

**Trabajo Fin de Máster**

**Análisis de la estrategia de las empresas en  
el sector de la distribución de base  
alimentaria**

**Escrito por: Eva Flora Kozar**

**Tutor: Juan Ventura**

**Universidad de Oviedo**

**2014**

# ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Los objetivos del trabajo.....	1
1.2. Metodología.....	1
1.3. Justificación de la selección del tema.....	2
1.4. La estructura del trabajo .....	3
<b>2. Análisis estratégico: creación de valor .....</b>	<b>5</b>
2.1. El concepto de la estrategia .....	5
2.2. Modelos para el análisis del entorno .....	7
2.2.1. PESTA .....	8
2.2.2. El modelo de cinco fuerzas de Porter .....	9
2.2.3. Análisis DAFO .....	9
2.3. Modelo conceptual .....	11
2.4. Capacidades dinámicas .....	14
2.5. Ventaja competitiva .....	17
2.5.1. Marco conceptual .....	17
2.5.2. Ventaja competitiva por costes .....	19
2.5.3. Ventaja competitiva por diferenciación.....	21
2.6. Valor creado .....	23
2.6.1. Valor creado por el lado de costes.....	24
2.6.2. Valor creado por la diferenciación .....	25
2.6.3. ¿Pero cómo se define la riqueza creada?.....	25
<b>3. Análisis del sector de la distribución comercial en España .....</b>	<b>27</b>
3.1. El marco de la distribución comercial .....	28
3.1.1. Definición de la distribución comercial.....	28
3.1.2. Grupos estratégicos de la distribución comercial .....	28
3.2. La influencia del entorno en el mercado de la distribución.....	34
3.2.1. La evolución de la economía española entre 2007-2012.....	34
3.2.2. Efectos sociales de la crisis.....	37

3.2.3. Los cambios en el hábito de consumo .....	38
3.3. Las características del sector de la distribución.....	42
3.3.1. Las características del sector .....	42
3.3.2. El imagen detallado del sector.....	44
3.4. Empresas principales, los sujetos de la investigación .....	52
3.4.1. Filiales de cadenas internacionales.....	53
3.4.1.1. Alcampo .....	53
3.4.1.2. Carrefour.....	54
3.4.2. Empresas Nacionales .....	55
3.4.2.1. Eroski.....	55
3.4.2.2. Hipercor .....	56
3.4.2.3. Mercadona .....	57
3.4.3. Compañías Regionales .....	59
3.4.3.1. Ahorramás .....	59
3.4.3.2. Alimerka .....	60
3.4.3.3. Consum .....	61
3.4.3.4. El árbol .....	62
3.4.3.5. Lupa.....	63
3.4.4. Cadenas Discount .....	64
3.4.4.1. Día .....	64
3.4.4.2. Lidl .....	66
<b>4. Creación de valor y ventaja competitiva en el sector de la distribución en</b>	
<b>España: 2007-2012. Resultados del estudio empírico.....</b>	<b>67</b>
4.1. Metodología.....	67
4.2. Resultados de la industria .....	70
4.3. Resultados de las empresas .....	73
4.3.1. Alcampo .....	73
4.3.2. Carrefour.....	77
4.3.3. Eroski.....	80
4.3.4. Hipercor .....	83
4.3.5. Mercadona .....	86
4.3.6. Ahorramás .....	89
4.3.7. Alimerka .....	92

4.3.8. Consum .....	95
4.3.9. El ábol .....	98
4.3.10. Lupa .....	101
4.3.11. Día .....	103
4.3.12. Lidl .....	106
4.4. Resumen de los resultados.....	109
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>111</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>112</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>114</b>
7.1. Libros y artículos impresos .....	114
7.2. Artículos e Informes online .....	116
<b>8. Páginas webs, libros y artículos consultados.....</b>	<b>118</b>

# **1. Introducción**

## **1.1. Los objetivos del trabajo**

El objetivo principal de este thesis es el análisis de los resultados financieros y las estrategias competitivas de las empresas que actúan en el sector de la distribución de base alimentaria en España.

Asimismo, formar una conclusión sobre que quién es el líder del sector y con que tipos de estrategias podía adelantar su competencia.

Para conseguir esta meta, se establece el proceso del análisis a través de los siguientes objetivos:

- Presentar la teoría que explica la cuestión
- Analizar el sector de la distribución de base alimentaria en España.
- Elegir los sujetos de la investigación propia
- Conseguir los datos suficientes para un análisis completo
- Realizar los calculos y llegar a conclusiones relevantes

## **1.2. Metodología**

Empecé el trabajo con una investigación en la Biblioteca de la Universidad de Oviedo con el objetivo de revisar la literatura conectada con el tema.

Para completar la bibliografía he consultado varios libros que se puede encontrar en la Biblioteca Ernesto Sabato del Instituto Cervantes de Budapest.

Además de fuentes ipmresos varias páginas de web y artículos de revistas online fueron consultadas, para familiarizarme con el estado actual de la cuestión del sector de la distribución comercial.

Al revisar la teoría, he elegido los sujetos de le investigación, para obtener un análisis de los resultados financieros de las empresas seleccionadas.

Ya que el objetivo del trabajo es una investigación sobre las estrategias competitivas asimismo el crecimiento, la rentabilidad y la riqueza creada por las empresas del sector, he considerado los resultados financieros de los sujetos de la investigación con la ayuda del base de datos SABI<sup>1</sup>.

### **1.3. Justificación de la selección del tema**

He observado que el sector de la distribución alimentaria está convirtiéndose en uno de los sectores más grandes del país.

Revisando informes, hay que mencionar la manifestación de Cuesta, que el sector aporta 14% al PIB español además los grandes grupos de distribución europeos están incrementando su presencia en el mercado español. Por tanto, se está llevando a cabo un proceso de internacionalización de la distribución, siendo España un país receptor de empresas extranjeras.

La crisis conllevó cambios en todos los sectores, por tanto no se saltó el sector de la distribución comercial tampoco. Debido a los cambios económicos y sociales, emergen varios cambios en el comportamiento del consumidor español.

El hecho que más motivaba el tema fue el creciente presencia y poder de las marcas de distribuidor. Ya que empresas que siguen esta política de ofrecer productos de calidad a precio disminuido parecen exitosas y están más mencionados por los medios de publicidades y por la sociedad.

Además revisando al informe de Salcedo, se nota que actualmente el sector está gobernado por un número reducido de empresas que se disputan la cuota de mercado

---

<sup>1</sup> **SABI** : Sistema de Análisis de Balances Ibéricos es un base de datos con texto completo en línea, con información sobre más de 850.000 empresas españolas, que facilita su búsqueda por distintos criterios (nombre de la empresa, código NIF, localización, actividad, datos financieros, datos bursátiles, localización cartográfica, etc.).

Permite análisis detallados, estadísticos y comparativos de empresas y grupos de empresas, así como la obtención de gráficos ilustrativos de los balances y cuentas de resultados.

desplazando a los minoristas menos poderosos que basan su supervivencia en la calidad y en la especialización. Este hecho se puede observar en el aumento de supermercados, hipermercados y centros comerciales en los últimos años.

Finalmente la selección del tema está justificada porque un análisis de estrategias competitivas de un sector son desafiantes e interesantes al mismo tiempo, ya que entre mis objetivos profesionales está el establecimiento de la estrategia competitiva de mi propia empresa.

#### **1.4. La estructura del trabajo**

En este *Primer Capítulo* se introduce la tesis y los objetivos del trabajo. Justifico la selección del tema, comento la metodología de la realización de mi investigación y presento la estructura de la disertación.

El *Capítulo 2.* contiene toda la investigación sobre la teoría del sector de la distribución, de las estrategias de una empresa competitiva.

Presento varios modelos que ayudan en analizar el entorno externo, como la economía o el estado de la sociedad de un país.

Asimismo están detalladas las maneras que las empresas pueden aplicar para observar su entorno, sus procesos internos para darse cuenta de los fallos con el objetivo de optar por mejoras.

El análisis del sector de la distribución comercial está presentada en el *Capítulo 3.* En este apartado presento los grupos estratégicos del sector para familiarizarme con los conceptos de la distribución comercial a base alimentaria.

Además están definidas las últimas tendencias en el sector para establecer el estado de la cuestión del trabajo. Comento la etapa de la economía española entre 2007-2012, detallo los efectos de la crisis tanto en la sociedad como en los hábitos de compra de las familias.

Presento el estado del sector, describiendo la situación entre las empresas que actúan en la distribución comercial. Después del análisis sopesó mi estudio y elegí 12

empresas para ejecutar mi propia investigación. En este capítulo están resumidas las principales estrategias de las empresas elegidas, además doy una breve presentación de la historia y estado actual de cada una de ellas.

En el *Capítulo 4*. presento los resultados de los cálculos. Después de haber obtenido los datos financieros de los sujetos de la investigación, hice cálculos para hallar a resultados relevantes. Entre otros, quería establecer cuales empresas crean mayor valor o cuales producen mayor crecimiento en el periodo 2007-2012.

Finalmente en el *Capítulo 5*. están definidas las conclusiones extraídas. Resumiendo los resultados de la investigación comento el contexto de la teoría y la situación del mercado con la investigación propia.

Para completar el trabajo en el *Capítulo 6-7-8*. presento los anexos y alisto toda la bibliografía, libros y artículos consultados durante de la creación de este tesis.



## **2. Análisis estratégico: creación de valor**

El objetivo de este capítulo es la presentación de la teoría alrededor del tema de un análisis estratégico y la distribución comercial. Optó por presentar todos los conocimientos teóricos que conseguía durante mis estudios.

Mi objetivo con este capítulo es la presentación del marco de un análisis estratégico. Por tanto, la introducción del núcleo de todo, el concepto de la estrategia es imprescindible.

El trabajo continua con una presentación de los modelos más utilizados para el análisis del entorno exterior e interior de una empresa o de un sector, ya que la formulación de la estrategia requiere un conocimiento profundo del entorno.

El modelo conceptual es la herramienta que mejor sirve para el análisis estratégico y para la formulación de la estrategia, por tanto dedico un apartado a su introducción.

Finalmente por la justificación de la metodología del desarrollo del trabajo, añadí una presentación de conceptos como capacidades dinámicas, ventaja competitiva y valor creado, ya que sirven como la base de este trabajo y la base de un análisis estratégico.

### **2.1. El concepto de la estrategia**

Por estrategia para la administración se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

Básicamente la estrategia sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. **(Hermida y Serra 1989)**

Como dice Ventura (2008) el objetivo principal de la estrategia es que sea una guía, un patrón para la toma de decisiones. Debe ser un compromiso por una dirección que tiene en cuenta todos los aspectos de un negocio. En una empresa excelente se considera tres niveles de estrategia: la estrategia corporativa, la competitiva y las estrategias funcionales.



**Figura 2.1.:** Pirámide de los niveles estratégicos, elaboración propia

La estrategia corporativa es el nivel más alto de la pirámide, ya que define la visión, los objetivos y la cultura corporativa de una organización. Además es la guía para la creación de valor, la exploración de posibles negocios, y para que todo eso funcione: el diseño de una estructura organizativa.

Analizar la posición de la empresa, decidir sobre la manera adecuada de entrar y estar posicionada en el mercado, además la búsqueda de ventajas sobre la competencia y la consideración de resultados económicos, financieros son los objetivos de la estrategia competitiva.

Las estrategias funcionales son responsables de las actividades de cada departamento. Su rol principal es la creación de coherencia entre ellos para asegurar la implantación de la estrategia competitiva y corporativa.

A las estrategias se definen en otra manera también, según el proceso de la formación de la estrategia. Bueno, Morcillo y Salmador (2005) diferencian cuatro categorías de estrategias:

- *Estrategia planeada* es el resultado de un sistema formal y analítico de planificación.
- *Estrategia formulada* representa la respuesta de organizaciones a los cambios del entorno y la manera de adaptación a estos cambios

- *Estrategia emergente* son procesos en los que el pensamiento estratégico y su formulación no responden a un plan previo, y surge debido a circunstancias del entorno no previstas
- *Estrategia realizada* es la estrategia ya ejecutada, el resultado de su cumplimiento es el efecto experiencia, el conocimiento que permitirá mejores en el proceso de la formación de siguientes estrategias.

Para obligarse a una estrategia a largo plazo, hay que tener en cuenta las características del entorno, del sector en que la organización actúa, además hay que tener una visión sobre las rivales de la empresa. Una empresa excelente debe conseguir toda la información posible para ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno y responder adecuadamente a la competencia.

Por tanto, formar una estrategia competitiva no es tan simple, hay que tener en cuenta el entorno, los recursos de la empresa por eso el siguiente apartado está dedicada a la presentación de las herramientas que pueden ser utilizadas en el proceso de formar la estrategia competitiva que crea valor.

