobora el Señor Aurelio del Pino, presidente de la Asociación de cadenas Españolas de Supermercados (ACES), una de las mayores patronales del sector, al señalar recientemente que “El sector de la distribución es muy competitivo y es normal que tienda a la concentración”⁵.

La figura número 2 muestra como en unas pocas manos se encuentra una parte muy elevada de la cuota de mercado de las principales distribuidoras minoristas.

⁴ Véase <http://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/>

⁵ Véase http://elpais.com/m/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html

Figura 2

CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES MINORISTAS EN ESPAÑA

EN %



* Masymas, Condis, Cadisa, Supersol, Alimerka.

** Sánchez Romero, Dani, Hiber, Open25, La despensa, etc.

Fuente: Web diario "El País", 2015⁶.

En otros países de la Unión Europea la concentración es incluso más elevada. En países como Reino Unido o Portugal el sector está en manos de unas pocas sociedades, controlando hasta el 80% de la cuota de mercado. Esto aún no ha llegado a nuestro país, donde hasta un 42% sigue en manos de cadenas regionales o familiares, y es que en España ocurre que supermercados que pueden tener un peso interesante en algunas comunidades o regiones no existan en otras.

La enorme concentración que se aprecia en esos otros países es una imagen de lo que presumiblemente veremos en este país en los próximos años, dado que el escenario de competitividad en cuanto a precios y la disminución del número de hogares es el escenario perfecto para que la concentración del sector siga creciendo año a año. Esto se puede apreciar claramente si

⁶ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html

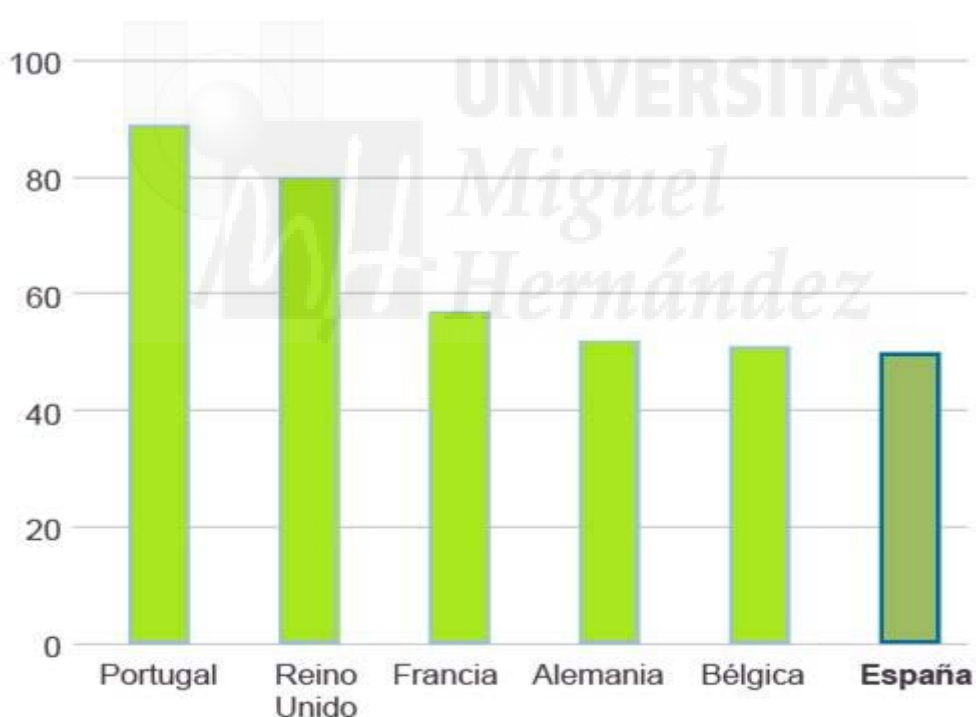
observamos como cada día el proceso de expansión de distribuidoras como Mercadona, DIA o Lidl sigue su curso, abriendo nuevos establecimientos a diario, y cada vez más cerca de los consumidores.

La figura número 3 muestra la cuota de mercado de los principales 5 minoristas en diferentes países de Europa, en ella se puede apreciar como el sector en España no está al mismo nivel de concentración que en otros países donde el sector está claramente más concentrado, circunstancia que podría cambiar en los próximos años.

Figura 3

CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES 5 MINORISTAS

EN %



Fuente: Web diario "El País", 2015⁷.

Otro aspecto muy a destacar y que en los últimos años está adquiriendo un peso muy importante dentro de este sector es el de la tecnificación, llegando a un nivel exigencia muy alto. Este grado de tecnificación puede llegar a ser complejo si no se adquiere una dimensión importante, a su vez gracias a ella

⁷ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html

se consigue coordinar, dirigir y obtener información al instante del estado de las existencias así como de cualquier dato que se requiera para la configuración de informes de tipo estadístico, estado del stock de productos y demás que precise la dirección, utilizando para ello diferentes herramientas como tablets, ordenadores, móviles y otros medios similares creados para tal fin.

Este desarrollo ha dado lugar a alternativas como la facturación electrónica y la extensión en el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) haciendo que las empresas sean más visibles.

Se trata de un sector con un alto grado de internacionalización, ya que se trata de un sector atractivo para distribuidoras comerciales extranjeras que han entrado en la lucha por conquistar un trozo del pastel. Esta internacionalización hacia dentro, ha traído capital extranjero, especialmente desde Francia, con los hipermercados Carrefour, y capital alemán con los establecimientos de descuento Lidl o Aldi.

No sólo la internacionalización es hacia dentro, DIA ha conseguido establecerse en diferentes países, incluso de fuera de Europa, además de consolidarse en España como una de las cadenas de referencia a nivel nacional.

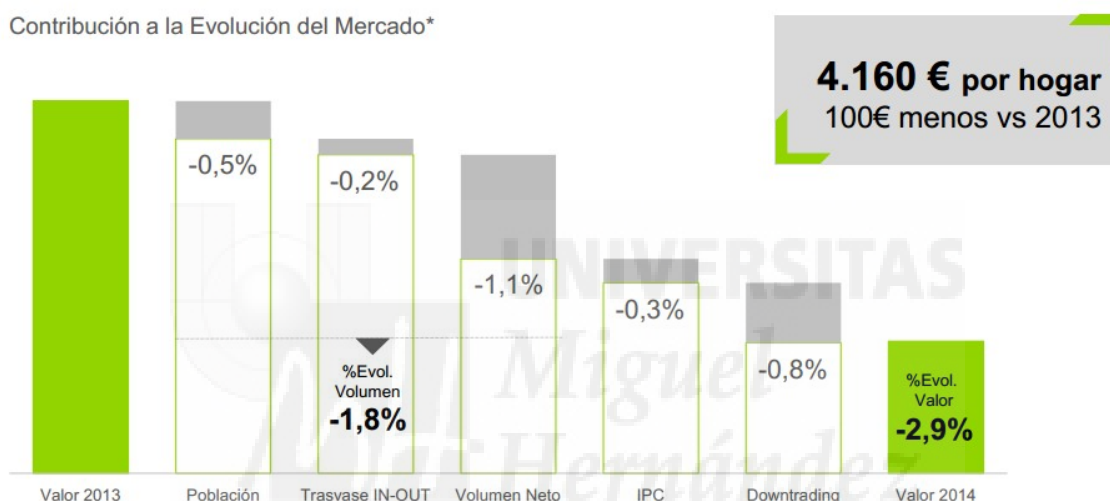
Este escenario de competencia global y dada la dificultad que entraña el darse la circunstancia de tratarse de un entorno cambiante, ha transformado el sector, resultando que las distribuidoras operan necesariamente en un entorno turbulento dada la complejidad del ambiente, y es este ambiente el que ha llevado a que el éxito de las empresas de este sector estén directamente condicionados al éxito en la elección de la estrategia que les lleve a adaptarse y adelantarse a los diferentes cambios que se sucedan.

Para muchos sectores de la economía, el año 2014 fue un buen año en cuanto a beneficios, pero esa circunstancia no tuvo lugar de la misma manera en el sector de la alimentación – distribución minorista-, de hecho el analista Cesar Valencoso, responsable del estudio elaborado por la consultora Kantar Worldpanel afirma que el año 2014 fue uno de los peores años para el sector, y

así se retrata en el informe denominado Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015 (2015)⁸.

Del informe se desprende que los españoles durante el año 2014 redujeron su gasto en la compra de productos de alimentación, droguería y perfumería en 100 euros por hogar con respecto al año anterior, gastando de media 4.160 euros por familia durante todo el año, ver figura 4. Otro dato que arroja el estudio es que las ventas del sector han disminuido casi un 3 %.

Figura 4



Fuente: Revista online “Libremercado”, 2015.⁹

Los motivos que podrían explicar esta tendencia a la baja, serían por un lado la disminución del censo, vivimos menos gente en España que en años anteriores, alrededor de un 0,75% menos en 2014, lo que conlleva un menor uso de productos de alimentación así como de higiene y belleza.

Para Valencoso¹⁰ otra razón sería que la reactivación de la economía provoca que se disminuya el consumo del hogar, favoreciéndose el consumo fuera de este, mediante la alternancia entre bares y restaurantes.

⁸ Véase <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>

⁹ Véase <http://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/>

¹⁰ Véase <http://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/>

Otra razón sería, la que resulta de la herencia obtenida de la crisis económica, dicho en términos de comportamiento en el trato y de los alimentos, y es que durante los años de dificultades económicas, los españoles compramos menos volumen de comida, prefiriendo visitar el supermercado en más ocasiones, con esto se consigue tirar menos comida percedera.

Un hecho macroeconómico que ha tenido lugar desde hace unos pocos años es la bajada del IPC, indicador que aumentaba un ritmo mucho mayor en los años anteriores a la crisis y que ahora ha provocado que los productos que se venden, se hacen a un precio inferior, con lo que se reduce por lo tanto el gasto de las familias en el carrito de la compra.