## **2.2. Modelos para el análisis del entorno**

El entorno de la empresa está formado por todas las fuerzas externas que influyen en la toma de decisiones y condicionan sus resultados: son las denominadas “fuerzas impulsoras”. **(Fernández Sánchez, 2005)**

Según Kast y Rosenzweig (1979) el entorno puede ser concretado en dos partes: entorno general, que afecta a todas las empresas de una sociedad dada y entorno específico que afecta a cada empresa considerada individualmente.

Existen numerosas herramientas y teorías que facilitan la recogida de la información necesaria para la adaptación a un entorno cambiante además permiten planificación a largo plazo con mayor seguridad.

En este apartado presento los más utilizados (al análisis PESTA, el esquema de Porter y el análisis DAFO), con el objetivo de tener un imagen de los instrumentos que todas las empresas poseen para averiguar la manera como pueden competir en su entorno.

### **2.2.1. PESTA**

El análisis PESTA prácticamente es un análisis profundo del entorno macroeconómico de la empresa. La abreviatura inglesa PEST representa cuatro factores que determinan el entorno externo de una empresa:

- Los factores Políticos son por ejemplo las políticas impositivas, sistema gubernamental, legislación antimonopolio, regulaciones del comercio exterior, sobre el empleo, la promoción de la actividad empresarial o la estabilidad política.
- Factores Económicos que afectan a las empresas son: el ciclo económico, tipos de interés, política monetaria, la evolución de los precios y de la inflación, la tasa de desempleo, y el nivel de desarrollo entre otros.
- Los elementos Socio-Culturales son por ejemplo la evolución demográfica, la movilidad social, los costumbres del consumidor, cambios en el estilo de vida, o el nivel educativo de un país, región.
- El cuarto grupo de factores son los Tecnológicos que entre otros son los desarrollos de nuevos productos, el grado de obsolescencia, la madurez de tecnologías convencionales o la velocidad del desarrollo de la tecnología.

La versión extendida del análisis PESTA es el resultado de los cambios del siglo XXI. y el interés creciente por efectos ecológicos. Por tanto el análisis extendido el PESTEL incluye los factores Ecológicos – como la preocupación por el medio ambiente, las regulaciones por su conservación, los beneficios y perjuicios para la biosfera – y los factores Legales – como la ley contra la discriminación, el derecho de los consumidores, el derecho laboral, la ley de la seguridad y de salud.

### **2.2.2. El modelo de cinco fuerzas de Porter**

A diferencia del modelo anterior, el esquema de Porter investiga el entorno específico de la empresa, que incluye los proveedores por las que adquiere inputs necesarios, los competidores que son la competencia directa de la empresa y además los clientes, a quienes les ofrece sus productos y/o servicios.

Michael Eugene Porter dice que las empresas deben aprender un pensamiento estratégico que les permite analizar y explicar el éxito o fracaso empresarial. Además define que la rentabilidad de una empresa depende de la posición competitiva que puede lograr en una industria y sobretodo del atractivo del sector en el que compite.

En su modelo presenta cinco fuerzas que influyen en la atraktividad de un sector: el poder negociador de los clientes, de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos, finalmente la rivalidad entre las empresas del sector. Cada uno de ellas puede disminuir la rentabilidad conjunta de un sector industrial. Cuando las fuerzas son altas hablamos de un sector poco atractivo mientras en un sector atractivo las 5 cinco fuerzas de Porter son reducidos.

Por una estrategia competitiva eficaz, hay que valorar la intensidad de las fuerzas de Porter individualmente y también su efecto conjunto. Así es posible determinar la atraktividad de un sector e igualmente efectuar ajustes para adaptarse a los cambios de cualquier entorno.

### **2.2.3. Análisis DAFO**

Mientras que los dos modelos anteriores investigan el macro y micro entorno de la empresa, el DAFO se enfoca en los dos y además en las propiedades internas de la organización.

Trabajando en Instituto de Investigación de Stanford (ahora SRI International) Albert S. Humphrey elaboró el modelo DAFO, el método más sencillo pero eficaz para la

planificación estratégica a largo plazo. Combina los resultados de un análisis externo (como PESTA y el modelo de Porter) con un análisis interno de la empresa.

El modelo de Humphrey permite conseguir metas y objetivos alcanzables convirtiendo las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades. La **Tabla 2.1.** presenta los factores fundamentales cuáles según Santos (2012) deberían ser contemplados en un análisis DAFO.

<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades fundamentales en actividades clave</li> <li>• Habilidades y recursos tecnológicos superiores</li> <li>• Propiedad de la tecnología principal</li> <li>• Mejor capacidad de fabricación</li> <li>• Ventajas en costes</li> <li>• Acceso a las economías de escala</li> <li>• Habilidades para la innovación de productos</li> <li>• Buena imagen entre los consumidores</li> <li>• Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado</li> <li>• Mejores campañas de publicidad</li> <li>• Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas</li> <li>• Capacidad directiva</li> <li>• Flexibilidad organizativa</li> <li>• Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una dirección estratégica clara</li> <li>• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia</li> <li>• Falta de algunas habilidades o capacidades clave</li> <li>• Atraso en Investigación y Desarrollo</li> <li>• Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos</li> <li>• Rentabilidad inferior a la media</li> <li>• Exceso de problemas operativos internos</li> <li>• Instalaciones obsoletas</li> <li>• Falta de experiencia y de talento gerencial</li> <li>• Otros.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar en nuevos mercados o segmentos</li> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes</li> <li>• Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes</li> <li>• Crecimiento rápido del mercado</li> <li>• Diversificación de productos relacionados</li> <li>• Integración vertical</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos</li> <li>• Complacencia entre las empresas rivales</li> <li>• Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Incremento en ventas de productos sustitutivos</li> <li>• Crecimiento lento del mercado</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> <li>• Otros.</li> </ul>

**Tabla 2.1.:** Matriz DAFO, Fuente: [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es), 2012

El análisis DAFO tiene la ventaja que es simple y lógico, lo elaboran dentro de la empresa, por eso es posible perfeccionarlo frecuentemente. Permite la creación de estrategias.

Sin embargo, muchos, como Antalóczy (2012) critican este modelo, sobre todo por ser un análisis subjetivo. Además un analista incompetente puede no enfocarse en los elementos fundamentales o no comprender el significado de unos factores, así el análisis puede resultarse en malas estrategias que incluso pueden causar desventaja competitiva.

### **2.3. Modelo Conceptual**

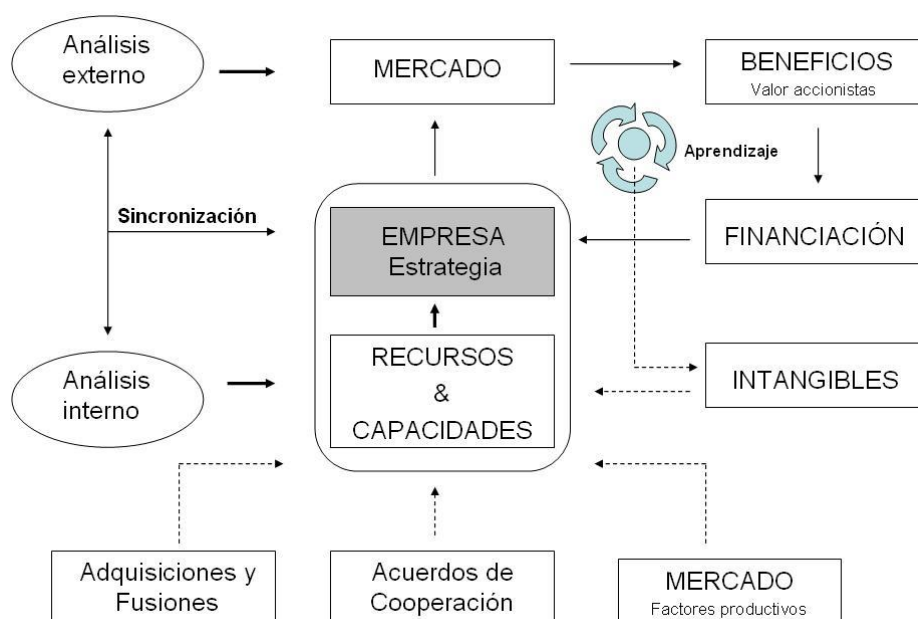
En el apartado está presentada la visión tradicional de un análisis económico donde las herramientas individualmente sirven para analizar el entorno genérico y específico de una empresa.

Sin embargo dichos instrumentos no pueden satisfacer completamente la necesidad de formar la mejor estrategia posible, ya que enfocan en el entorno en vez de la empresa misma.

Penrose (1959) y Wernerfelt (1984) manifiestan que la empresa debería ser considerada como un conjunto de recursos y capacidades en vez del enfoque tradicional, que visualiza las organizaciones a través de sus productos que fabrica, comercializa y a través de los mercados donde compite con ellos.

Esta perspectiva resulta en estrategias que valoran principalmente lo que puede hacer una empresa con sus recursos disponibles. Dichos recursos consisten en activos tangibles, que tienen una utilización limitada, y en activos intangibles con uso ilimitado. Este último está más detallada en el *Capítulo 2.4*.

Es por este aspecto mencionado que el modelo conceptual de Juan Ventura Victoria - presentado en la **Figura 2.2.** - trasciende los demás, ya que a partir del análisis del entorno, este análisis moderno desplaza el interés al interno de la empresa.



**Figura 2.2.** Modelo conceptual para el análisis estratégico de una empresa, Fuente: Ventura, 2008

Como expresa Ventura (2008), en el entorno dinámico y complejo del siglo XXI. las empresas deben ser capaces de identificar los cambios y flexibles para adaptación a los escenarios nuevos. Ya que lo más complejo es el entorno, lo más complicado es planificar a largo plazo.

Por ello, las organizaciones deben crear una sincronía entre su entorno externo – los grupos de interés como clientes, competidores, proveedores y el macro entorno de la empresa que influyen en sus resultados – y su entorno interno – sus recursos tangibles e intangibles -.

Antes de entrar al mercado las empresas deben tomar decisiones en cuestiones como: ¿En cuáles entrar?, ¿Cómo competir, con que herramientas (distribución, ventas, etc.)?, ¿Cómo financiar todo eso? y otras. Esta última es especialmente crucial en caso de recesión o en años, cuando las empresas deben financiarse con préstamos por escasos fondos propios. Finalmente todos estos decisiones pueden ser tomados con cierta seguridad, ya que los resultados dependen del comportamiento del entorno de la empresa, de los condiciones de la industria.



Tomando las decisiones, las empresas entran al mercado con el esperado fin de obtener beneficios, crecimiento y valoración bursátil positiva. En caso de un ejercicio económico exitoso estos resultados permitirán inversiones nuevas, como mejorar la capacidad en dicho mercado o la expansión en territorios nuevos.

Si la empresa enfrenta dificultades, tiene problemas de solvencia, debe evaluar las posibilidades de financiación. Esto es una decisión que tiene que tomar con mucha consideración.

Ambos casos requieren y resultan en aprendizaje, experiencia, un desarrollo y mejora originada de los propios éxitos y/o fracasos. Esta historia individual de cada empresa es un conocimiento que podrá ser más valioso que cualquier otro beneficio.

Los activos intangibles generados por la recorrida de círculos de la empresa son únicos, hay que entenderlos, explicarlos y aplicar el conocimiento obtenido para el ajuste dinámico, para la adaptación a los cambios.

Para que esté competitiva a lo largo el tiempo, una empresa siempre tiene que innovar, aprender las nuevas tecnologías, nuevas formas de competir.

Como manifiesta Fernández Sanchez (2010) las empresas crecen internamente localizando nuevas fábricas o aumentando la capacidad productiva de las actuales. Además pueden crecer y renovarse desarrollando internamente nuevos productos, lo cual es la responsabilidad del departamento de investigación y desarrollo.

No obstante, la innovación puede surgir en cualquier lugar de la empresa, y cuando ya no se puede adquirir conocimientos nuevos dentro de la empresa, hay que buscarlos fuera.

Con la adquisición de conocimientos nuevos en el mercado de factores productivos como trabajadores cualificados, patentes, formas y maneras de producción nuevas, maquinarias, herramientas nuevas entre otros; se modifica la estructura de la empresa y se crea una capacidad productiva nueva.

Por otro lado el crecimiento externo es una forma más rápida de crecer, ya que rápidamente pueden entrar las empresas en diferentes mercados: fusionándose o adquiriendo a otras empresas. **(Fernández Sanchez, 2010)**

La expansión básicamente tiene dos formas, los acuerdos de cooperación, que significa un acuerdo de agrupar los recursos de la empresa con recursos de otras compañías, mientras las adquisiciones o fusiones consisten en la adquisición directa de los activos y competencias de otras empresas. **(Dess y Lumpkin, 2003)**

La conclusión es que una empresa que quiere competir con éxito, debe crear la sincronía entre todos los elementos del modelo. Siempre armonizar los condiciones de la industria y del entorno con los resultados, recursos y capacidades de la empresa. Sin la capacidad y la flexibilidad rápida de ajustarse es imposible sobrevivir en el mercado cambiante del siglo XXI.

#### **2.4. Capacidades dinámicas**

El aprendizaje organizacional enfrenta las gran tendencias, desafíos nuevos de nuestra época: la velocidad de los cambios tecnológicos y organizativos, el crecientemente complejo diversidad de mercado, la necesidad de controlar y reinvertir los impactos negativos de la actividad productiva que es insostenible en el tiempo, y finalmente la diversidad y convivencia de culturas, razas y etnias que tienen su efecto en la cultura organizativa de las empresas del mundo globalizado.

Entre varias más, estos cuatro fenómenos son las razones por las que las organizaciones se ven obligadas a repensar constantemente todas sus partes constitutivas. Tarde o temprano todas las empresas entrarán en esta dinámica, cuando del repensar se pasa a la acción y aparece el aprendizaje, que al final se vuelve el objetivo de gestión y la organización se transforma en un objeto de aprendizaje. El resultado de este proceso son las capacidades dinámicas. **(Mertens y Palomares, 2006)**

Como demuestra también el modelo conceptual, las empresas tienen que sobrevivir y adaptarse al entorno cambiante. Quién es capaz de hacerlo, posee capacidades dinámicas. Este proceso de adaptación tiene tres pasos importantes:

- *Sensing*: significa captar y dar forma a las oportunidades, estar alerta a los cambios en el entorno. Hay que sentir, entender la evolución del mercado.
- *Seizing*: la decisión de explotar. Analizando los cambios, hay que tomar decisiones de cómo actuar. Formulación del modelo de negocio.
- *Transforming*: transformar los recursos, capacidades necesarias para adaptarse a los cambios del mercado.

El problema más grave si la empresa ni sienta las alteraciones de su entorno. Cuando se los siente, pero no es capaz de adaptarse por sí mismo, tiene que buscar otras soluciones de transformación, como las ya mencionadas fusiones y acuerdos de cooperación.

Lo más crucial es la sincronización de este proceso. Sincronizar significa alcanzar un ajuste dinámico, lo que implica que los recursos y capacidades de la compañía deberán cambiar en la medida que cambie el entorno en que compite la empresa.

Las empresas pueden obtener recursos y capacidades de tres formas no excluyentes, adquiriéndoles en el mercado, combinando sus recursos con otras empresas mediante fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación, pero la manera más significativa es acumulándolos a partir de experiencia y aprendizaje. (**Ventura, 2008**)

En el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje hay rutas predecibles y otras que no lo son. Las primeras son las rutinas que regulan la búsqueda de mejorar métodos y procedimientos y que son dinámicas en el aprendizaje, resultado de proyectos de mejora previos. (**Pisano, 2000**)

La capacidad dinámica combina dos clases de competencias: por un lado movilizar los recursos disponibles, transformándolos en prácticas de trabajo y rutinas; por el otro, la habilidad única de las organizaciones para organizar su aprendizaje integrando rutinas y

prácticas de trabajo que le permiten sostener y reforzar el dominio estratégico de las competencias claves. **(Amin y Cohendet, 2004)**

Los recursos son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas.

La connotación dinámica de las capacidades expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, por medio de las cuales se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza, como activos tangibles e intangibles. **(Ventura, 2008)**

Como varios, Bueno (1998) también manifiesta que el término capital intelectual es una forma nueva de denominar a los activos intangibles, un conjunto de activos invisibles, que no están reflejados en los estados contables tradicionales, pero generan valor para la empresa. Así entendemos, que el capital intelectual es la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.

El capital intelectual consiste en tres tipos de recursos: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional:

El *capital humano* refiere a cada trabajador de la empresa quienes con las capacidades y conocimientos que poseen, con su contribución y servicio añaden valor a la organización. Por ello, el rol del departamento de los recursos humanos es esencial y es responsable de la formación, motivación de los empleados para que su actitud y compromiso por la empresa sea inquebrantable.

Entendemos el *capital tecnológico* – know-how, las rutinas, tecnología, patentes y base de datos desarrollados por la empresa - y el capital organizativo – la cultura y diseño organizativo – cuando definimos el capital estructural.

Especificando el *capital relacional*, hablamos de la satisfacción de clientes, de los grupos de interés y los acuerdos de cooperación, pero sobre todo la reputación de la empresa que está formado por la imagen de su marca.

Resumiendo, lo más importante es que la empresa pueda desarrollar recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas que permiten lograr rentabilidad y además un negocio que supere a la competencia.

Para lograr una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben crear recursos valiosos y no escasos, recursos que son difícilmente imitables y transferibles, y sobretodo apropiables por la organización. Este caso la empresa será capaz de obtener ventaja competitiva para el futuro y además implica el poder del ajuste dinámico.

## **2.5. Ventaja competitiva**

### **2.5.1. Marco conceptual**

La ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales al crear valor para sus clientes. Se alcanza un valor superior cuando se obtienen costes de producción menores que los competidores para productos equivalentes o se diferencia el producto de tal manera que sea posible cobrar un precio mayor que el de las rivales. La ventaja competitiva se hace sostenible cuando la competencia no puede imitar o sustituir los recursos de la empresa despliega para lograrla. **(Fernández Sanchez, 2010)**

Una estrategia competitiva consiste en lograr ventaja competitiva sostenible en el tiempo, respondiendo a los cambios, oportunidades y amenazas del entorno en función de las debilidades y fortalezas de la empresa. **(Hax y Majluff, 1991)**

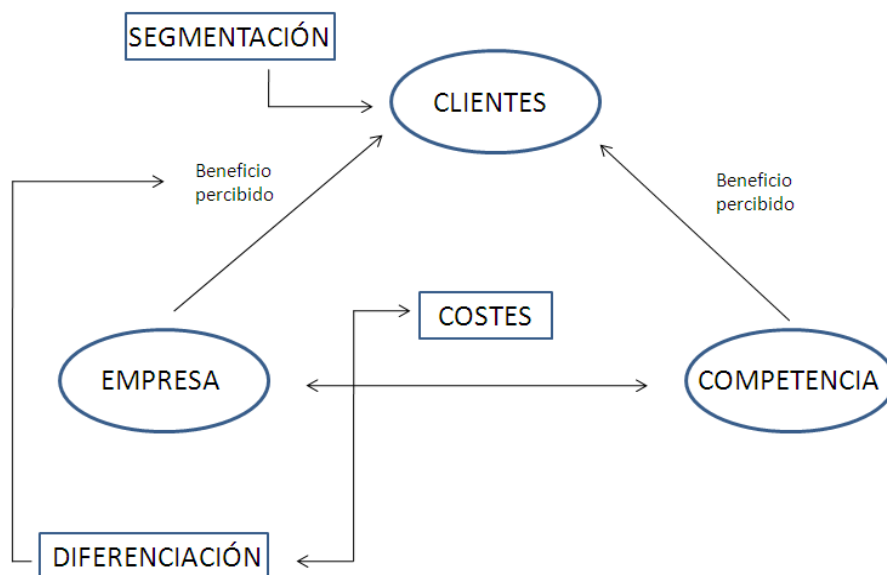
Empleando el modelo conceptual de Ventura (2008) las empresas en función de sus recursos y capacidades eligen su estrategia competitiva. Su éxito dependerá tanto de las estrategias seguidas por la competencia como los costumbres, decisiones de adquisición de los clientes.

A base de los resultados financieros, empresa X tiene una ventaja competitiva sobre empresa Y, cuando su rentabilidad es superior de la de empresa Y, por tanto empresa Y tiene una desventaja competitiva.

Asimismo, una empresa tiene ventaja competitiva en su industria si su rentabilidad es mayor que el promedio del sector, igualmente si su rentabilidad es menor que la del sector, entonces tiene desventaja competitiva.

No obstante, este análisis es demasiado generalizado. La determinación de la rentabilidad de una empresa es más complejo, no sólo hay que considerar resultados financieros, sino la atractividad de la industria y la posición competitiva de la empresa. ¿Pero cuál de los dos tiene mayor importancia?

El efecto industria se mide como el modelo de Porter (detallado en el *Capítulo 2.2.2.*) presenta, un sector será tanto más atractivo cuanto mayor sea la rentabilidad que las empresas integran en dicho sector.



**Figura 2.3.** Interrelaciones de los participantes del negocio, Fuente: Ohmae (1989)

Según McGahan y Porter (1997) el efecto empresa – existe cuando una empresa consigue posición competitiva con su rentabilidad elevada en el sector en el cual compete – se revela más importante en la variabilidad de los resultados.

Como manifiesta Ohmae (1989) en la determinación de la ventaja competitiva hay que considerar la interrelación entre la empresa, los clientes y la competencia, lo cual está presentado en la **Figura 2.3**.

La empresa segmenta sus clientes, elige los segmentos que puede y quiere satisfacer, así formando su objetivo comercial, sus productos y servicios. Sin embargo la competencia hace lo mismo, y cada uno tiene sus costes de operación.

Los clientes evalúan la oferta del mercado y según el valor percibido que satisface sus necesidades, compran de la empresa o de la competencia.

Quién ofrece el producto/servicio con mayor valor percibido, logra beneficios y obtiene la ventaja competitiva, lo cuál puede ser ventaja competitiva por diferenciación o por costes.

### **2.5.2. Ventaja competitiva por costes**

Si una organización quiere conseguir ventaja competitiva por costes, tiene dos posibilidades: ofrecer un producto igual que lo de la competencia, pero en menor coste o proveer un producto con menor calidad. En los dos casos debe crear mayor valor que la competencia y además superar la posible desventaja del beneficio percibido.

Una empresa puede ofrecer un producto igual, o no diferenciado con menor coste necesario para su producción o bien ofrecer un producto de menor calidad lo cual sin embargo conlleva un beneficio percibido menor.

La ventaja por costes consiste en lograr un coste acumulado de producción por unidad más bajo que el de los demás competidores, en condiciones semejantes en cuanto a las especificaciones del producto, sin detrimento en la calidad. **(Mejía 1999)**

Cómo manifiesta Ventura (2008) se distingue cinco grandes categorías de los principales determinantes estructurales del comportamiento de los costes.

- Relacionados con el volumen de producción
  - o Economías de escala
  - o Grado de utilidad de la capacidad productiva instalada
  - o Economía de aprendizaje
- Economías de alcance
- Diseño del producto/servicio
- Diseño del proceso productivo
  - o Eficiencia del proceso
  - o Costes de los factores productivos
  - o Configuración de cadena de valor
  - o Innovación de proceso
- Eficiencia directiva

Pero la estrategia de liderazgo en costes tiene varios riesgos también. Principalmente, que menor coste podrá resultar en menor calidad, porque hay un nivel, donde ya no se puede bajar los costes sin disminuir la calidad.

Las empresas que optan por producción de menor coste impiden la flexibilidad y la capacidad de una respuesta rápida a los cambios del entorno.

Por el lado de oferta las innovaciones no previstas, el desarrollo de la competencia podrá enredar la posición competitiva de la empresa, ya que adaptarse a los cambios, invenciones tecnológicos es costoso, incluso pueden dejar obsoletas las instalaciones y eliminar el efecto aprendizaje.

Los cambios en la demanda, de los gustos y tendencias de compras de los consumidores pueden afectar negativamente en el volumen de la venta de estos productos de menor coste.

Es esencial además, que los menores costes sean de varias fuentes interrelacionados para disminuir la posibilidad de imitación por la competencia, por tanto la empresa sea capaz de defender su posición conseguida.



Una consecuencia obvia de lo expuesto es que la empresa deberá prestar atención, no sólo a la eficiencia en la producción actual, sino a la eficiencia para adaptarse con ventaja o crear las nuevas condiciones del futuro. (Ventura, 2008)

### **2.5.3. Ventaja competitiva por diferenciación**

La empresa que quiere conseguir mayor valor creado con una estrategia de diferenciación, tiene dos posibilidades: la venta de productos/servicios del mismo coste que los de la competencia que resultan en mayor beneficio, o la venta de productos/servicios que tienen beneficios superiores, pero también conllevan la desventaja de mayores costes.

La creación de una diferenciación que cumple con estas condiciones es compleja. Muchos estaban buscando la explicación, solución para la diferenciación ideal.