Además de todo lo anterior, un hecho que ha conseguido bajar el gasto en el consumo por acción exclusiva del consumidor, siendo resultado de la recesión económica, es el hecho de que ahora hayamos aprendido a buscar, tras esfuerzos por necesidad, el mejor precio de cada producto en los supermercados que no distan mucha distancia los unos de los otros, aprovechando las ofertas, promociones, conociendo otras marcas o probando las marcas del distribuidor.

Dentro del sector de las distribuidoras comerciales, véase figura 2, hay una empresa que destaca sobre el resto, teniendo una presencia en el mercado que supera por poco el 22% de la cuota de mercado, se trata de la Valenciana Mercadona que triplica en cuota a sus inmediatos perseguidores, la francesa Carrefour y la internacional española DIA.

Un análisis de las cuotas de mercado obtenidas por las diez grandes distribuidoras durante los dos últimos años, véase figura 2, desvela que salvo Alcampo que ha reducido su cuota en un 0,1%, y Caprabo y Ahorramás que mantienen su cuota del año anterior, el resto han conseguido aumentar su cuota nacional, destacando la alemana Lidl, que es líder en crecimiento actualmente.

Si analizamos las tres distribuidoras que mayor cuota tienen, Mercadona consolida su liderazgo y aumenta su cuota de mercado un año más con un 0,6% de incremento con respecto al año anterior, alcanzando el 22,1%,

Carrefour aumenta en un 0,2% pasando de un 7,5% a un 7,7% y DIA incrementa su cuota en un 0,2% pasando del 7,4% de 2013 a un 7,6% conseguido en 2014.

Mercadona además de ser líder en facturación lo es en términos de rentabilidad sobre ventas netas, de acuerdo con los últimos datos de la propia empresa. Mercadona sigue como líder, es la más rentable, con un 2,9% frente al 2,6% que presenta la cadena DIA, siendo por tanto su inmediato perseguidor. Esto significa que Mercadona obtiene 2,90 euros de beneficio por cada 100 euros que ingresa, una tasa que supera a las que se obtenían antes de la crisis económica, que se situaban en el 1,99%. DIA por su parte obtiene 2,60 euros de beneficio por cada 100 que ingresa, cifra que si tenemos en cuenta las plusvalías obtenidas tras la venta de negocios en 2014 estaríamos hablando de una cuota del 4,1% superior en este caso a la obtenida por Mercadona. Hay que destacar que los datos ofrecidos por la compañía DIA se refieren tanto a los obtenidos en los establecimientos dentro de España como fuera, ya que la compañía no desglosa el beneficio neto por país.

Por otra parte Lidl que se ha consolidado como la compañía que más crece en España, aunque obtiene una rentabilidad, de acuerdo con los últimos datos publicados por la empresa en 2015, de un 1,06% para el ejercicio 2014 frente al 1,64 % que obtuvo el ejercicio anterior, o del 2,14% obtenido en 2011, un decrecimiento de rentabilidad que se argumenta con el estrechamiento de márgenes que se traduce en una bajada de precios constante que lleva a cabo la empresa en la mayoría de sus productos con el fin de captar más clientes.

En facturación Mercadona es líder con una cifra de 20.161 millones de euros, alcanzando un beneficio neto de 543 millones de euros en 2014, un 5% más que el ejercicio anterior.

La facturación de DIA ha aumentado un 1,1% con respecto al año anterior, alcanzando los 9.400 millones de euros, alcanzando un beneficio neto de 267 millones en 2014 un 8,4% más que el año anterior.

Lidl ha tenido un aumento de facturación, pasando de 2.400 millones de euros el pasado ejercicio a 2.532 millones en el presente, sin embargo en cuanto a

beneficio neto, Lidl gana 27 millones de euros en el año 2014 frente a los 39 obtenidos en el ejercicio 2013.

Otro fenómeno actual, que no se puede obviar en este trabajo, es el de las marcas del distribuidor, más conocidas como marcas blancas, y es que hoy en día no se puede hablar de cadenas de distribución sin tenerlas en cuenta. Cada gran distribuidora tiene la suya en propiedad, y en ocasiones incluso más de una, dependiendo del tipo de producto.

Cada cadena tiene un número concreto de productos de marcas blancas, dependiendo de su estrategia, algunas cubren una serie de productos mientras otras casi han convertido sus puntos de venta en puntos de venta de marcas blancas, pero en todas se ha llegado a la conclusión de que las marcas del distribuidor han conseguido mejorar la oferta y precio de muchos productos e incluso su alto grado de calidad-precio ha conseguido incrementar la fidelización de muchos consumidores. Es por ello que han terminado convirtiéndose en un reto competitivo.

Y es que actualmente las marcas blancas llenan carros de compra y despensas en los hogares gracias a la relación entre buena calidad y buen precio que muchas de ellas presentan. Es en épocas de crisis cuando las marcas del distribuidor tienen un elevado consumo y se convierten en la primera opción para consumir en detrimento de las marcas de fabricante. Señala el informe Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015 (2015)¹¹, publicado por la consultora Kantar Worldpanel, que durante el año 2014 los españoles hemos adquirido este tipo de productos alcanzando un valor medio de hasta 786 euros, o lo que es lo mismo, las marcas blancas ya constituyen de media el 34% del consumo total de los hogares.

A pesar de que las marcas blancas ya tienen un peso muy importante, puede que este no crezca mucho más, y es que el estudio realizado por Kantar Worldpanel antes mencionado, arroja unos datos que muestran que éstas han mostrado una deceleración en su crecimiento, asentándose la cifra del volumen de ventas de estos productos.

¹¹ Véase <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>

De acuerdo con el informe de la consultora, el consumo de marcas blancas no es homogéneo en todas las secciones. La sección de droguería es la que recibe más visitas en busca de estas marcas, alcanzando hasta el 49% del volumen de compras, en segundo lugar la alimentación se llevaría el 36,6% de sus compras, y la perfumería se posicionaría en último lugar, consiguiendo únicamente la confianza del 12% del volumen de compras.

El motivo que ha llevado a que los consumidores hayan confiado en tan gran medida en los productos de droguería de marcas blancas se corresponde a la relación calidad precio que ofrecen algunas distribuidoras. Siendo las cremas, mascarillas y los champús los que más éxito tienen.

En la sección de alimentación, los productos en los que más se confía en marcas blancas son los lácteos, conservas y productos congelados.

Es un realidad que la marca blanca es sinónimo de ahorro, aunque recientemente se viene observando que esas diferencias tan interesantes que existían en un principio en cuanto a precio ya no parecen serlo tan claramente hoy día, y es que esas diferencias de precios entre marcas blancas y del fabricante se van acortando, en el último informe de la OCU¹² (Organización de Consumidores y Usuarios) al respecto, señalaba que las marcas blancas venían encareciéndose en torno al 2,2% de media, mientras que los precios de las marcas de los fabricantes han reducido precios hasta en un 2,1% de media.

Este estrechamiento de los precios entre el de las marcas blancas y el de los fabricantes es un soplo de aire fresco para las pequeñas cadenas de distribución, que veían como su cuota de mercado se reducía año a año por el avance de las grandes distribuidoras y sus bajos precios. Para contrarrestar esos bajos precios, y poder seguir siendo competitivos, las cadenas pequeñas, con dificultades para crear sus propias marcas y productos, optaron por unirse para efectuar pedidos conjuntos a los proveedores y de esa forma ganar poder de negociación. Algunas de esas centrales de compra ya suenan desde hace un tiempo hasta aquí, como IFA o Euromadi.

¹² Véase <http://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/las-marcas-blancas-ya-no-son-rentables>

3.1 CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO

Las distribuidoras comerciales sufren de primera mano los cambios en los hábitos de consumo que los consumidores experimentan como consecuencia de cambios producidos en la sociedad o en la economía.

Durante las últimas, dada esta especial influencia de los hábitos de consumo sobre el sector, es necesario analizar los factores que provocan estos cambios.

Tres han sido los factores más determinantes:

- Crecimiento demográfico, siendo especialmente enorme durante la primera década del 2000, años coincidentes con los de la última bonanza económica y unos años posteriores, y en concreto entre los años 2.001 y 2.011, de acuerdo con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)¹³, la población en España pasó de tener casi 41 millones de habitantes a casi 47 millones, un crecimiento de un 14,6% producido en gran medida por la entrada de inmigrantes buscando un puesto de trabajo, aumentando con ello el número de hogares a los que abastecer.
- Otro factor, es el cambio en el modelo familiar tradicional, de acuerdo con los últimos datos publicados en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística (INE)¹⁴ en su informe Encuesta Continua de Hogares 2014, en casi el 25% de los hogares en España habita una persona únicamente, muy diferente al dato de 1998 que se situaba en un 10%. También se han reducido las familias con tres o más niños, que ha pasado de un 10,3% en el año 1998 a un 5,9% en la actualidad.
- En último lugar, el impacto que la crisis económica ha tenido sobre la economía de los hogares.

Los factores que han llevado a variar los hábitos de consumo en nuestro país han traído tras de sí una serie de consecuencias:

¹³ Véase http://www.ine.es/censos2011_datos/cen11_datos_inicio.htm

¹⁴ Véase <http://www.ine.es/prensa/np903.pdf>

- De acuerdo con la Nota de Prensa del INE¹⁵ publicada el 16 de junio de 2014, el gasto total de las familias ha subido desde 2008 hasta nuestros días, de un 27,3% hasta un 33,1%, datos que recaen sobre el consumo de bienes no discrecionales (alimentación, gas, luz, agua,...), este hecho ha llevado a disminuir el gasto discrecional (restaurantes, hoteles, mobiliario, ocio, equipamiento de hogar,...) y el semidiscrecional (alcohol, vestido, salud, tabaco,...).
- Las familias han optado por realizar las compras en establecimientos que disponen de marcas del distribuidor, disminuyendo en la medida de lo posible las marcas del fabricante, y buscan establecimiento con una relación de calidad y precio que les permita ahorrar mediante la adquisición de promociones y ofertas.

Para concluir, un hecho que llama la atención es el desplazamiento hacia el “low cost” de un porcentaje muy elevado de los consumidores, hecho que se presumía que ocurriría solo entre los clientes de bajo poder adquisitivo. Lo cierto es que gran parte de los consumidores de alto poder adquisitivo también optan por este tipo de establecimientos, buscando un ápice de ahorro en sus compras. Esto ya ocurría en otros países como Alemania, donde los analistas ya hablaban hace algunos años de que cada vez había mayor presencia de vehículos de gama alta en las puertas de los grandes supermercados de descuento como Lidl o Aldi.

Tras los hábitos de compra que tenemos a día de hoy vendrán nuevos que harán variar los actuales y nos ofrecerán una nueva visión sobre la manera de realizar nuestras compras, y es que un sector tan dinámico como éste nunca queda estático por mucho tiempo. De hecho ya empiezan a apreciarse algunos cambios que aún no están consolidados pero que podrían ser un anticipo de lo que vendrá. Y a pesar de que muchos de los hábitos adquiridos durante la crisis nos acompañarán durante años, hay datos que afirman que empiezan a brotar hogares en los que vuelven a realizar la compra semanal al estilo de antes de la crisis, esto es, carros en vez de cestas de la compra y despensas llenas. Un dato que afirma esta hipótesis es el ofrecido por la consultora Kantar

¹⁵ Véase <http://www.ine.es/prensa/np848.pdf>

Worldpanel, al señalar en su informe Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015 (2015)¹⁶ que las familias en 2014 realizaron 206 visitas a tiendas, 3 menos que el año anterior, a la vez que los carros portan ligeramente más productos que en años anteriores.

Otro dato reciente ofrecido por la consultora Kantar Worldpanel en su informe de 6 de febrero de 2015, previamente referenciado, desvela que los hogares vienen adquiriendo recientemente más productos frescos de las cadenas de distribución en lugar de en tiendas especializadas como fruterías o mercados. Este hecho tendrá consecuencias en el sector dada la necesidad de los directivos de variar estrategias ante cambios en la demanda o anticipándose a cambios que se pudiesen dar con la finalidad de ofrecer en cada momento el producto deseado por el consumidor.

3.2 TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN

En el sector de la distribución minorista, dada su continua evolución y cambio, ya se comienza a observar nuevas tendencias:

- La proximidad al consumidor está adquiriendo mucho peso a la hora de elegir el establecimiento donde efectuar las compras. Esta cercanía desde el hogar al establecimiento y la relación ente calidad y precio son a factores decisivos de elección del punto de venta. Esto hecho no ocurre únicamente por comodidad, también existe una buena dosis de conciencia y administración mejorada del dinero.
 - ❖ Esta tendencia ha provocado una disminución en la cuota de mercado de los grandes hipermercados en favor de los supermercados cercanos a casa.
 - ❖ Un auge del modelo de establecimiento conocido como 2 Ps (Precio y Proximidad).
 - ❖ Algunas de las empresas ven en abrir tiendas cerca del consumidor la mejor forma de aumentar cuota, y para ello abren nuevos establecimientos o adquieren algunos a la competencia y los incluyen en sus cadenas, este hecho ya ocurrió en España hace algunos años con

¹⁶ Véase <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>

las entidades bancarias, abriendo sucursales en cada barrio, en ciudades, y en cada núcleo de población, incluso si no disponían de un número elevado de habitantes.

- La compra a través de internet en los próximos años es previsible que aumente a un porcentaje mucho mayor que el actual, éste no alcanza actualmente el 1%, esto se debe a que nuestros ancianos no conocieron internet como lo conocerán las siguientes generaciones, este aumento de compras a través de la web crecerá dada la comodidad que ofrece al cliente en cuanto a tiempo y sobre todo cuando hablamos de mayores, en cuanto al esfuerzo físico que dejarían de hacer cuando adquieren productos pesados.
- La marca del distribuidor o marca blanca viene adquiriendo mayor peso cada año, y es que la buena calidad precio que ofrece es muy tentadora para los consumidores que buscan cada día más el ahorro en la cesta de la compra.
- Poco interés por las cadenas distribuidoras de establecerse en mercados emergentes, siendo DIA de las pocas en llevar a cabo ese tipo de estrategia. Esta falta de interés podría venir por la limitación de rentabilidades que ofrece el sector en esos países, donde los mayores beneficios se los llevan los fabricantes.

3.3 PERSPECTIVAS DE FUTURO PARA EL AÑO 2015

Después de casi 8 años de recesión y crisis económica, parece que los datos macroeconómicos nos alientan a pensar que un cambio positivo en la economía podría llegar durante este año, 2015, y el próximo, 2016, con ello presumiblemente se irán reduciendo de forma generalizada las compras pequeñas y diarias en favor de las compras de carros repletos de alimentos y productos para el hogar.

Históricamente, las buenas cifras económicas además de aumentar el volumen de compras animan a los consumidores a probar nuevos productos y nuevas marcas. Esta última circunstancia obliga a las distribuidoras a disponer, en sus carteras, productos bajo esas marcas de fabricante o de lo contrario se arriesgan a perder cuota de mercado. Y es que de acuerdo con los datos

recogidos en el informe Nielsen 360⁰¹⁷ (2015) un 24% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar de distribuidora comercial con el fin de encontrar la mejor promoción.

Las perspectivas de futuro auguran unos resultados mejores que los registrados en ejercicios anteriores. Estos resultados darían estabilidad al sector lo que les permitiría seguir invirtiendo tanto en sus establecimientos, como en sus carteras de productos (I+D en productos).

Las últimas estrategias de las distribuidoras vienen relacionadas con la introducción y/o modificación de la sección de productos frescos, sección que a su vez se divide en diferentes secciones (frutas y verduras, pescados y mariscos frescos, y carnes al corte). Esta sección de frescos ha sido el caballo de batalla durante el último ejercicio para algunas de las grandes distribuidoras, con una evolución de un -4,8% del valor total, ya que posee una importante participación dentro de la cesta de la compra de los hogares.

Pero los datos con los que cuentan las grandes distribuidoras les dan margen para confiar en que la sección de frescos en los próximos años les darán grandes beneficios ya que actualmente las distribuidoras ya recogen, de acuerdo con el informe Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015¹⁸ (2015) el 53% de las compras que se realizan de estos productos, lo que se traduce en un aumento de un 1,4% con respecto al ejercicio anterior. Este aumento se traduce en que las grandes distribuidoras les restan cuota de mercado, en frescos, a los comercios de barrio.

4. CARACTERÍSTICAS DE MERCADONA¹⁹

Mercadona inició su andadura en 1977 aunque no fue hasta el año 1981 cuando el actual presidente Juan Roig cogió las riendas de la sociedad mediante la compra de la empresa, iniciando una revolución de las pequeñas tiendas que poseía, transformándola en una cadena de supermercados por toda la geografía de la Comunidad Valenciana.

¹⁷ Véase <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la-.html>

¹⁸ Véase <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>

¹⁹ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html>

El objetivo de la sociedad, desde sus inicios hasta hoy no ha cambiado, y no es otro que comercializar al por menor productos de alimentación, productos de higiene personal y de limpieza doméstica, así como también productos para satisfacer las necesidades de nuestros animales domésticos, básicamente se abastece alimentación, productos, y utensilios de higiene para perros, gatos y aves domésticas.

Actualmente, de acuerdo con la Memoria Anual Mercadona 2014²⁰, Mercadona ha extendido su red de supermercados por 48 provincias de 17 Comunidades Autónomas, con 1.521 supermercados en funcionamiento a fecha de cierre del ejercicio 2014 siendo la voluntad de su presidente la de seguir creciendo mediante nuevas aperturas de establecimientos por toda la geografía española. Sus establecimientos tienen una superficie media que ronda un mínimo de 1.300 metros cuadrados y un máximo de 1.500 metros cuadrados de superficie de venta, con los que han conseguido posicionarse como el líder del sector de la distribución comercial.

Para mantener el funcionamiento de esta gran empresa, la dirección cuenta con una plantilla de unos 74.000 empleados con contrato indefinido, esta cifra se viene manteniendo durante los tres últimos ejercicios. Este aumento de la plantilla fue consolidándose durante los años 2011 y 2012 cuando se contrataron a 10.000 trabajadores para formarlos y fueran incorporándose a las nuevas tiendas que se vienen abriendo paulatinamente desde entonces, ver figura 5.

La dirección de Mercadona se enorgullece de contar con una plantilla, la cual, hasta un 90% de ella son empleados de base, con un salario neto de 1.420 euros mensuales, con la posibilidad de conseguir una prima de hasta dos mensualidades extra si la empresa logra sus objetivos prefijados de ventas y beneficios. Durante el 2014 se repartieron de acuerdo con los datos facilitados por su presidente, el Señor Juan Roig, 260 millones de euros en primas para la plantilla²¹.

²⁰ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html>

²¹ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425551649_277535.html

Figura 5



Fuente: Web diario “El País”, 2015²².

La verdadera evolución de Mercadona comenzó en el año 1993 cuando puso en marcha su estrategia SPB (siempre precios bajos), el principal estandarte de la empresa durante todos estos años de historia y de su modelo de negocio bautizado como “Modelo de Calidad Total”. Tres años más tarde, allá por el 1996, dio luz verde a sus principales marcas de distribuidor, hoy en día archiconocidas en todo el territorio nacional, y bautizadas por los nombres de “Hacendado”, para competir en alimentación, “Bosque Verde” para competir en limpieza del hogar, “Deliplus”, en la higiene personal, y Compy en alimentación para perros y gatos

En los comienzos de Mercadona, la empresa aumentó su tamaño mediante la adquisición de otros supermercados como Supermercados Superette en el año 1988, y Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales un año después, aumentando su número de establecimientos en toda la Comunidad y fuera de ella, además de crecer mediante crecimiento interno, esto es mediante la apertura de nuevos establecimientos. La idea durante aquellos años era la de internacionalizarse, mediante la expansión hasta países como Francia, Italia, Bélgica y el vecino Portugal, hecho que a día de hoy no ha tenido lugar.

Con el modelo de “Calidad Total”²³ llevado a cabo desde 1993, Mercadona se esfuerza por satisfacer de igual manera a los componentes que de acuerdo con este modelo, forman la compañía. Estos componentes son el cliente, al que Mercadona llama “el jefe”, el proveedor, el trabajador, la sociedad y el capital.

²² Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425551649_277535.html

²³ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>



Fuente: web corporativa de “Mercadona”, 2014²⁴.

“El Jefe” (Cliente): Mercadona trata de satisfacer a sus clientes, ofreciendo productos con la mejor calidad-precio del mercado.

El trabajador: Para Mercadona satisfacer a sus clientes va de la mano con la satisfacción de los trabajadores. Para conseguirlo lleva a cabo un modelo de recursos humanos basado en el esfuerzo, el liderazgo y la satisfacción de los trabajadores.

El proveedor: Mercadona cuida su relación con ellos con el fin de conseguir el objetivo común de satisfacer a los clientes mediante el establecimiento de relaciones estables entre ellos.

La sociedad: se intenta satisfacer a la sociedad, mediante la apertura de tiendas próximas a los consumidores y mediante la modernización del entorno donde sus tiendas se localizan.

El capital: Los componentes anteriores reportan a Mercadona un capital que le permite crecer de forma sostenida y compartirlo con los que integran la empresa.

Por lo general entre la producción primaria y la distribución minorista se suceden actividades de intermediarios que aumentan el valor del producto final. Mercadona ha conseguido en una gran variedad de productos eliminar a esos

²⁴ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>

intermediarios, teniendo vía directa desde la producción hasta el cliente final, simplificando la cadena de valor, y consiguiendo bajar los precios de muchos productos.

La trayectoria que ha llevado Mercadona, y en concreto las estrategias llevadas a cabo durante estos años de existencia de la marca, la han llevado a ser la cadena de distribución líder en España, siendo un año más la que más volumen de ventas ha conseguido, siendo líder del sector en facturación, en beneficio neto y en rentabilidad.

Y es que la todopoderosa compañía de Juan Roig se ha convertido, de acuerdo con los datos obtenidos del ejercicio 2014, en la segunda compañía, en cuanto a ventas, de España, con una cifra de negocio de 18.441 millones de euros, un 2,2% más que el año anterior. Sólo siendo superada por la de energética Repsol, que ha conseguido alzarse hasta los 24.685 millones de euros.

Además la compañía ya posee en propiedad 1.521 tiendas, que comparado con la cifra de 1.461 que tenía al terminar el ejercicio 2013, nos permite observar el ritmo de aperturas que lleva, consiguiendo abrir 60 durante el 2014, algo más de una por semana, para lo que se invirtieron durante 2014 655 millones de euros, repartidos tanto en nuevas aperturas como en sus instalaciones logísticas.

Tabla 2

En millones de euros	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Var. 2013-14
Cifra de negocio	14.284	14.402	15.243	16.448	17.522	18.034	18.441	+2%
EBITDA	838	725	1.000	1.040	1.082	1.060	1.070	+1%
Beneficio neto	320	270	398	474	508	515	543	+5%
Tiendas	1.210	1.264	1.310	1.356	1.411	1.467	1.521	+4%

Fuente: Web diario "El País", 2015²⁵.

En palabras del presidente de la compañía, los objetivos para 2015 en cuanto a infraestructuras es el de abrir hasta 60 nuevas tiendas de nuevo y reformar unas 30. Con esto se alcanzaría a la cifra crecimiento del 2% que se pretende para este 2015, o lo que es lo mismo, una facturación de 20.500 millones, con

²⁵ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425551649_277535.html

un 1% en cuanto a margen de beneficios, lo que les lanzaría aproximadamente hasta los 550 millones de euros²⁶.

Además de medir su cifra de ventas en euros, Mercadona también mide sus resultados en “kilitros” vendidos, con el fin de obtener una imagen de la cantidad de producto vendido y no sólo tenerla en la medida euros. Bajo esa magnitud, en el ejercicio 2014 se ha alcanzado un crecimiento de un 3%, llegando a los 10.103²⁷ millones de kilitros.

Para alcanzar esas cifras de ventas, de acuerdo con la Memoria Anual de 2014, antes citada, Mercadona trabajó durante el 2014 con alrededor de 2.000 proveedores, de los que unos 120 eran interproveedores, estos últimos se diferencian de los primeros en que producen exclusivamente para las marcas de Mercadona. Todos ellos consiguen abastecer a la compañía de los productos que más tarde acaban en nuestra cesta de la compra, proveyendo el 85% de los proveedores e interproveedores españoles y sólo un 15% de ellos, son de fuera de España, facturando entre ambos un total de 14.900 millones de euros a Mercadona en el último ejercicio.

5. CARACTERÍSTICAS DE DIA²⁸

El grupo DIA S.A. es una compañía internacional que nace en España el día 24 de julio de 1966, aunque no inicia su actividad hasta el año 1979, año en el abrió su primera tienda en Madrid, iniciando su andadura como supermercado de descuento, dedicada desde sus inicios al sector de la distribución comercial (alimentación, higiene y belleza personal, y limpieza del hogar), bien mediante el formato de autoservicio o mediante el de franquicia.

La multinacional cotiza en bolsa desde el 5 de julio de 2011 y concretamente en el parqué de Madrid, donde su precio de salida alcanzó los 3,5 euros por título, siendo una de las compañías mejor posicionadas, por lo que meses después se hizo su hueco en el indicador bursátil español “IBEX 35”.

²⁶ Véase <http://m.20minutos.es/noticia/2395838/0/mercadona-resultados/ventas-tiendas/valencia/>

²⁷ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html>

²⁸ Véase <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>

La multinacional cuenta con más de 30 años de actividad en el mundo de la distribución comercial, estando presente a día de hoy en cinco países de tres continentes: España, Portugal, Argentina, Brasil y China. Entre todos ellos a reunido una masa de 45 millones de clientes, atraídos por los bajos precios y la proximidad al cliente.

Para satisfacer las necesidades de todos sus clientes cuenta con 47.000 empleados entre tiendas, plataformas logísticas y almacenes, y oficinas. Todos ellos distribuidos entre más de 7.000 tiendas, de las que alrededor de 3.000 son franquicias, esto es el 40%, y 42 almacenes y plataformas logísticas, equipadas con la tecnología más moderna del momento.

DIA cuenta con diferentes modelos de tienda con el fin de acercarse al mayor número de clientes, sus características son:

DIA Market



Es una tienda enfocada a la compra diaria o demanda local.

Aquí la compañía apuesta por los productos perecederos.

La superficie ronda entre los 400 y los 700 metros cuadrados.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

DIA Fresh



Se trata de un establecimiento de proximidad.

La compañía apuesta por los productos frescos (verdura, fruta, carne y pescado).

La superficie media es de unos 150 metros cuadrados.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

DIA Maxi



Situados fuera de la urbe, se trata del modelo más grande de la cadena.

La compañía apuesta por la compra de tipo “carro de la compra” y no compra diaria.

Ofrecen una superficie de hasta 1.000 metros cuadrados con parking.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

Clarel



Se trata de un establecimiento dentro del modelo de proximidad.

Enfocado a la belleza, hogar y la salud.

Dispone en sus establecimientos de unos 6.000 productos diferentes.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

Schlecker



De la misma forma que la precitada Clarel, se trata de un establecimiento dentro del modelo de proximidad.

Enfocado a la belleza, hogar y la salud.

Adquirida en 2012 para España y Portugal

Se están transformando en Clarel.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

Fresh by DIA



Se trata de un establecimiento dentro del modelo de proximidad.

Enfocado a frutas, verduras, panadería, bollería, productos biológicos, dietéticos y sin gluten.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

Cada día



Establecimientos situados en localidades pequeñas.

Se ofrecen productos de la marca DIA.

Fuente: Web corporativa DIA, 2015.

Gracias a estos establecimientos DIA ha conseguido aumentar en un 0,2% su cuota de mercado, llegando hasta la cifra del 7,6% durante el 2014.

Esta cuota de mercado le ha reportado a DIA una facturación de 9.400 millones de euros, un 1,1% más que el año anterior, que si lo traducimos en beneficio neto, se corresponde a 267 millones de euros, un 8,4% más que el año anterior.

La rentabilidad se sitúa para 2014 en el 2,6%, lo significa que obtiene por cada 100 euros que ingresa, 2,60 euros de beneficio. Estos datos se corresponden tanto a las ventas producidas en nuestro país como en el resto de países donde opera, ya que la compañía no desglosa el beneficio neto para cada país.

6. CARACTERÍSTICAS COMUNES ENTRE MERCADONA Y DIA

Se trata de dos cadenas de distribución comercial de alimentos, higiene y belleza personal, y limpieza del hogar. Están enfocadas al cliente final o como se conoce en el mundo empresarial, su objeto social es la venta al por menor de los productos antes mencionados.

Ambas tienen el sello español e iniciaron su andadura en el mundo de la distribución alimentaria por la misma época, con unos pocos años de diferencia.

Aunque sus caminos han sido muy diferentes, ambas se sitúan en lo más alto del ranking, en cuanto a volumen de ventas, cuota de mercado, número de establecimientos, empleados, rentabilidad o beneficios.

Ambas han conseguido mejorar su rentabilidad a pesar de competir en un modelo en el que ofrecen siempre los mejores precios del mercado, ofreciendo cada una su propia marca con una calidad-precio muy aceptable.

7. ELEMENTOS DIFERENCIADORES ENTRE MERCADONA Y DIA

Las diferencias más importantes entre los dos colosos españoles de la distribución alimentaria, sin entrar en las estrategias llevadas a cabo recientemente son:

- La que más llama la atención, Mercadona ha llegado hasta donde se encuentra en la actualidad sin invertir en publicidad, la marca no se ofrece a los medios de comunicación donde publicitar ofertas, promociones ni nada que le pueda ayudar a ganar cuota de mercado a través del gasto en publicidad. Su estilo es el del boca a boca o el de la prescripción de productos que ofrecen los empleados cuando se les pide consejo sobre algún producto. Por otro lado DIA apuesta constantemente por campañas publicitarias, elaboración de folletos y cualquier otro medio que le permita dar a conocer su marca, sus productos y sobre todo sus bajos precios.
- DIA está cotizada en bolsa, en incluso forma parte del indicador bursátil español IBEX 35, mientras que Mercadona a pesar de su

volumen de ventas opta por seguir en manos de su presidente Juan Roig sin cotizar en bolsa.