Una de las varias ideas sobre el tema, es la teoría de Lancaster (1979): diferenciación vertical y horizontal.

Básicamente dos productos son diferenciados horizontalmente, cuando no existe diferencia en la calidad, precio del producto o servicio, pero ofrece una variedad. Por ejemplo, la ubicación geográfica del lugar de la compra. Un consumidor prefiere comprar un bien exactamente igual en un supermercado más cercano al lugar donde vive o trabaja.

La diferenciación vertical se refiere a la calidad de los productos, los cuáles son clasificados en la siguiente manera: el producto de más alta calidad es el más demandado, mientras el producto menos preferido es el de calidad más baja.

No obstante, los consumidores difieren en su posición a pagar por la calidad, pero también por cualquier atributo si eso no conlleva suficiente beneficio. Por eso, las empresas deben considerarse muy bien el compromiso por la diferenciación y la elección de su fuente.

Como dice Porter (1987), la cadena de valor permite identificar la contribución de cada actividad de la empresa al logro de la diferenciación deseada, y de esta manera las mejoras de varios departamentos permiten la multiplicidad de posibilidades para alcanzar la ventaja competitiva.

La cadena de valor consiste en dos grandes grupos de actividades: las de secundarias, que son actividades de apoyo - abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura de la empresa - y las primarias, que son la producción, logística, operaciones, marketing, ventas y servicio.

En la creación de la calidad son indispensables las materias primas y los componentes utilizados en la fabricación de los productos, por tanto la elección de los proveedores de la empresa es crucial.

Aún no es suficiente una materia prima excelente, pero la manera de producción también. Por eso, la tecnología, los procesos de producción y la innovación son incluso más relevantes. Sobre todo en el entorno de hoy día, donde los cambios son rápidos.

Finalmente, sin el esfuerzo de trabajadores cualificados y comprometidos con los objetivos de la empresa, no se puede lograr la ventaja competitiva deseada. Por tanto la formación, la compensación adecuada, y la creación de un entorno incentivo y motivador para los empleados es esencial.

Las actividades primarias como los procesos de producción y distribución son unas fuentes de diferenciación muy importantes ya que contribuyen separadamente pero como un red de conexiones también.

Últimamente las empresas ponen más énfasis en la estrategia de distribución, y en la producción de marca del distribuidor. Del tema la hay varios comentarios en más detalle en el *Capítulo 3*.

La misma manera, los procesos de producción y especialmente la estrategia de mejora continua contribuyen a la creación de productos de calidad. Una empresa opta por ventaja competitiva por diferenciación, no puede existir sin seguir las normas de ISO<sup>2</sup> o aplicar las teorías de la gestión de la calidad total.

---

<sup>2</sup> International Organization for Standardization

Sin embargo opino, que las herramientas más útiles para la diferenciación son las técnicas de marketing. Porque esta área funcional de la empresa pone el énfasis en la creación de la imagen corporativo, de la reputación, es responsable por el desarrollo de la marca y sobretodo se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes, por tanto en la diferenciación.

Existen varios otros determinantes de la diferenciación, cómo el compromiso por la responsabilidad social o el gran – en casos como productos de lujo justo al contrario, el mínimo – volumen de negocio o la creación de una interrelación de negocios por la creación de una gama amplia de productos/servicios.

Finalmente, como todo, el compromiso por la diferenciación también tiene sus riesgos. Por un lado, la estrategia debe ser sostenible en el tiempo, así flexible para seguir las necesidades cambiantes de los consumidores. Además, hay que buscar una estrategia de diferenciación que competencia no puede copiar fácilmente, porque si es simplemente copiable, ya ni es una ventaja competitiva.

Y por último, siempre hay que estar atenta a la relación del beneficio percibido por los clientes con el precio del producto. Un producto diferenciado puede tener precio elevado, pero siempre sólo tan alto que los consumidores estarían dispuestos de pagarlo.

## **2.6. Valor creado**

Este apartado está dedicado a la explicación de la manera como las empresas pueden crear valor, crear riqueza. Ya que la posición competitiva no solamente depende de una estrategia excelente, pero también en el crecimiento y la rentabilidad obtenida.

Besanko y otros (2000) explican el valor creado (**V**) como la diferencia del beneficio percibido por el consumidor (**B**) y el coste incurrido (**C**) en la obtención de un determinado bien o servicio; lo cual se expresa en esta manera:  $V = B - C$ .

En otras palabras, el producto, que los clientes perciben con un beneficio – el valor que están dispuestos a pagar por ello – está producido en un coste – coste del trabajo, material, conocimiento, capital, etc. – y cuando el beneficio es mayor que el coste, la empresa crea riqueza.

La empresa que crea más riqueza, tiene ventaja competitiva en el mercado. ¿Pero cómo se sabe si la riqueza es por mayor beneficio o por menos costes?

No obstante el valor creado se descompone también del precio monetario ( $P$ ) pagado por el bien o servicio, por lo tanto la fórmula del valor creado por la empresa se expresa así:  $V = (B - P) + (P - C)$ .

El excedente del consumidor ( $B-P$ ) significa la diferencia entre el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar y el precio que paga en la realidad. Cuanto mayor sea el excedente, mayor es la satisfacción del cliente.

El componente de beneficio de la empresa ( $P-C$ ) mide la ganancia monetaria de la organización que obtiene por los productos, servicios vendidos.

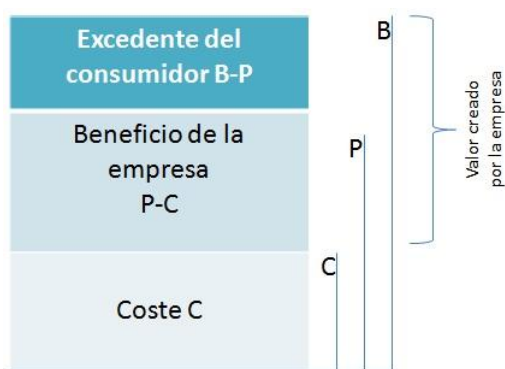


Figura 2.4.1.

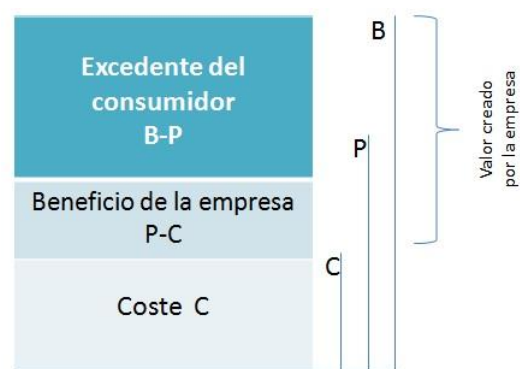


Figura 2.4.2.

Figura 2.4.: Valor creado y el reparto del mismo, Fuente: Elaboración propia a base de Ventura (2008)

La **Figura 2.4.** demuestra, que el valor creado puede ser repartido entre la empresa y sus consumidores. Cuanto mayor sea la competencia en un sector, menores serán los precios, por tanto el valor creado recibirán los consumidores (**Figura 2.4.2.**). Mientras si

una empresa puede dirigir los precios del mercado, entonces el excedente se transforma en beneficios de la empresa. (**Figura 2.4.1.**).

El precio monetario depende de la situación del mercado. Cuando hay elevada competencia, las empresas deben bajar sus precios y tender a obtener beneficios por menores costes. Mientras una empresa en posición de monopolio puede discriminar precios, sabe lo máximo que los consumidores están dispuestos a pagar, así incrementa su beneficio.

Sin embargo, hay que mencionar, que los clientes solamente se preocupan por el excedente, el beneficio del producto y el precio que deben pagar por ella. En su decisión no influye el coste de fabricar el producto, que naturalmente está reflejado en su precio. Por lo tanto en el caso de que el excedente de dos empresas son iguales, el valor creado por ellas dependerá en el coste necesario para la producción del sus productos.

Este coste necesario para la producción de un producto depende de la política de cada empresa, por tanto hay que elegir entre valor creado por costes y valor creado por diferenciación.

### **2.6.1. Valor creado por el lado de costes**

En este apartado vemos la lógica económica de la ventaja por el lado de costes. Es posible obtener esta ventaja ofreciendo el producto con menor coste, pero siempre con el hecho de superar la posible desventaja de beneficio percibido. Existen 2 casos de obtener mayor valor con menor coste:

- Ofreciendo un producto igual o no diferenciado que la competencia. Así en esta situación  $B_{sector} = B_{empresa}$  y  $C_{sector} - C_{empresa} > B_{sector} - B_{empresa} = 0$ .
- Suministrando menor coste que conlleva que el producto tiene menor beneficio percibido, por tanto  $C_{sector} - C_{empresa} > B_{sector} > B_{empresa} > 0$ .

### 2.6.2. Valor creado por diferenciación

Un mayor valor creado por la diferenciación es posible si la empresa obtiene un producto con beneficio superior que la competencia  $B_{sector} < B_{empresa}$ , sin embargo siempre debe superar la desventaja de mayores costes.

Parecido a la situación del valor creado por menor coste, hay 2 escenarios:

- Ofreciendo los mismos costes, pero teniendo mayor beneficio:  $B_{empresa} - B_{sector} > C_{empresa} - C_{sector} = 0$ .
- Consiguiendo mayor beneficio, pero también mayores costes:  $B_{empresa} - B_{sector} > C_{empresa} - C_{sector} > 0$ .

### 2.6.3. ¿Pero cómo se define la riqueza creada?

Las empresas pueden crear riqueza en varias maneras, pero prácticamente la riqueza es la suma de dos componentes:

- Diferencial en rentabilidad de una empresa respecto a la media por tanto:  $(B - C)_{empresa} - (B - C)_{sector}$
- Diferencial en crecimiento respecto a la media:  $(B - P)_{empresa} - (B - P)_{sector}$

La rentabilidad de la empresa depende de la proporción del beneficio que una empresa puede producir utilizando sus activos. Este beneficio puede ser el resultado de un alto margen sobre las ventas o una alta rotación de los activos mismos.

Mientras el crecimiento de la empresa depende del crecimiento de las ventas que genera año tras año. Sin embargo, una empresa podrá generar mayores ventas, si es capaz de ofrecer mayor excedente al consumidor, lo cual les hace comprar en dicha empresa.

Resumiendo, la empresa que crea mayor riqueza es la que obtiene el mayor resultado de esta ecuación:  $[(B - C)_{empresa} - (B - C)_{sector}] + [(B - P)_{empresa} - (B - P)_{sector}]$

### 3. Análisis del sector de la distribución comercial en España

Este apartado está dedicado a la introducción del distribución comercial en España.

Principalmente presento la definición de la distribución y los grupos estratégicos de la distribución de base alimentaria, con el objetivo de tener una imagen de los fundamentos del mercado y de este formato comercial.

El análisis del entorno socio-económico del país y la estructura del mercado de la distribución comercial durante 2007-2012 da una introspección al estado de la cuestión.

Por tanto están detallados los impactos de la crisis en la sociedad española, la situación del paro, como aumento la sensación de la inseguridad tanto en la vida laboral como en la vida personal. Ya que con los menores ingresos se disminuyó el consumo y la demanda. Igualmente está analizado el cambio de los costumbres en la compra diaria de los españoles.

Después, un apartado fue dedicada a las características del sector de la distribución. Incluyendo un análisis a base de los datos de Alimarket<sup>3</sup> sobre las principales empresas en el sector de la distribución de base alimentaria. Con eso está completada la revisión de la situación del sector de la distribución comercial en España.

Finalmente, revisando la información obtenida, he elegido 12 grupos de empresas como los sujetos de la investigación.

En el último apartado de este capítulo, la selección está justificada por una breve presentación de cada empresa, para tener un imagen de ellas y de sus estrategias como punto de partida para el desarrollo de este trabajo.

---

<sup>3</sup> **Publicaciones Alimarket, S.A.** es la empresa líder en generación de contenidos de información económico-sectorial en España. Estos contenidos son elaborados por una amplia redacción de periodistas especializados en los diferentes mercados y segmentos, así como por un importante equipo de documentalistas.