- DIA es internacional, su expansión llega a 3 continentes mediante los 5 países en los que opera, mientras que Mercadona aunque tuvo tentaciones, fue su presidente el que confiara en que la mejor opción para la cadena fuera la de continuar su crecimiento dentro de las fronteras de este país.
- Mercadona tiene todas sus tiendas en propiedad, mientras que DIA dispone actualmente de alrededor de 3.000 franquicias, a las que presta su marca, imagen, su “know-how” y les permite comercializar sus productos.

8. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Antes de comenzar a analizar las estrategias llevadas a cabo por las cadenas Mercadona y DIA es interesante incluir una definición de los conceptos de estrategia y ventaja competitiva para facilitar al lector el análisis que de ellas se va a realizar.

Para Grant (1996) la estrategia consiste en explotar los recursos y capacidades de la empresa con el fin de superar las acciones de la competencia, alcanzando los objetivos planteados por la organización.

Hay que resaltar que no hay una única definición del concepto estrategia, desde que se iniciara su estudio dentro del ámbito de las empresas y la economía, según Munuera y Rodríguez (1998) y Mintzberg (1987) han surgido diferentes significados del concepto estrategia que tienen que ver con cinco puntos de vista diferentes, estos cinco puntos se resumen en la tabla 3:

Tabla 3

Estrategia como “plan único”:	Lograr los objetivos de la empresa.
Estrategia como “táctica”:	Superar a los competidores.
Estrategia como “comportamiento”	Corriente de acciones.
Estrategia como “posicionamiento”:	Posición de la empresa en el entorno.
Estrategia como “perspectiva”:	Compromisos en las formas de actuar.

Fuente: elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (1998) y Mintzberg (1987).

Con el fin de encontrar un significado que englobe las diferentes definiciones que sobre estrategia existen citaré a Munuera y Rodríguez (1998) en su definición de estrategia, y la definen como:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos de la empresa a su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

En un sector como el de la distribución comercial, destacado por su gran actividad y dinamismo, la selección y el establecimiento de las diferentes estrategias competitivas son uno de los aspectos más importantes a la hora de lograr un posicionamiento óptimo que le lance hacia al éxito.

De acuerdo con Gómez y García (2012), una empresa puede fijarse como objetivo o estar en momento dado entre 4 tipos de estrategias competitivas:

- Líder
- Retador
- Seguidor
- Especialista

A partir de esas estrategias competitivas las empresas buscan ventajas competitivas que perduren en el tiempo y que les ayuden a afrontar correctamente las oportunidades y amenazas que les propine el entorno, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posea la empresa (Porter, 1980; Hax y Majluff ,1991).

Se conoce por ventaja competitiva, de acuerdo con Guerras y Navas (2007) a “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”.

De la misma manera la definió Porter (1980) para el que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencia de sus competidores y le hace disfrutar de cierta superioridad”.

Por otro lado, de acuerdo con Day y Wensley (1988), ver figura 6, son las habilidades y los recursos de las empresas, y el correcto aprovechamiento de éstos, los causantes de las ventajas competitivas.

Figura 6



Fuente: Elaboración propia a partir de Day y Wensley (1988)

Esa ventaja competitiva, de acuerdo con Porter (1982), puede alcanzarse en la industria mediante el liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Figura 7



Fuente: Web www.emprendeduria.wordpress.com, 2009²⁹.

²⁹ Véase <https://emprendeduria.wordpress.com/2009/12/05/estrategia-empresarial-como-conseguir-ventaja-competitiva/>

La ventaja competitiva en costes puede conseguirse cuando una empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores. De acuerdo con Grant (1996) existen varias vías para conseguir esta ventaja en costes:

- Economías de escala
- Economías de aprendizaje
- Tecnología de proceso o rediseño de producto.
- Condiciones favorables en el acceso a materias primas.
- Condiciones favorables en la localización de la empresa.
- Poder negociador con proveedores.
- Establecimiento de relaciones de cooperación con clientes o proveedores
- Control de costes.

La ventaja competitiva en diferenciación de productos o servicios tiene lugar cuando la empresa posee unos productos o servicios con unos atributos concretos que hacen que los consumidores los perciban como únicos.

Para finalizar, la estrategia de segmentación consiste en dedicar todos los esfuerzos de la empresa a un segmento concreto del mercado, consiguiendo satisfacer a los clientes que integran ese segmento mediante la especialización de productos o servicios.

9. ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR AL CLIENTE

Desde hace unos años, y por motivos puramente económicos, se ha dejado de ser tan leales a marcas o incluso a cadenas distribuidoras, y es que, a la hora de hacer la compra, la fidelidad que existía antes hacia algunas de ellas con un precio superior se ha perdido, debido en parte a que ahora podemos encontrar el formato de marca blanca más económico en determinados establecimientos. Y es que la elección entre marca del distribuidor y marca del fabricante puede dar un margen de ahorro importante a la hora de llenar la despensa. La OCU eleva a un 23%³⁰ el presupuesto que se destina a llenar la nevera, ante tal peso dentro de la economía familiar, la búsqueda del mejor precio es una prioridad.

³⁰ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430398531_279391.html

Y es que, gran parte de los consumidores se han vuelto muy sensibles al precio, y han comenzado a prestar una gran atención a los precios y a sus presupuestos destinados a compras. Un informe de la prestigiosa compañía Nielsen, llamado Informe Nielsen 360³¹ (2015), señala que el 24% de los consumidores ya está dispuesto a cambiar de establecimiento para encontrar el mejor precio y promoción, y tres de cada cuatro ya han cambiado sus hábitos de compra con el fin de ahorrar.

Las distribuidoras ya conocen las formas de actuar de los consumidores y están buscando formulas para fidelizar a los clientes con el objetivo de no perder cuota de mercado. Éstas intentan que cada cliente que entra a uno de sus establecimientos salga satisfecho con la relación calidad y precio ofrecido y con la atención que ha recibido, ya que consiguiendo ese bienestar tienen muchas opciones de que vuelva e incluso de que atraiga a más gente gracias a sus recomendaciones.

Esos programas de fidelización, de acuerdo con la información aportada por TNS en su informe de 2015 “Medición de la eficacia de los programas de fidelización” se han incrementado en un 16% durante el 2014. En el se afirma que siete de cada diez consumidores han tomado parte en estos programas con respecto a alguna marca durante el 2014. Por lo general estos programas ofrecen condiciones ventajosas en algunas compras o incluso recaen en el conjunto de la compra, mediante puntos por medio de tarjetas que traen descuentos, regalos o cupones descuento para determinados productos.

De acuerdo con la consultora Kantar Worldpanel en su informe de 2015 antes referenciado, cuatro de cada diez cestas portan algún producto rebajado. Por lo que la estrategia de fidelizar clientes es vista con muy buenos ojos por las cadenas distribuidoras.

Una estrategia que está cogiendo mucha fuerza en la actualidad es la de mejorar la oferta de frescos, y es que los frescos atraen a clientes casi a diario, por lo que fidelizar a estos es garantía de éxito, no solo por la compra de estos, sino también por el número de visitas que produce, acompañándose muchas

³¹ Véase <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la-.html>

de ellas de la compra de otros productos que se realizan aprovechando esas visitas.

De acuerdo con la consultora Nielsen, en su publicación del 17 de junio de 2015³², donde señala que hasta abril de 2015, la compra de frutas y verduras ha crecido dentro del peso en la cesta de la compra un 4%, lo que supone un 11% del gasto total de los consumidores en productos de gran consumo, este aumento da alas a la distribuidoras a seguir apostando por los frescos como estrategia para seguir creciendo en ventas.

10. ESTRATEGIAS DE MERCADONA

Mercadona, a día de hoy, goza del atributo de ser, de manera indiscutible, la empresa líder en el sector de la distribución de alimentación, por ello dentro de las cuatro posibles estrategias (líder, retador, seguidor y especialista), lleva a cabo la de líder, dado que ocupa la primera posición en el sector de la distribución en España, siendo por tanto la empresa referencia para sus competidores.

Mediante esa posición de líder, muy consolidada tras varias décadas de liderazgo, desarrolla una estrategia de expansión, que, de acuerdo con la matriz de Ansoff representada en la figura 8, sería de “Penetración en el Mercado”, Ansoff (1976), esto es de penetración en mercados tradicionales con productos tradicionales, que le ha permitido crecer cada año.

Figura 8



Fuente: Extraído de la web de Vinatur, 2012³³.

³² Véase <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Frutas-y-verduras-crecen-mas-del-4.html>

³³ Véase <http://colombiadescubre.blogspot.com.es/2012/04/matriz-ansoff.html>

Mediante esa estrategia de penetración en el mercado, la empresa incrementa sus ventas, gracias en parte a su ventaja competitiva obtenida gracias a una situación de superioridad en el control de los costes, esto es a partir de conseguir reducir los costes al mínimo posible, y por otra parte ofreciendo un nivel de valor añadido percibido por los clientes medio o alto. Gracias a la reducción de los costes la empresa se sitúa, no sólo en una posición ventajosa ante sus competidores, sino que también lo hace frente a sus proveedores y clientes.

La estrategia de liderazgo en costes permite que Mercadona se sitúe aún más por encima de sus competidores, debido a que unos costes bajos le permiten un margen superior para maniobrar, pudiendo estrecharlos más que sus competidores más cercanos. En cuanto a sus proveedores, también obtiene ventajas como consecuencia de las grandes compras que les realizan, dándole a la compañía la ventaja de conseguir unos precios más ajustados en la negociación. Para ello Mercadona cuenta además, de acuerdo con la Memoria Anual Mercadona 2014³⁴, con más de 2.000 proveedores, siendo 120 de ellos interproveedores, los cuales le suministran productos en exclusiva a la empresa, garantizando la innovación de los productos y con ello la satisfacción de los clientes.

La empresa distingue entre cuatro tipos de proveedores, de acuerdo con Blanco y Gutiérrez (2008):

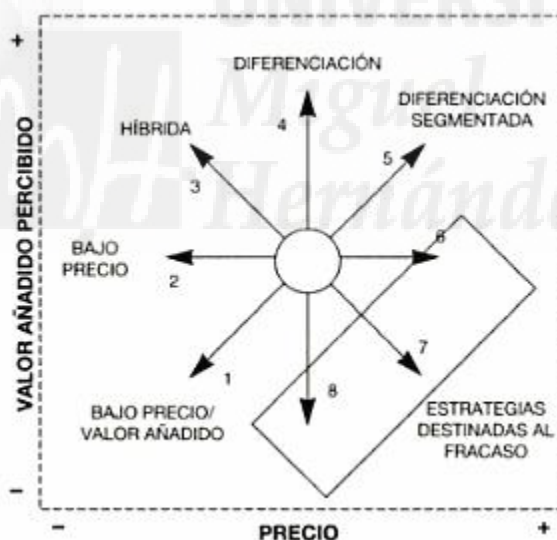
- Clásicos: Con ellos mantiene una relación contractual convencional.
- “Al Coll” (al cuello): Son aquellos que tienen dificultades para vender todos sus productos y Mercadona les compra grandes cantidades, por lo que dependen de ella para su supervivencia.
- Los intermediarios: Agentes entre Mercadona y los proveedores (Mercadona los evita en la medida de lo posible).
- Interproveedores: Suministran en exclusiva para Mercadona, manteniendo una relación muy larga en el tiempo.

³⁴ Véase <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html>

Hay que aclarar que cualquier compañía no puede beneficiarse de esta estrategia de liderazgo en costes, siendo un requisito importante el de tener una cuota de mercado muy alta, así como también una elevada productividad de sus factores que le ofrezcan unos bajos costes unitarios de producción y un control de costes que le permita eliminar aquellos que no le sean de vital importancia.

Pero las estrategias genéricas de liderazgo en costes o diferenciación que desarrolló Porter en el año 1982 no dan unas ventajas competitivas por sí solas, deben ir acompañadas de creación de valor para el consumidor. Para ello Bowman en 1992 desarrolló su propio reloj estratégico, conocido como Reloj Estratégico de Bowman, ver figura 9, en el que se introducen otros elementos para conseguir ventajas competitivas que parten del precio y el valor que ofrecen los productos a los consumidores.

Figura 9



Fuente: Web del Rincón del ingeniero químico³⁵, 2010.

Mercadona, de acuerdo con el Reloj Estratégico de Bowman, sigue una estrategia híbrida, ofreciendo productos de un valor medio-alto a unos precios medios-bajos, gracias en gran parte a ese liderazgo en costes que antes mencionaba. De acuerdo con Bowman (1992) esta es la única ruta que permite garantizar un aumento de cuota de mercado, pero es requisito indispensable

³⁵ Véase <https://dscrespo.wordpress.com/2010/03/02/estrategias-genericas-el-reloj-estrategico/>

que la empresa sea líder en costes, hecho que ocurre con Mercadona y se aprecia, dado que es la empresa más rentable del sector, con una rentabilidad, anteriormente referenciada, del 2,9%.

Con el objetivo de reducir costes, Mercadona pone en marcha una estrategia con la que trata de integrar el sector primario a sus establecimientos, para ello inicia una revolución agraria, traduciéndose en una eliminación de intermediarios para así negociar directamente con productores. Esto le permite eliminar las comisiones que estrechan sus márgenes de beneficio, además de, elevar el precio a los consumidores finales, y al mismo tiempo, consiguen acortar el plazo de tiempo desde la recolección hasta el punto de venta, ofreciendo productos más frescos, lo que se traduce en un mayor valor añadido para sus clientes.

Para ello muchos proveedores ya han comenzado a enviar directamente sus producciones a las tiendas, como Cebollas Javaloyes, que cuenta con una planta de procesado portátil, con la que trabaja desde dentro de los campos junto con sus empleados, recolectando, lavando y envasando la cosecha en movimiento, acortando así los tiempos de manipulación y transporte.



La factoría móvil de Cebollas Javaloyes, en un campo del Hondón de las Nieves (Alicante).

Fuente: Web "Diario Información", 2015³⁶.

En otra población del sur de la provincia de Alicante, se sigue los mismos pasos que en la imagen anterior, esta se localiza en el municipio alicantino de Albaterra, allí se encuentra una cooperativa llamada Albafruits, donde también se recolecta y se envía directamente a las tiendas Mercadona, siendo los

³⁶ Véase

http://www.diarioinformacion.com/multimedia/imagenes.jsp?pRef=2015061400_7_1644725__Economia-revolucion-agraria-Mercadona

productos adquiridos en este caso, las frutas tradicionales de esa localidad, como son las brevas e higos.

Pero si por algo es tan conocida Mercadona, entre otras cosas, es por sus marcas blancas, a ellas les tiene que agradecer gran parte de su crecimiento en estos últimos años, y es que a principios de 1996 Mercadona lanzó una línea de marcas propias, también denominadas del distribuidor, con una relación calidad-precio muy elevada. Mediante esta estrategia de desarrollo de nuevos productos, Ansoff (1976), lanzo las marcas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy, anteriormente descritas, y con las que ha cosechado grandes éxitos de ventas.

En el año 2013, Mercadona inició una estrategia para captar negocio mediante las tiendas de proximidad, elevando la oferta de frescos que, en palabras del presidente, “le está reportando buenos resultados”³⁷, además de provocarlo también en la lealtad que antes mencioné, y con la previsión de que esos buenos resultados vayan a aumentar. Dentro de los frescos, la sección de fruta y verdura está dando muy buenos resultados, también crecen en la sección de pescados y mariscos, en cuanto a los productos de panadería y bollería de momento hay una cierta estabilidad, y es en las carnes donde tienen que mejorar. Para ello la compañía en 2014 invirtió 64 millones de euros para adaptar los supermercados a las secciones de frescos que se implantaron.

Juan Roig reconocía³⁸ en una ponencia realizada en Valencia en el congreso de la Asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC) que han estado equivocándose durante 30 años con respecto a los frescos, ya que su manera de ofrecerlo, en un formato envasado y no como fresco les hacía tirar mucha más cantidad que al ofrecerlo en fresco al peso. Pensaban que ofreciéndolos empaquetados ahorrarían en salarios, tirarían menos y se reduciría el tiempo de compra de los clientes. Hecho que no gustaba dadas las costumbres que tenemos en este país, otro aspecto negativo era la sujeción a la que se sometía a los clientes a adquirir una cierta cantidad fijada por el vendedor y no por el comprador, lo que hizo florecer en los alrededores de Mercadona fruterías, pescaderías y carnicerías hasta el año 2014, año en el que han vuelto a

³⁷ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425551649_277535.html

³⁸ Véase <http://www.expansion.com/2013/10/23/valencia/1382525304.html>

desaparecer, dado que Mercadona ha instaurado este cambio de estrategia en todos sus establecimientos a día de hoy, alcanzando una cuota de mercado en esta sección del 17,5%, un punto más que en el 2013 cuando comenzó el cambio.

Otra estrategia que se llevará a cabo durante el presente 2015 por Mercadona será la de desarrollo de nuevos mercados, Ansoff (1976), o expansión del negocio, que le permita seguir creciendo, para lo que tiene provisionados 250 millones de euros para abrir 60 tiendas y reformar otras 30. Esta misma operación, con una inversión de 190 millones, le permitió abrir en 2014 otras 60 tiendas, más 31 millones que gasto en 30 reformas, por lo que con esto se repite la misma operación. De finalizarse con éxito, acabaría el año con 1.581 tiendas. Además en 2014, cumplió con un reto que tenía pendiente, entró por primera vez, después de todos estos años en el País Vasco, donde abrió 3 supermercados en Vitoria.

A la estrategia de desarrollo de mercados también hay que incluir, el resultante de las nuevas tecnologías, y no es otro que el inicio hace unos años del canal de venta *online*, por medio del cual los clientes pueden realizar sus compras a través de la web de la empresa, y ésta le lleva la compra a casa en perfectas condiciones y en un lapso corto de tiempo.

En cuanto a desarrollo de mercados, también hay que destacar el acercamiento de la empresa a sectores del mercado que un principio no parecían coincidir con el *target* de la empresa. Siendo una prueba de ello, la tienda abierta el 22 de marzo de 2012 en el centro comercial ABC de Madrid, localizado en la calle Serrano, una de las zonas más exclusivas de Madrid, conocida como la Milla de Oro, en la que el lujo ha dejado paso, y con gran éxito, a la oferta de Mercadona de buena calidad a buen precio.

Toda esta estrategia de expansión no hubiese sido posible sin la apuesta tan fuerte que inició la compañía aumentando la inversión en formación, que le permitió formar a miles de frutereros, carniceros y pescaderos en los años 2011, 2012 y 2013.

Por otra parte, y con el fin de aumentar su volumen de ventas, Mercadona ha modificado sus tiendas al modelo que ha denominado, Tiendas por Ambientes, es un paso más hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente, donde existen espacios diferenciados, prima la eficiencia energética y se facilitan las visitas. En éstas se identifica fácilmente las distintas secciones (alimentación, frescos, droguería,...) gracias a un orden racional para que las compras sean más cómodas y rápidas. Para ello se ha trabajado en diferentes aspectos como el diseño del interior de las tiendas, utilización de determinados colores para identificación de zonas y otras como la implantación de una iluminación que facilite el acto de compra.

11. ESTRATEGIAS DE DIA

DIA, posicionada en segundo lugar dentro del sector de la alimentación en España, por detrás de Mercadona, lleva a cabo una estrategia retadora dentro el mercado nacional de la distribución alimentaria, con la que intenta alcanzar el liderazgo mediante el empleo de estrategias agresivas, como la constante promoción de sus productos en diferentes medios de comunicación, atacando los puntos fuertes de la empresa líder, como es la elevada percepción de calidad-precio que poseen sus productos de acuerdo con los consumidores, para ello invierte gran cantidad de recursos económicos en publicidad para ofrecer el mensaje de que en DIA “calidad y precio están muy cerca”.