### **3.1. El marco de la distribución comercial**

#### **3.1.1. Definición de la distribución comercial**

La distribución comercial se computa, siguiendo la clasificación sectorial desagregada del INE, como una actividad económica perteneciente al sector servicios, junto a otras como turismo, transporte, comunicaciones, tecnologías de la información y servicios a empresas. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas pertenecen al sector comercio las partidas vehículos y combustible, comercio al por mayor y comercio al por menor. **(ICE<sup>4</sup> Boletín Económico, 2009)**

En otra manera podemos definir la distribución comercial como el conjunto de tareas destinadas a organizar el intercambio entre oferta y demanda, o en otras palabras entre fabricantes, proveedores y los compradores, consumidores. **(Fundesem Business School, 2009)**

La distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores. La distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión **(Vázquez y Trespalacios, 1997)**

#### **3.1.2. Grupos estratégicos de la distribución comercial**

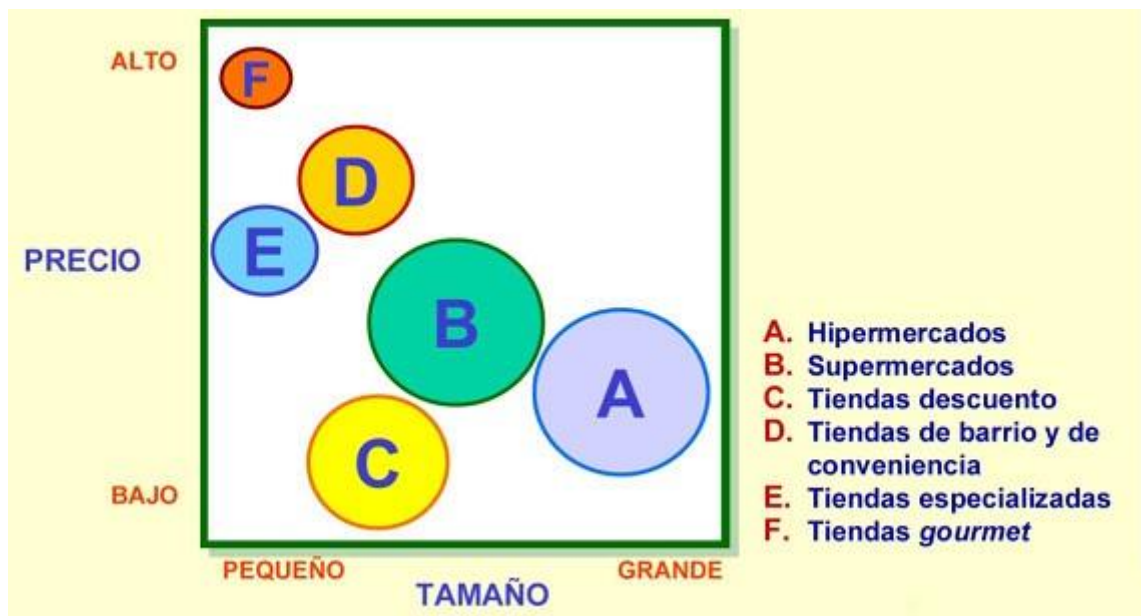
Dentro de la industria de la distribución minorista de productos de gran consumo (alimentación, bebidas, droguería e higiene personal), tomando como variables básicas de posicionamiento el precio y la gama de los productos ofrecidos, podemos establecer varios grupos estratégicos.

La **Figura 3.1.** demuestra este posicionamiento, la relación entre tamaño y precio entre los 6 grupos de empresas más difundidas.

---

<sup>4</sup> ICE: Información Comercial Española





**Figura 3.1.:** Relación de tamaño y precio de los grupos estratégicos, Fuente: Fundesem B. School, 2009

A base de la manifestación del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en la página <http://www.observatorioprecios.es/> y del libro de Sainz de Vicuña, la tipología de los establecimientos de comercio minorista es la siguiente.:

- Distribución organizada
  - o Hipermercado
  - o Gran supermercado
  - o Supermercado mediano
  - o Supermercado pequeño
  - o Tienda de descuento
- Comercio especializado
- Mercados municipales
- Resto de los formatos
  - o Autoservicio
  - o Tiendas de convivencia
  - o Superficies especializadas
  - o Grandes almacenes

**Hipermercado** es un establecimiento de venta que ofrece además de productos de alimentación y perfumería y droguería familiar, otras categorías de productos.

Normalmente, su superficie de ventas supera los 2.500 m<sup>2</sup> y realice sus operaciones comerciales en régimen de autoservicio y pago de una sola vez en las cajas de salida. Además dispone de un gran aparcamiento a disposición de los clientes.

Los hipermercados son una distribución masiva de bienes de consumo frecuente. Son intensivos en espacio barato, minimizan el ratio de trabajo/producto vendido, requiere capital humano especializado y generalmente consiguen rendimientos financieros por las compras a plazos y la venta al contado con altas rotaciones.

Según Casares y otros (1987) estas son las características más importantes de un hipermercado:

- Fundamentalmente hay tres grandes grupos de productos: alimentación, artículos para el hogar, vestido y calzado
- Las tiendas están localizadas en la periferia de las ciudades, al lado de vías de gran circulación y poseen zonas de aparcamiento amplias.
- La forma de ventas es el autoservicio con pago al contado en las cajas de salida.
- La política de gestión y compras está basada principalmente en aprovisionamiento de origen directo, en abastecimiento de fabricante.
- La política de ventas está basada en una filosofía de descuento y gran rotación de existencias.
- Se ofrecen servicios de horario amplio, gran surtido y comodidad en las compras, además la posibilidad de pago con tarjeta.

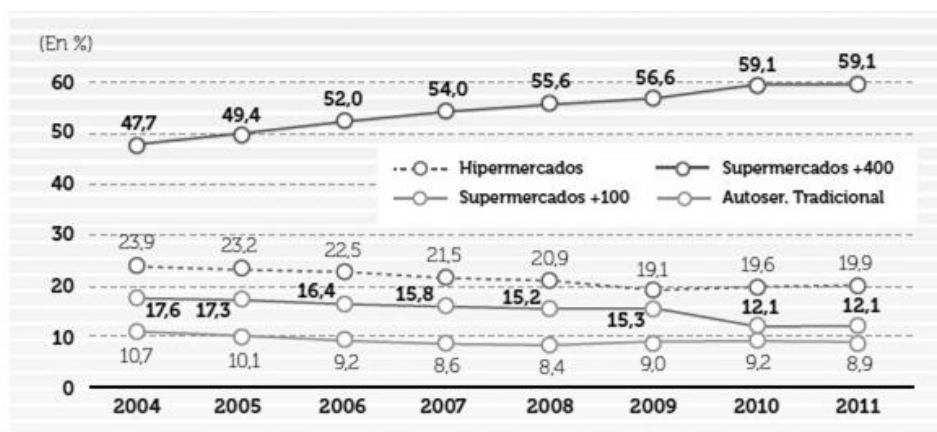
Se distinguen tres tipos de **Supermercados** que son establecimientos de venta productos alimentarios y de droguería y perfumería familiar. La diferencia entre los tres es su tamaño. El *gran supermercado* tiene una superficie de venta igual o superior a 1.000 m<sup>2</sup>, los *supermercados medianos* son de una superficie entre 400 y 999 m<sup>2</sup>, mientras los *supermercados pequeños* son establecimientos con superficie máxima de venta de 399 m<sup>2</sup> y mínima de 50m<sup>2</sup>.

Como describe Peris (2006) también, los supermercados tienen un régimen de autoservicio con una rápida rotación de stocks. Principalmente se venden productos de alimentación cuales en gran parte son productos envasados y su calidad, precio son comparables por los clientes.

Las características de estos establecimientos son los siguientes:

- Igualmente como en el caso de los hipermercados, el cliente colecciona sus mercancías en su cesta o carrito y al final del trayecto paga en la caja
- Rápidez en las operaciones de compra,
- Menores costes de explotación por unidad de product
- Precios relativamente bajos por los márgenes comerciales

A partir de estas características mencionadas se puede decir que los supermercados son el formato más popular entre los consumidores por los siguientes razones: los clientes se centran en los precios, ofertas, descuentos y en la variedad de productos, pero principalmente en la proximidad de la tienda.



**Figura 3.2.:** La evolución de la cuota del mercado de los establecimientos de distribución comercial minorista, Fuente: Informe Anual 2011 de ANGED

Como fue comentada en el anterior apartado, los hábitos de consumo son definidos especialmente por el tiempo de los clientes, que hoy en día es más y más reducido, por tanto la proximidad sea la ventaja competitiva de los supermercados frente a los hipermercados.

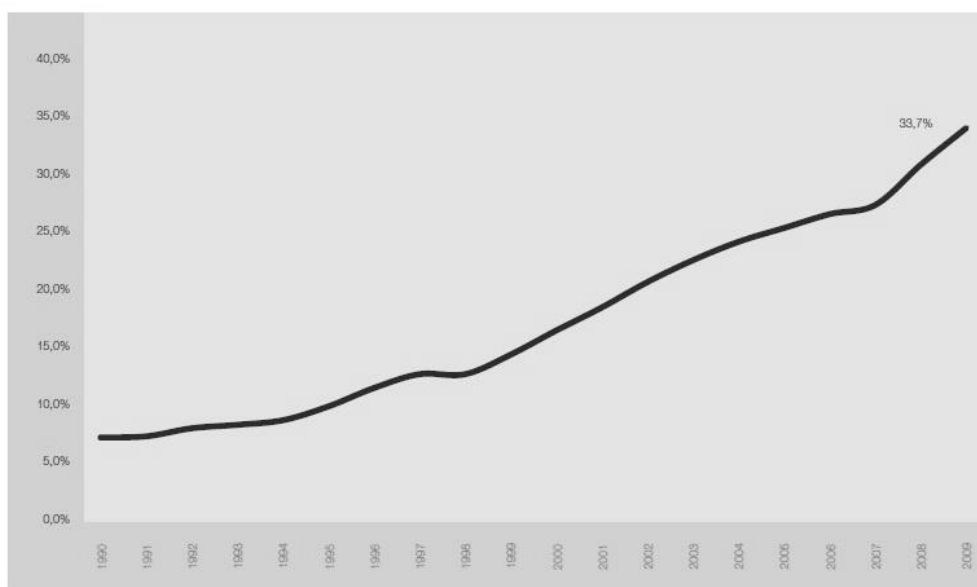
Esta tendencia también demuestra la **Figura 3.2.** una elaboración propia a base del informe de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED).

Las **tiendas de descuento** son establecimientos de venta de productos alimentarios y de droguería y perfumería familiar con surtido limitado, gran penetración de la marca del distribuidor y política constante de precios bajos.

El pionero en este negocio era la tienda Walmart de los Estados Unidos: “Conoce cómo el pensamiento innovador, el liderazgo mediante el servicio y, sobre todo, nuestro compromiso con ahorrarle dinero a la gente para que viva mejor nos convirtieron en el negocio que somos hoy y le están dando forma a la compañía que seremos mañana. *Ahorra más. Vive mejor.*” (<http://corporativo.walmart.com/our-story/>)

La filosofía de estos establecimientos se traduce en un tipo de venta en régimen de autoservicio y en la reducción de precios al mínimo posible. Los fuentes de ahorro son:

- Recorte de gastos en administración y personal
- Decoración, presentación de los productos limitadas
- Un surtido estrecho de productos que principalmente son de alimentación
- Precios baratos por la creación de marcas de distribuidor, las marcas blancas.



**Figura 3.3.:** Cuota de mercado de las marcas blancas en el sector de la alimentación en España, en % sobre las ventas totales entre 1990 y 2009, Fuente: Informe de CNC, 2011

La evolución de este formato comercial y especialmente la venta de las marcas del distribuidor en los últimos años ha sido muy elevada. Lo cuál está presentada en la **Figura 3.3.**, un gráfico elaborado por la Comisión Nacional de la Competencia en su Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario.

Tiendas de **comercio especializado** son establecimientos especializados en la venta de producto fresco o droguería, por tanto si se distingue entre 4 tipos: pescaderías, carnicerías, fruterías y droguerías.

Los **mercados municipales** son especializados en la venta de producto fresco (pescadería, carnicería y frutería) situados en Mercados Municipales de Abastos.

**Autoservicio** es un tipo de tienda pequeña entre 40 y 119 m<sup>2</sup> de superficie de venta, con una caja de salida donde cobran los productos adquiridos.

Prácticamente es la tienda descendiente de los establecimientos tradicionales, los cuales han transformado su sistema de venta denominado de autoselección (el producto pasa antes por el dependiente), en un formato de libre servicio. Este tipo de negocios suelen ser de propiedad familiar con un surtido estrecho, con buen trato al cliente y escasas técnicas de publicidad o marketing.

Las principales características del autoservicio son:

- Comodidad y servicio rápido (ahorra tiempo)
- Libertad de elección de productos
- Precio de los productos medio-altos

Se entiende por **tiendas de conveniencia**, según se define en el Real Decreto-Ley 22/1993 de 29 de diciembre, aquellos establecimientos que cumplen las siguientes características:

- Tienen una superficie máxima de 500 metros cuadrados.
- Permanecen abiertos al público durante al menos 18 horas al día.
- Disponen de una oferta similar entre libros, prensa, artículos o productos de alimentación, vídeos, música, juguetes, artículos de regalo y varios.

El principal ventaja de estas tiendas para el consumidor es el horario prolongado, así en cualquier momento del día puede aprovechar de una compra cómoda y rápida, ya

que el superficie es de nivel mínimo y el surtido es amplio con poca variedad. Sin embargo esta comodidad conlleva precios elevados.

Los **Superficies especializadas** son detallistas de mediana y gran superficie, especializados en una categoría de productos de la que ofrecen un servicio muy amplio. Generalmente son distribuidores de productos no alimentarios.

Finalmente, los **grandes almacenes** son una fórmula de comercio que en un mismo local ofrece diversas categorías de mercancías agrupadas en departamentos bajo forma de conjunto suficientemente completo para que cada departamento constituya en efecto un almacén especializado. El gran almacén por excelencia de España es El Corte Inglés.

## **3.2. La influencia del entorno en el mercado de la distribución**

### **3.2.1. La evolución de la economía española entre 2007-2012**

Analizando los datos estadísticos del INE<sup>5</sup> se puede determinar, que en el año 2007 España todavía disfrutó de crecimiento económico. Los índices económicos estuvieron subiendo, el incremento medio anual del PIB era del 3,5%, fue un periodo caracterizado por el desarrollo de una competencia internacional creciente.

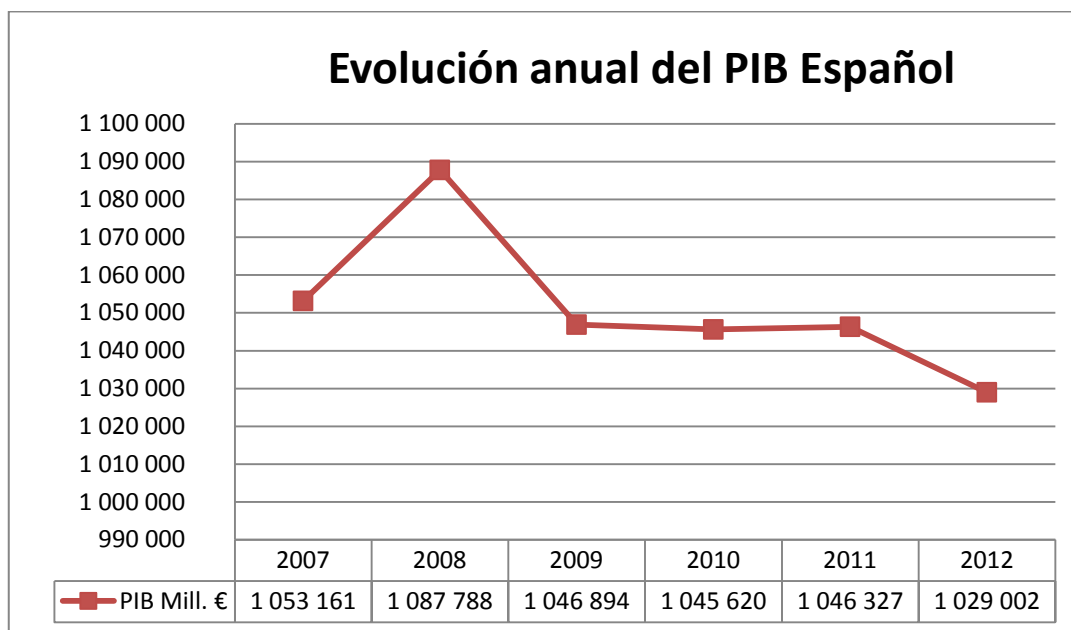
Pero a finales de 2007 aparecieron problemas de la demanda global con una inflación duro de la zona euro y un déficit elevado que provocó un incremento en el endeudamiento exterior del país.

A partir del año 2008 España ha sufrido un largo período de crisis y fuerte caída de sus índices macroeconómicos. Como manirfesta Herrarez también, la causa de la recesión no solamente fue la influencia externa de la crisis financiera mundial, pero la economía española tenía serias problemas estructurales.

---

<sup>5</sup> INE es el Instituto Nacional de Estadística en España.

Hay que mencionar la fuerte detención de crédito bancario, la alza del tipo de interés, los precios elevados del petróleo y materias primas, por tanto la ralentización del sector de la construcción. Este sector que tenía un peso exagerado en el PIB Español, era extensivamente creciente pero poco eficiente.



**Figura 3.4.:** La evolución anual del PIB<sup>6</sup> Español, elaboración propia a base de los datos de INE

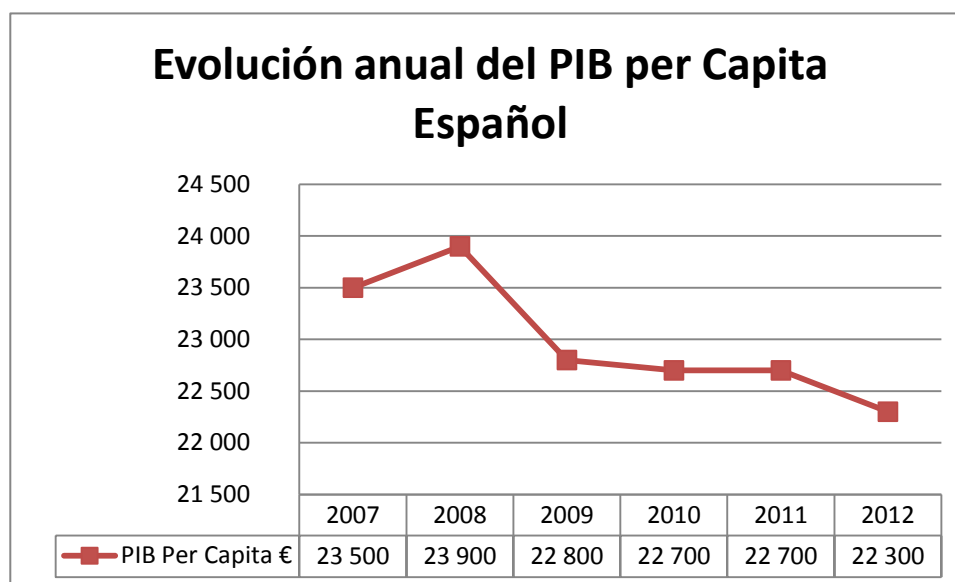
Como consecuencia entre el año 2007 y 2008 explotó la burbuja inmobiliaria y se convirtió el segundo más elevado del mundo.

Se observa mirando a la **Figura 3.4.** que la caída del PIB tarda sobre un año en 2009, mientras que el crecimiento del crédito empieza a disminuir rápidamente. Dicho año la ratio de endeudamiento se mantuvo en niveles elevados. Durante los años 2010-2011 el crecimiento del PIB se recupera hasta un nivel moderado.

Se manifiesta Vázquez también, que en 2012 se produjo una recaída de la economía española que ha producido una disminución aproximada del Producto Interior Bruto del 1,6.

<sup>6</sup> El **PIB** es la abreviación de Producto Interior Bruto, que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual).

La desconfianza de los mercados financieros internacionales hacia las entidades financieras españolas provocaron ausencia de inversiones extranjeros en el mercado español.



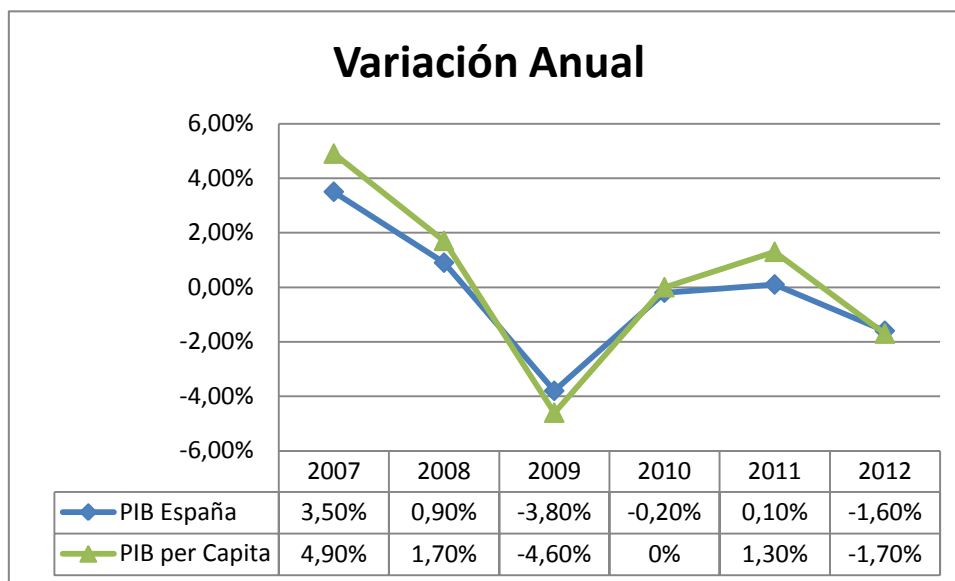
**Figura 3.5.:** La evolución anual del PIB per Cápita Español, elaboración propia a base de los datos de INE

A pesar de la aprobación del Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo - que consistía en medidas de apoyo a familias y empresas, medidas de fomento del empleo, medidas de apoyo al sistema financiero y medidas de modernización de la economía - el país tenía que enfrentarse también con un fuerte endeudamiento acumulado por familias y empresas. En la **Figura 3.5.** la consecuencia está visible analizando los resultados del PIB per Capita<sup>7</sup> de estos años.

Durante estos años la variación anual del PIB y del PIB per Capita – demostrado con **Figura 3.6.** – eran muy parecidos: fuerte caída hasta 2009 con una variación -3,8% y después fue rallentizado en 2010 con -0,2%. En 2011 se nota una ligera subida del 0,1%, pero de nuevo en 2012 volvió a descender un 1,6%.

<sup>7</sup> El **PIB per Cápita** en España (o PIB por habitante), se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes.





**Figura 3.6.:** La variación anual del PIB y PIB per Cápita Español,  
elaboración propia a base de los datos de INE

A partir de las consecuencias de la crisis ya mencionadas, se ha manifestado especialmente un nivel muy elevado de desempleo. Según las publicaciones de INE, la tasa de paro en 2010 llegó a ser de 20,05%, mientras que hasta los finales de 2012 alcanzó casi el 27%.

El Gobierno introdujo varias medidas para disminuir el déficit y controlar el nivel elevado del paro. Entre otros, subieron el porcentaje de IVA en 2012 y aumentaron la edad de jubilación hasta los 67 años, los cuáles han provocado una degradación de las rentas de las familias y por tanto del consumo.

### **3.2.2. Efectos sociales de la crisis**

Como comenta Tovar, durante los años de la crisis el déficit público se ha incrementado, han caído los ingresos por impuestos y el estado intenta mantener sustancialmente los gastos con dificultad, porque como han ocurrido gastos por prestaciones de desempleo.

La subida del desempleo y los cierres de empresas resultan en que la población vive con alta probabilidad de quedarse sin trabajo. Este descenso brutal de la probabilidad de volver a emplearse o encontrar el primer empleo conlleva un sentimiento de inseguridad continua.

Asimismo el por el incremento de paro cae la renta media de familias españolas, por tanto la gente ha estado obligada de cambiar sus hábitos de consumo y bajar su demanda. Además en esta situación de crisis muchos inmigrantes y jóvenes abandonen el país, lo que implica una disminución de clientes potenciales.

### **3.2.3. Los cambios en el hábito de consumo**

Delgado y García se manifiestan en su informe Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España sobre los cambios de los hábitos de consume de la población española.

En los últimos años había una transformación, ya que el formato supermercado logró una posición importante en la mente de los consumidores, mientras el comercio minorista tradicional está presente cada vez con menor peso.

Este dato es especialmente representante en el sector de la distribución minorista de base alimentaria (un sector que representó alrededor del 19% dela superficie comercial minorista total en el año 2010.)

De acuerdo con los datos de Nielsen Company el gasto total de los hogares españoles en productos básicos de gran consumo en 2011 se situó en aproximadamente 69.400 millones de euros (un incremento del 1,5% con respecto al 2010).

Analizando la **Figura 3.7.** se ve, que el gasto total de los hogares en productos alimenticios (frescos y envasados) representa aproximadamente el 85% del gasto total en productos básicos de gran consumo en 2011.