La estrategia competitiva de DIA está claramente orientada hacia el liderazgo en costes, prueba de ello se aprecia en la sencillez de sus establecimientos e instalaciones, en la variedad de productos, ofreciendo productos muy básicos, por lo general suele tener dos marcas para cada producto, siendo normalmente una de ellas la de la propia empresa, encontrándose en algunos casos en los propios embalajes, dificultando así la adquisición de los mismos para personas con elevada edad o con dificultades de movilidad.

De acuerdo con el Reloj Estratégico de Bowman, ver figura 9, DIA compite con estrategias orientadas a precios bajos, esta estrategia se caracteriza por competir con precios bajos manteniendo un nivel de valor añadido percibido medio o bajo, buscando un cambio de posicionamiento de la empresa hacia el medio alto, para lo que intentan convencer a los consumidores potenciales de

que han mejorado en relación calidad-precio tan anunciada en los medios de comunicación.

DIA también lleva a cabo estrategias de fidelización, mediante la tarjeta “Club DIA”. Esta tarjeta que ya suma años, se comenzó a ofrecer en 1998, ya tiene más de 26 millones de afiliados entre todos los países donde opera la compañía. La tarjeta en estos años ha tenido una acogida muy exitosa, ya que hasta un 73% de las ventas se realizan por medio de ella.

El motivo de esta buena acogida no es otro que los bajos precios que se ofrecen por medio de ésta en más de 250 productos, además de que cada usuario puede descargar desde la web “cupones descuento”. El número de cupones de acuerdo con los datos ofrecidos por la compañía³⁹, que corresponden a 2012, arrojan una cifra enorme, 1.500 millones de cupones impresos en el conjunto de la compañía.

Actualmente lleva a cabo una estrategia de crecimiento basada en la expansión tanto nacional como internacional, como siempre ha hecho desde sus inicios, para ello podemos remontarnos hasta el año 1993, para analizar su trayectoria y evolución. En ese año DIA abre su primera tienda fuera de España, el país elegido para iniciar la estrategia de internacionalización fue nuestro vecino, Portugal, bajo el nombre de Minipreço. Tan sólo dos años más tarde, sigue su expansión hacia Grecia. En 1997, la multinacional, como resultado de los buenos resultados obtenidos en Europa llega hasta Argentina, país donde obtiene unos beneficios muy importantes. Y ya es en 2007 cuando decide invertir en España mediante la compra de la cadena PLUS, permitiéndole aumentar su cuota de mercado.

Para continuar su estrategia de expansión, en el 2012 adquirió a la alemana Schleckker, su cadena de droguerías por 70 millones de euros. Con ello, de acuerdo con la matriz de Ansoff (1976) representada en la figura 8, lleva a cabo una estrategia de diversificación que le permite agrandar su campo de acción al sector de la cosmética y la belleza corporal. El tipo de diversificación, de acuerdo con Rumelt (1974, 1982), es relacionada, ya que esta surge cuando existen recursos compartidos entre los negocios, similares canales de

³⁹ Véase <https://clubdia.dia.es/club-dia-que-es>

distribución, mercados comunes o tecnologías compartidas, por lo que se puede confirmar que sí se trata, de acuerdo con estos aspectos, de diversificación relacionada.

En julio de 2014 DIA continua su estrategia de expansión, para lo que adquirió la cadena de 450 establecimientos a su competidora, El Árbol, por el precio simbólico de 1 euro, haciéndose cargo de la deuda acumulada que posee de 99 millones de euros más un préstamo participativo existente que conlleva el pago fijo de 26 millones de euros además otra cantidad en variables que podría ascender a los 25,8 millones.

DIA tiene previsto mantener su nombre intacto aunque sí que introducirá su marca entre las referencias que ya posee la cadena adquirida con el fin de ofrecer más variedad en productos y precios.

Y continuando con la misma estrategia, a finales de 2014, adquirió 144 supermercados a Eroski, por un valor de 135,3 millones de euros, dando luz verde a la operación la Comisión Nacional del Mercado de Valores el 9 de abril.



Fuente: Web Diario "El País", 2015⁴⁰.

Muchos de ellos situados en las Comunidades de Madrid y Andalucía, y se destinarán al nuevo proyecto que DIA tiene entre manos, con el que se pretende crear otra cadena llamada "La Plaza". Para ello ya se están formando a profesionales para ocupar los puestos que se van a ir creando entorno a este

⁴⁰ Véase http://economia.elpais.com/economia/2015/04/28/actualidad/1430203801_082069.html

proyecto. La primera tienda ya se ha abierto, esta ha sido inaugurada en Almería, para la que se han formado a 27 trabajadores.

La apertura de este nuevo formato de tienda se hará de forma progresiva, ya que la compra a Eroski también se pactó que no se haría en un solo movimiento. La cadena tiene un enfoque hacia los frescos (fruta, verdura, pescados y carnes), haciendo hueco también a una sección de productos de droguería y cuidado personal. Con este lanzamiento la compañía aprovechará las sinergias obtenidas de anteriores adquisiciones, como la especialización en frescos de El Árbol, y la especialización en droguería y cuidado personal de Schlecker.

Y, es que, comprar a la competencia, tiene dos aspectos estratégicos muy favorables que habría que sopesar junto con lo elevado de la cifra del precio de venta. Estos dos puntos positivos serían por un lado, es la forma más rápida de ganar clientes, y por otra, cada tienda que compras es cuota de mercado que pierden tus competidores, por el contrario tenemos un aspecto negativo a tener en cuenta como es la enorme inversión que supone para la compañía la compra de establecimientos a la competencia.

Ricardo Currás, consejero delegado de la cadena DIA, afirmó, en una entrevista realizada en el congreso de AECOC celebrado los días 29 y 30 de octubre de 2014, que la cadena seguirá su creciendo mediante su expansión, a través de adquisiciones y por otro lado, con lo que considera una prioridad para su crecimiento, que no es otra que la de encontrar socios internacionales dispuestos a gestionar sus franquicias, ya que no entrarían de cero en nuevos países pero si lo harían mediante franquicias⁴¹.

Por otro lado DIA ha llevado a cabo otra estrategia recientemente, con la que intenta crear valor para el cliente, para ello ha renovado sus tiendas y los ha transformado en DIA Market, dentro del formato de proximidad, y MAXI DIA, centros de gran tamaño para compras grandes. Pero sobre todo buscando los productos frescos a la vez que apostando por el formato de proximidad, como DIA Fresh, y próximamente La Plaza.

⁴¹ Véase http://economia.elpais.com/economia/2014/11/04/actualidad/1415127356_186058.html

Todas, salvo MAXI DIA, atienden al modelo de proximidad, buscando ese cambio de hábitos arrastrado por la crisis, y que ahora buscan tiendas más cercanas donde para no realizar grandes desembolsos, y de esa manera controlar el gasto.

Dentro de la estrategia de expansión, DIA llevó a cabo el 30 de noviembre de 2014 otra estrategia, esta vez de reestructuración, que consistió en la venta de su filial francesa tras autorizar la operación los organismos franceses que regulan las operaciones de valores, modificando así su campo de actividad. Con esta venta consigue una plusvalía de 265 millones de euros según señaló la Comisión Nacional del Mercado de Valores aquí en España.

Por otra parte, y aludiendo a la orientación de DIA hacia una estrategia de liderazgo en costes, la compañía busca una ventaja competitiva mediante acuerdos de cooperación entre empresas, para ello, el día 23 de junio de 2015, DIA y Eroski acuerdan una alianza de colaboración con la que ganar un mayor peso en la negociaciones frente a proveedores tanto nacionales como internacionales. Quedando fuera de este acuerdo los productos frescos y los pequeños productores locales. Con esta alianza se busca ganar eficiencia y continuar ofreciendo bajos precios a los consumidores, consiguiendo así precios más competitivos.

12. COMPARATIVA ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADONA Y DIA

DIA es una compañía que posee una actividad más diversificada que Mercadona, además ofrece más alternativas de compra a sus clientes, mediante la creación de diferentes modelos de establecimiento.

DIA ofrece a sus clientes varias opciones de fidelización, como son las tarjetas DIA y los cupones de descuento imprimibles desde la web para los usuarios registrados, por su parte Mercadona lleva a cabo un modelo de negocio basado en ofrecer siempre precios bajos, sin distinción de socios y no socios.

En cuanto al crecimiento de ambas compañías, aunque ambas no dejan de establecer estrategias que les lleven a un crecimiento de la empresa, se diferencian en que mientras que Mercadona crece mediante una expansión concentrada dentro del territorio nacional, inaugurando tiendas, DIA por su

parte, compra establecimientos a sus competidores, se internacionaliza y concede franquicias.

Ambas siguen en algunos aspectos líneas parecidas, y en concreto ambas poseen una mayoría de establecimientos de barrio, buscando al cliente de proximidad, siguen una línea similar de precios bajos para una buena calidad, que se consigue ajustando los márgenes e incrementan las ventas.

Ambas están apostando recientemente por los frescos, Mercadona remodelando sus tiendas y eliminando intermediarios, y DIA adquiriendo establecimiento a la competencia para transformarlos en tiendas de proximidad y de frescos como DIA Fresh, con frutas y verduras o La Plaza, con locales ligeramente más grandes que los de DIA Fresh, pero con la oferta de carnes y pescados, además de las frutas y verduras que ofrece DIA Fresh.

Ambas buscan ofrecer precios bajos pero desde diferentes puntos, por un lado Mercadona se muestra firme en su apuesta por ofrecer sus marcas blancas, y en llevar el sector primario directamente a sus tiendas, sin intermediarios, mientras que DIA por ejemplo acaba de firmar una alianza con Eroski, exclusivamente, para conseguir mejores precios en las negociaciones con los proveedores.