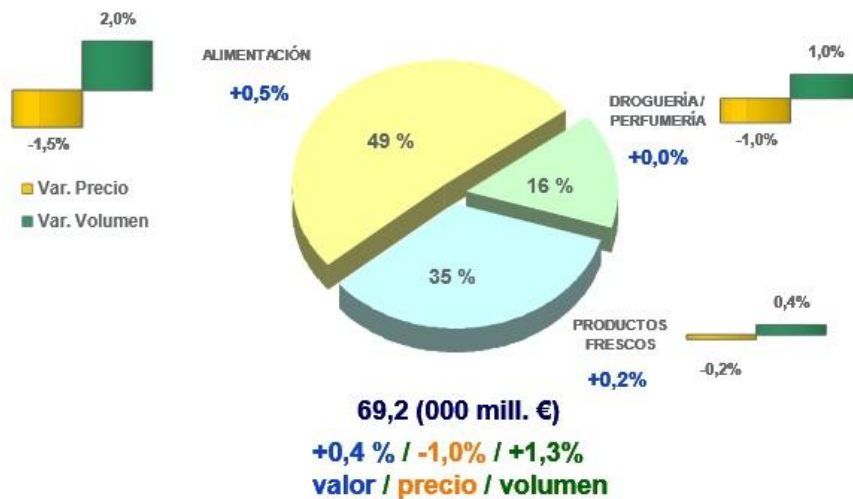


Figura 3.7.: Gastos de los españoles en productos de consumo básico para el hogar, 2011.

Fuente: Nielsen Breaking News España

La alimentación envasada representa la partida más importante de gastos (49% del total); seguido en segundo lugar por los productos frescos (35% del gasto total). Finalmente, el restante 16% se lo reparten los gastos en perfumería (8,9%) y droguería (5,9%)<sup>3</sup>.

El gasto medio de un hogar español en productos alimenticios entre 2005-2010 se sitúa en aproximadamente 4.100 euros al año, representando aproximadamente el 13,5% del total del gasto anual medio de los hogares españoles (según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística).



Figura 3.8.: Evolución del volumen y del valor de las compras, Fuente: Kantar Worldpanel

La **Figura 3.8.** demuestra la tendencia de la demanda en el sector de la distribución. Se ve claramente como bajo el valor y el volumen de las compras hasta porcentajes negativos en 2010. Este descenso para y en 2011 ya hay resultados positivos.

Según la investigación de Kantar Worldpanel la crisis ha acelerado la sensibilidad al precio. Estudiando a la **Figura 3.9.** se nota, que las familias en general eligen los productos y marcas más baratos o compran los que están en promoción, especialmente favorecen las promociones que ofrecen descuentos en los precios de los productos.

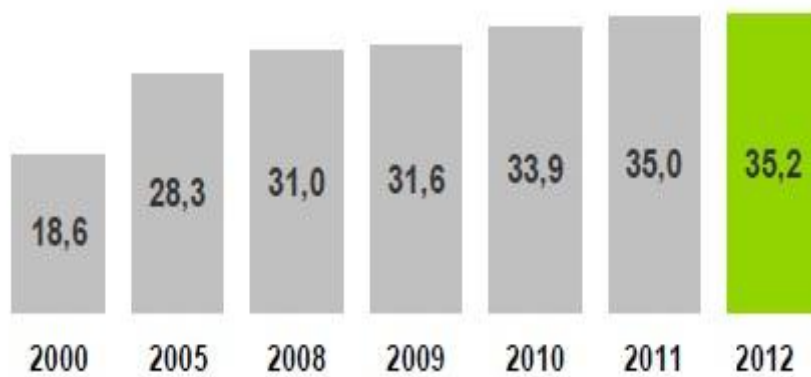


**Figura 3.9.:** Sensibilidad al precio, Elaboración propia a base de los datos de Kantar Worldpanel

Otra tendencia muy significativa es la demanda por las marcas propias del distribuidor, que son aquellos productos que las grandes cadenas de supermercados venden bajo marca propia.

Según un estudio de AC Nielsen, el 26% de las ventas en el canal de hipermercados, supermercados y tiendas de descuento corresponden a esta categoría. Esto significa, que uno de cada cuatro euros que la población gasta en la compra, lo gaste en los productos propios de las cadenas de distribución. Este creciente cuota de mercado está demostrada en la **Figura 3.10.**

Como presenta también García Magarzo, el 42% consumidores la compran las marcas blancas. Entre ellos la marca es plenamente aceptada por consumidores jóvenes, sin duda, por el nivel de precio de estos productos.



**Figura 3.10.:** Porcentaje de cuota de mercado de las marcas blancas, Fuente: Kantar Worldpanel

¿Pero dónde hacen la compra las familias españolas? En el país, según el informe de Brattel Group, existen 413 hipermercados (2 más que el año anterior); 2.674 grandes supermercados (68 más que el año anterior); 3.525 supermercados discount (3.486 a principios de 2010); y 9.813 supermercados medianos y pequeños (13 menos).

Según la investigación de Kantar Worldpanel, las familias principalmente eligen los supermercados por proximidad. Los motivos de comprar en canales discount son la relación de calidad-precio y la oferta de siempre buenos precios.

Mientras los hipermercados son favorecidos, porque disponen de muchas marcas y de gran variedad de productos.

Sumando, la demanda de los consumidores está cambiando. Cada vez dedican menos tiempo a realizar la compra, se controlan y bajan el número de las compras por impulso. Además los consumidores toman en consideración el precio de los productos mucho más que antes de la época de la crisis.

Las empresas de la distribución comercial deben tomar en consideración estos cambios y deben responder con estrategias ajustadas a la situación nueva, si quieren ser competitivos.

### **3.3. Las características del sector de la distribución**

#### **3.3.1. Las características del sector**

Según García Magarzo el mercado de la distribución es un gran mercado con nuevas necesidades, gran variedad de productos y avances científicos y tecnológicos. La distribución es moderna y organizada.

Es moderna, porque aporta un valor añadido, una utilidad a los productos. Este valor puede ser:

- de estado, introduciendo transformaciones materiales en los productos,
- de lugar, como la ubicación que facilita transporte, reparto y acceso a los productos.
- el tiempo, los horarios comerciales amplios que facilitan la compra
- atención al consumidor, desarrollando servicios de asesoramiento, servicio post-venta, financiación, garantías.

Como enseñan también en Fundesem Business School, la creación del valor añadido deriva en una creciente confianza del consumidor en la moderna distribución. Por la intensidad de la competencia las empresas deben diferenciarse con estrategias de competitividad, si quieren destacarse.

Muchas optan por valor añadido de lugar, una ubicación perfecta. Por tanto en el sector distribución española la concentración empresarial es alta. Está integración horizontal - las adquisiciones, fusiones y alianzas entre fabricantes - genera sinergias, economías de escala - mayor poder de negociación frente a las cadenas detallistas - y economías de redes de comercialización y distribución.

Dichas decisiones estratégicas fomentan reducciones de costes y incrementos de calidad para los consumidores, por tanto permitan un mejor aprovechamiento de los recursos y un mayor esfuerzo comercial y de comunicación para su cartera de marcas.

Analizando la **Tabla 3.1.** se declara que en 2007 el 66% de la facturación total fue producido por las cinco primeras empresas más grandes de los grupos de distribución que operan en España. Esta concentración de las primeras empresas del sector afecta de forma directa al pequeño y mediano comercio, dinamitando su crecimiento, y llevándoles al cierre de sus negocios.

<b>Peso de facturación</b>	<b>Concentración Anual 2007</b>
<b>5 primeras empresas / grupos de distribución</b>	66,00%
<b>10 primeras empresas / grupos de distribución</b>	74,20%
<b>20 primeras empresas / grupos de distribución</b>	82,80%
<b>50 primeras empresas / grupos de distribución</b>	91,10%

**Tabla 3.1.:** Concentración del sector de la distribución, Fuente: Elaboración propia a base de los datos de Alimarket y Fundesem Business School

Además las barreras de entrada del sector son altas. Solo las empresas con mayor tamaño a nivel mundial podrían entrar en el sector. Este hecho supone una ventaja competitiva para los canales de distribución ya presentes en el sector. Pero entre ellos necesitan una planificación de estrategias para conseguir un posicionamiento competitivo con valor añadido.

Una de las luchas es por el precio. El precio deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste, por tanto un precio elevado.

Si los consumidores no están dispuestos a pagar un precio mayor, más bien sólo optan por compra de productos baratos, pero no producidos con margen, las empresas no pueden mantener beneficios.

Ya que escasos ingresos pueden afectar a la liquidez de las empresas y si las empresas no tienen liquidez, tendrán más dificultades para crecer o invertir en nuevos activos.

Por tanto el precio no es el único factor del éxito. La innovación gana más y más importancia entre los fabricantes y los distribuidores porque genera crecimiento, competitividad y diferenciación.

¿Pero que posibilidades tienen las empresas? Hay varias estrategias que pueden implementar con el fin de posicionarse mejor que la competencia.

García Magarzo dice, que el proceso de implementar una estrategia competitiva funciona así: para competir en menos metros cuadrados hay que optimizar el surtido. La optimización del surtido exige asegurar la innovación que añade valor real al consumidor. Para poder incorporar esta innovación, la cooperación entre distribuidores y fabricantes debe ser estratégica y puede basarse en distintos modelos.

La colaboración a través de la marca del distribuidor es un modelo más de esa cooperación entre fabricantes y distribuidores. Sin embargo es la estrategia más difundida entre las empresas de distribución comercial.

### **3.3.2. El imagen detallado del sector**

Hasta este punto he presentado el entorno externo de la distribución, he comentado sobre la economía, las consecuencias de la crisis, los cambios en la sociedad. También presento el entorno interno del sector, detallando las últimas tendencias, las dificultades que las empresas tenían que enfrentarse, tanto como unas posibles estrategias que puedan seguir para ser más competitivos.



En este apartado comeno sobre el estado real del sector. Presento la distribución alimentaria con números y hechos. Opto por crear un imagen del sector y del estado en la que estuve cuando empecé analizarlo.

Cualquier dato analizamos, cualquier fuente consultamos, recibimos un gráfico casi igual como la **Figura 3.11. y 3.12**. Las dos representan principales cuotas (%) de mercado por operadores en el sector de la distribución minorista con base alimentaria.



**Figura 3.11.:** Cuotas de total mercado en 2010, Fuente: Alimarket (2012)

El valor del mercado en 2010 se estableció en los 69.160 miles de euros netos, que fue un resultado menor que lo del 2009 con -0,2%. Los resultados incluyen la alimentación envasada más los resultados de droguería/perfumería y los productos frescos y duraderos también.

El valor del gran consumo en 2011 experiencia un incremento de +1,2% que resulta en 63.450 millones de euros netos. La cifra igualmente incluye la alimentación envasada, los resultados de droguería/perfumería, los productos frescos y duraderos.

Destaca la posición de Mercadona por encima de todos sus competidores. Es una consecuencia del crecimiento del líder con 14% mientras el resto de los diez primeros canales detrajeron sobre 3%. En general los datos del mercado declaran valores positivos que son fomentados por la caída de los gastos fuera del hogar.



Figura 3.12.: Cuotas de gran consumo en 2011, Fuente: Alimarket (2012)

Analizando la **Tabla 3.2.** se puede confirmar la concentración del sector, que presenta la participación segmentada de las principales empresas en las ventas totales del sector de la distribución con base alimentaria en 2011.

Empresas según ranking	Ventas/Ingresos empresas Extranjeras				Ventas/Ingresos Empresas		Venta/Ingresos Total	
	Participación <50%		Participación >50%		Ventas	% Total	Ventas	% Total
Las 50 primeras	4.140,60	5,92	15.730,30	22,49	44.491,73	63,62	64.362,63	92,04
Las 100 primeras	4.216,97	6,03	15.730,30	22,49	47.327,95	67,68	67.275,23	96,20
Las 200 primeras	4.216,97	6,03	15.730,30	22,49	48.856,96	69,87	68.804,23	98,39
Las 300 primeras	4.216,97	6,03	15.730,30	22,49	49.435,50	70,69	69.382,77	99,22
Las 400 primeras	4.216,97	6,03	15.730,30	22,49	49.728,22	71,11	69.675,48	99,64
Las 500 primeras	4.216,97	6,03	15.730,30	22,49	49.894,79	71,35	69.842,06	99,87
Total (619)	4.216,97	6,03	15.730,50	22,49	49.982,63	71,48	69.930,10	100,00

(\*) Cantidades calculadas sobre 619 empresas recogidas en el Informe Anual ALIMARKET de Distribución 2011.

Tabla 3.2.: Ingresos totales del sector según ranking de empresas, Fuente Almarket (2012)

Es visible que las 50 primeras empresas producen el 92,04% de la venta total del sector, mientras que casi 92% de las empresas recogidas obtienen solamente el 7,96% de los ingresos totales del mercado. Por tanto las 50 primeras cadenas prácticamente representan todo el sector.