Ambas compañías trabajan mucho con la innovación, pero de diferente forma, el modelo de gestión de DIA único hasta el momento, ha desarrollado un *know-how* que le permite diferenciarse del resto, por su parte Mercadona aparece en 2014 en el listado las diez innovaciones más exitosas que elabora la consultora Kantar Worldpanel, con dos de ellas realizadas por interproveedores suyos en la sección de alimentación y bebidas. Uno de ellos es el helado de vainilla con galletas animadas, fabricado por la empresa Helados Estiu y otro es Xuxes Party elaborado conjuntamente por el interproveedor Chic-kles y el centro de Coinnovación de Chocolates y Chuches de Mercadona. Y es que las interproveedoras de Mercadona duplican, con una tasa del 2,87%, la media de técnicos dedicados al I+D en España, que es de un 1,22%.

Y para finalizar esta comparativa, comentaré algo que llama mucho la atención, y no es otra cosa que resaltar la fuerte inversión económica que realiza la

cadena DIA en publicidad, promocionando tanto su marca, como sus ofertas y promociones, en general sus productos a unos precios muy competitivos y una calidad de la que presumen. Por su lado, la valenciana Mercadona, confía esta tarea en sus clientes y en sus empleados, apostando por que el boca-oreja de sus clientes, y las prescripciones de sus empleados sean suficientes para promocionar sus productos.



13. CONCLUSIONES

En primer lugar, un estudio del sector de las cadenas de distribución, realizado de manera global, y posteriormente, un análisis más minucioso de las grandes superficies de distribución como son, Mercadona y DIA, me ha llevado a concluir que el sector, en términos generales, se distingue por su política de precios medios o bajos en gran parte de los productos que comercializan. Esta política se lleva a cabo a partir de una estrategia de precios bajos gracias a la reducción de los costes al mínimo necesario. Para ello:

- Potencian las economías de escala, para lo cual trabajan con volúmenes muy importantes de productos.
- Reducen los costes de compra gracias a acuerdos de cooperación.
- Consiguen que los fabricantes fabriquen marcas blancas para las distribuidoras.
- Se benefician del fuerte poder de negociación, que poseen, frente a proveedores en cuanto a precios, calendarios de pagos, plazos de entrega y calidades exigidas.

Se trata de un entorno en constante actividad, dada la elevada competencia del sector y la gran densidad comercial, lo que lleva a presionar los precios de los productos a la baja y al auge de las marcas del distribuidor.

Este trabajo permite observar como empresas de un mismo sector pueden desarrollar distintas estrategias que le aporten distintas ventajas competitivas con el fin de que éstas les ayuden a competir y crecer en un negocio tan concentrado como el de las distribuidoras de alimentos de tipo minorista, llegando a obtener estas empresas unos resultados distintos en cuanto a rentabilidad, beneficios y crecimiento, dependiendo de las estrategias seguidas por la dirección estratégica, con la peculiaridad de observarse resultados positivos en los casos analizados.

Los datos obtenidos nos indican que Mercadona es la mayor cadena en términos de rentabilidad, gracias principalmente a dos cuestiones dentro de su estrategia, por un lado una fuerte apuesta por sus propias marcas y por otro la

supresión de intermediarios que encarezcan los productos al consumidor final, obteniendo así un margen mayor sobre estos, sobre todo en frescos.

Mercadona además lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes, que junto a la buena aceptación de sus marcas blancas, ha conseguido ser la empresa de referencia dentro del sector, cosechando unos resultados bastante más elevados que los de sus competidores.

Para crecer, ha elegido la opción de crecimiento interno, y mediante recursos económicos y financieros propios de la empresa. Con ello ha conseguido abrir establecimientos por toda la geografía española, construir instalaciones logísticas para el aprovisionamiento de sus tiendas, a la vez que formar y contratar el personal necesario para el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a DIA, he concluido que ha llegado a esos buenos resultados mediante el empleo de otras estrategias. Éstas son, mediante la aproximación al cliente de barrio y la apertura de muchos puntos de venta, bien propios o mediante franquicias, tanto en España como fuera, con la finalidad de maximizar beneficios bajo una perspectiva global de grupo. Ese crecimiento se considera externo por el hecho de tratarse de adquisiciones a sus competidores, y la concesión de franquicias.

Para ello también ha apostado por la diversificación, con el objetivo de reducir el riesgo global de la empresa, también por la dificultad que entraña crecer dentro del sector de la distribución alimentaria cuando se tiene una competencia tan potente como es la que ofrece Mercadona, Lidl, Carrefour y otras empresas del sector.

Para la organización de DIA, la diversificación es una oportunidad de inversión con la que pueden obtener beneficios si existen posibilidades de crecimiento en la nueva actividad. También, han aprovechado la generación de sinergias, sobre todo de dirección, en el caso de Schleckel, al tratarse de negocios, como antes he explicado, relacionados.

También la cadena DIA consigue con la diversificación algo que Mercadona no puede ofrecer, como es dar más alternativas de compra a sus clientes, ya que la primera está creando más modelos de establecimiento que la segunda.

Ambas compañías cierran acuerdos de colaboración, aunque estos son diferentes ya desde su origen, ya que mientras que Mercadona firma acuerdos con proveedores, convirtiendo a algunos de ellos en interproveedores, DIA firma alianzas con competidores directos, como Eroski, para conseguir mayor peso y con ello más fuerza en las negociaciones con proveedores.

DIA, siendo una compañía internacional y diversificada, también cotiza en bolsa, hecho que no ocurre en la casa valenciana, Mercadona, que sigue siendo una empresa familiar.

Otro punto destacado, es la diferente atención que muestran estas dos hacia la inversión en publicidad, apostando DIA por la inversión económica en publicidad y Mercadona, por el boca-oreja y las prescripciones de sus empleados.

Para la elaboración de este trabajo me ha surgido una limitación en cuanto a la obtención de información de los resultados obtenidos por DIA, ya que la compañía tiene por costumbre ofrecer datos de sus resultados globales, es decir, no ofrece los resultados divididos entre los diferentes países entre los que opera. Esto hecho hace que la comparativa de resultados plasmada en este trabajo entre Mercadona y DIA sea a su vez una comparativa entre una empresa que opera a nivel nacional en el negocio de la alimentación, Mercadona, frente a otra, DIA, diversificada y operando a nivel internacional.

Para finalizar, me gustaría concluir resaltando el giro que se ha producido hacia el *low cost* por una gran mayoría de los consumidores, hecho que ya no sólo se aprecia, como en años anteriores, entre aquellos consumidores de menor poder adquisitivo, llegando generalizarse también entre aquellos de mayor poder adquisitivo. Provocando este hecho que las grandes cadenas de distribución, con precios más bajos y mejorando cada día en la relación calidad-precio de sus productos, resten cuota de mercado, por un lado, a las tiendas de barrio, que no pueden ofrecer precios tan competitivos dado su poco peso de negociación, y por otro, a las especializadas con productos de calidad, dada la mejora en la calidad-precio que observamos últimamente.

14. BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS E INFORMES

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ed. S.A. Eunsa

Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015. (2015, 6 de febrero). “Extraído de <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>”.

Blanco, M y Gutiérrez, S. (2008). *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*. Nº 17 primer trimestre pp. 44-63.

Casares Ripol, J. y Rebollo Arévalo, A. (2005). *Distribución comercial*. Ed. Cívitas.

CNMC (2009). *Informe sobre competencia y Sector Agroalimentario*. Informe técnico de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. “Extraído de <http://www.cnmc.es>”.

CNMC (2011). *Informe sobre competencia y Sector Agroalimentario*. Informe técnico de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. “Extraído de <http://www.cnmc.es>”.

Day, G. y Wensley, R. (1988). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Ed. Journal of Marketing

Gómez Aguirre, A. y García Gómez, B. (2012). *La estrategia de marketing de las empresas vitivinícolas: Influencia de la denominación de origen en el proceso de comercialización*. Ed. Academia Española.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Cívitas.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Ed. Thomson.

- Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach*. Ed. Prentice-Hall.
- INE. (2015, 17 de abril). *Encuesta continua de hogares año 2014* (pp.1).
“Extraído de <http://www.ine.es/prensa/np903.pdf>”
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Ed. Pearson.
- TNS (2015). *Medición de la eficacia de los programas de fidelización*. “Extraído de <http://www.tnsglobal.es>”.
- Mercadona - *Memoria Anual 2014*. “Extraído de <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html>”
- Milla Gutiérrez, A. (2005). *En busca de la competitividad con el Reloj Estratégico de Bowman*. “Extraído de <http://www.altairconsultores.com/images/stories/articulos/es/es13.pdf>”
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review. Vol.30 núm.1, pp. 11-24.
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (1998). *Marketing estratégico. Teoría y Casos*. Ed. Pirámide
- Navas López J.E. y Guerras Martín, L.A. (2014). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. ED. Cívitas.
- Nielsen 360°. (2015,12 de marzo). “Extraído de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la-.html>”
- Plan de Actuación del Comercio Interior*. (2005). “Extraído de <http://www.comercio.gob.es/es-es/comercio-interior/ayudas-al-comercio-interior/descripcion-general-de-los-planes/paginas/plan-de-actuacion-en-comercio-interior-2005.aspx>”.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ed. Pirámide.

- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press, Boston.
- Rumelt, R. P. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*. Strategic Management Journal. Vol. 3, pp. 359-369.
- Toribio, J. J. (2012). *La Cadena Agroalimentaria en España* (pp.16). "Extraído de <http://www.anged.es/wpcontent/uploads/2014/07/lacadenaagroalimentariaenepaa-121122073535-phpapp01.pdf>".
- Vázquez Casielles, R., Trespalacios Gutiérrez, J.A. (2006). *Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Ed. Thomson Cívitas.

SITIOS WEB CONSULTADOS

Página web de Mercadona: <http://www.mercadona.es>

Página web de DIA: <http://www.diacorporate.com>

Página web de Lidl: <http://www.lidl.es>

Página web de Aldi: <http://www.aldi.es>

Página web de Hipercor: <http://www.hipercor.es>

Página web de Eroski: <http://www.eroski.es>

Página web de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia:
<http://www.cnmc.es>

Página web de la Organización de consumidores y Usuarios (OCU):
<http://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/las-marcas-blancas-ya-no-son-rentables>

Página web de Nielsen: <http://www.nielsen.com>

Página web de Kantar Worldpanel: <http://www.kantarworldpanel.com>