Además, se puede constatar analizando la **Tabla 3.2.**, que casi la 30% de las ventas del sector son las ventas de las compañías extranjeras. Por encima el 98% de estas ventas extranjeras toman un puesto en el ranking de las primeras 50 empresas.

El hecho de que las grandes cadenas extranjeras forman la estructura del mercado de esta manera, está representada en la **Tabla 3.3.** también.

Empresas según ranking	Nº de Empresas			Ventas/Ingresos				
	Extranjeras		Españolas	Total	Extranjeras		Españolas	Total
	<50%	>50%			<50%	>50%		
De 1 a 50	1	7	42	50	4.140,60	15.730,30	44.491,73	64.362,63
De 51 a 100	1	-	49	50	76,37	-	2.836,22	2.912,59
De 101 a 200	-	-	100	100	-	-	1.529,01	1.529,01
De 201 a 300	-	-	100	100	-	-	578,53	578,53
De 301 a 400	-	-	100	100	-	-	292,72	292,72
De 401 a 500	-	-	100	100	-	-	166,57	166,57
Resto	-	2	117	119	-	0,20	87,84	88,04
De 1 a 619	2	9	608	619	4.216,97	15.730,50	49.982,63	69.930,10

(\*) Cantidades calculadas sobre 619 empresas recogidas en el Informe Anual ALIMARKET de Distribución 2011.

**Tabla 3.3.:** Estructura del sector de la distribución, Fuente: Alimarket (2012)

Entre las 619 empresas recogidas por Alimarket, 11 son de origen extranjera y el resto, 608 empresas son nacionales. 8 (16%) cadenas foráneas ocupan puestos en entre los primeros 50 del ranking y representan 30,1% de los ingresos totales.

Estos datos nos demuestran, que no muchas intentaron penetrarse al mercado Español, pero las que decidieron internacionalizarse, realizaron fuertes inversiones con éxito.

Con respecto al tema de las inversiones, se puede constatar, que en los últimos años, las cadenas extranjeras retrocedieron de financiar crecimiento. Esto probablemente es el resultado del alta prima de riesgo nacional causado por la crisis.

La **Tabla 3.4.** indica que desde 2008 la única empresa que siguió un plan fijo y fuerte de inversión es Mercadona. La cifra conjunta de 2860 miles de euros que Mercadona invirtió paulatinamente año tras año, le permitió conseguir el puesto del grupo más dinámico por excelencia.

	Empresa/Grupo	Inv.-08	Inv.-09	Inv.-10	Inv.-11	Prev. 2012
1	MERCADONA, S.A.	572,00	573,00	575,00	<b>540,00</b>	600
2	HIPERCOR, S.A. (1)	200,00	109,86	78,32	<b>90,00</b>	200
3	GRUPO EROSKI (2)	702,00	276,46	96,06	<b>86,50</b>	140
4	DIA, S.A. (3)	251,64	169,10	91,56	<b>93,21</b>	100
5	LIDL SUPERMERCADOS, S.A. (1)	-	195,58	148,88 (*)	<b>120,00</b>	100
6	CONSUM, SDAD. COOP	57,30	71,60	93,60	<b>95,30</b>	85
7	AHORRAMÁS (GRUPO)	88,50	80,00	55,00	<b>71,00</b>	60
8	C. C. CARREFOUR, S.A. (1)	211,00	200,00	58,61 (*)	<b>50,00</b>	60
9	ALCAMPO, S.A. (2)	-	-	62,40	<b>87,69</b>	50
10	BON PREU, S.A. (GRUPO)	45,12	158,91	40,00	<b>30,00</b>	35
11	CONDIS SUPERMERCATS, S.A. (GRUPO)	19,00	25,24	25,00	<b>25,00</b>	25
12	MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP S.A.	-	14,90	17,00	<b>35,00</b>	22
13	DINOSOL SUPERMERCADOS, S.L. (4)	-	70,00	26,04	<b>30,00</b>	30
14	GADISA (GRUPO) (1)	36,55	49,73	19,93	<b>25,24</b>	20
15	SUPERMERCADOS SABECO, S.A. (1)	47,00	24,00	25,00	<b>20,00</b>	20
16	GRUPO EL ÁRBOL DISTRIB. Y SUPERM., S.A.	20,00	10,40	5,90	<b>16,00</b>	15
17	SEMARK AC GROUP S.A.	-	-	7,80	<b>13,18</b>	13
18	UNIDE, SDAD. COOP (1)	-	10,40	9,34	<b>13,19</b>	10
19	COVIRÁN, S.C.A.	20,00	8,90	13,05	<b>8,10</b>	9
20	SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN, S.A. ()	-	-	7,63	<b>8,70</b>	8

(\*) Entre las recogidas en el Anuario Alimarket'12 de Distribución.

(1) Cifra estimada en función del proceso expansivo desarrollado en 2011 y la prevista para 2012. La inversión de 2010 se refiere sociedad dominante.

(2) La cifra de 2012 incluye los posibles ahorros en precio, así como los 40 M presupuestados para la automatización de plataformas.

(3) La cantidad de este año se ha estimado y forma parte del presupuesto a nivel grupo de 350 M.

(4) Inversión que necesitan los posibles compradores para reflotar la compañía y devolverla

**Tabla 3.4.:** Principales inversiones realizadas y previstas en el sector de la distribución con base alimentaria,  
Fuente: Alimarket

Siguiendo con el análisis de la **Tabla 3.4.**, se nota, que la única empresa foránea entre los 20 primeros del ranking que invirtió en los últimos años es Lidl.

La empresa alemana ocupa el puesto sexto en el ranking de las cadenas, que entre otros es debido a su inversión paulatino en el mercado, que halla hasta 565 miles de euros.

Para completar el imagen de la estructura del mercado, hay que analizar la cuota de mercado por canales. En el *Capítulo 2*. está presentada la teoría, que explica una tendencia de disminución del número de los hipermercados e incremento de la cuota de los supermercados.

Bermell también manifiesta que uno de los razones de este hecho es el elevado número de personas mayores, quienes prefieren ir al supermercado cercano en vez de pasear en un superficie elevado para hacer su compra diaria.

Analizando la **Tabla 3.5.** se puede confirmar dicha teoría. Desde 2009 hay un claro descenso del cuota de los hipermercados en el sector. Se puede observar igualmente que los supermercados están ganando cuota durante los últimos años.

	Total mercado				Alimentación			
	2009	2010	2011	Tam 2/2012	2009	2010	2011	Tam 2/2012
<b>Total Canales Dinámicos</b>	63,9	66,8	67,5	68,1	62,7	65,7	66,5	67,0
Hipermercado	15,0	14,3	14,3	14,1	14,4	13,8	13,8	13,7
Supermercado	38,8	41,5	42,1	42,6	38,3	41,1	41,6	42,1
Discount	10,1	10,9	11,2	11,4	9,9	10,7	11,0	11,2
Tienda Tradicional	1,8	1,6	1,5	1,5	1,9	1,7	1,5	1,5
Especialistas	27,8	25,9	25,6	25,1	28,9	26,8	26,5	26,0
Resto	6,5	5,7	5,4	5,3	6,5	5,8	5,5	5,5

**Tabla 3.5.:** Cuota de mercado por canales, Fuente: Kantar Worldpanel, Alimarket

Observando la **Tabla 3.5.** se nota también, que las tiendas tipo discount están conquistando más y más cuota. Ya sólo tienen 3-4% menos que los hipermercados. Este hecho también es una consecuencia de la crisis, ya que la población prefiere productos con precios más bajos.

Este tipo de canales pueden ganar territorio, gracias a una estrategia efectiva que sigan. Ya que son las que mejor atraen a los segmentos de compradores interesados en el

precio, y en el entorno económico, este factor es el más relevante entre los consumidores españoles. Pero no sólo ofrecen precios bajos, pero también crean valor para sí mismos con la orientación de reducir costes hasta el mínimo.

Como manifiesta McKinsey & Company en su informe, las cadenas discount pueden conseguir unos costes de explotación del 5% de las ventas, mientras que los supermercados tienen resultado significativamente más altos, sobre 10-12%. Con estos resultados es lógico, que las empresas discount tienen la posibilidad de penetrarse al mercado fácilmente.

Alimarket hizo un ranking a base de las ventas de los 500 principales empresas y grupos con actividad en el sector de la distribución de base alimentaria en 2011. La **Tabla 3.6.** alista los 25 primeros.

Destaca el poder y el músculo de Mercadona. Consigue unos resultados significativamente mayores que el resto de las empresas, ya que sus ventas en 2011 son casi doble vez más altos que los de la segunda, el Grupo Carrefour. No obstante, aunque en ventas la empresa es indudablemente el líder del mercado, en número de tiendas propias solamente ocupa el segundo puesto

Pero cómo consigue Mercadona una posición tan fuerte en su sector? Como manifiesta la organización es por “la vuelta a la sencillez” y por “prescribir las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su compra total”.

En su informe, Alimarket publica que Mercadona opta por máxima calidad al precio mínimo, siempre escucha al consumidor mientras no práctica promociones. Además constantemente sigue una innovación transversal, se fundamenta en la estabilidad de los contratos a largo plazo por tanto consigue un crecimiento sostenido.

Carrefour, la segunda empresa del ranking de Alimarket reconoció la importancia de las marcas de distribuidor y con una remodelación de su packaging mejora y extensa su línea, agrupando los productos según función del target.

	<b>Empresa/Grupo</b>	<b>Ventas 2011 en miles de euros</b>	<b>Tiendas Propias</b>
1	Mercadona, S.A.	16 448	1356
2	Carrefour - Grupo	8 955	284
	Grupo Eroski - División		
3	Alimentación	6 278	1123
4	Dia, S.A.	4 141	1640
5	Alcampo, S.A.	3 373	53
6	Lidl Supermercados, S.A.	2 400	528
7	Hiperco, S.A.	2 114	39
8	Consum, S.Coop.	1 755	428
9	Ahorramás, S.A.	1 346	198
10	Dinosol Supermercados, S.L.	1 300	405
	Makro Autoservicio Mayorista,		
11	S.A.	1 289	-
12	Supermercados Sabeco, S.A.	952	125
13	Gadisa - Grupo	937	208
14	Miquel Alimentació Grup, S.A.	920	100
	Grupo El Árbol Distribución Y		
15	Superm., S.A.	836	430
16	Condis Supermercats, S.A.	806	204
	El Corte Inglés, S.A. - Div.		
17	Supermercados	750	55
18	Bon Preu, S.A. - Grupo	706	152
19	Aldi Supermercados, S.L. - Grupo	570	247
20	Coviran, Sca.	536	-
21	Alimerka, S.A. - Grupo	530	173
22	Uvesco, S.A. - Grupo	520	189
23	Grupo Froiz	507	192
24	H.D. Covalco, S.A. - Grupo	467	48
25	E. Leclerc - Grupo	410	-

**Tabla 3.6.:** Ranking de cadenas de distribución de base alimentaria según su plantilla,

Fuente: elaboración propia a base de los datos de Alimarket

Aunque el Grupo Eroski quién produce constante pérdida del cuota del sector, en 2011 ocupa el tercer puesto del ranking. Como manifiesta Romera uno de los problemas que causan la pérdida es debido a su elevada deuda y los enormes costes financieros que debe soportar. Por tanto tiene dificultades en seguir la estrategia de bajada de precios que persiguen sus competidores.

DIA Sociedad Anónima es la única empresa que se adelante en algún aspecto a Mercadona, tiene 284 más tiendas propias y con este número es la empresa de a base alimentaria con el número más elevado de establecimientos en el país.

Desde que se independizó de Carrefour en 2010, la compañía cumple sus objetivos marcados. Como comenta Segura en su informe, la empresa se sometió a una transformación de su red comercial, optando por optimización de la cadena y concentrar en mejores precios. DIA además es el ejemplo de la empresa globalizada, ya que en compra las tiendas del grupo alemán Schlecker en España y Portugal, a finales de 2012.

De los grandes Hipercor, el filial del Grupo Corte Inglés ha perdido cuotas. Según el informe de Alimarket, en desde 2008 la empresa redució 19% de su facturación. Por las tendencias de la crisis, Hipercor es la víctima de su propio negocio, ya que la demanda por hipermercados y productos con precios elevados está disminuyéndose.

En cuanto a las empresas medianas y competidores regionales Consum es el líder, con un crecimiento de 2,6% así consiguió el puesto octavo del ranking. La cadena Valenciana hasta 2004 formó parte de Grupo Eroski, pero por divergencias en el modelo organizativo, se independizó. Desde 2007 la cadena siguió una estrategia constante de expansión con 53 Supermercados Supersol, 62 supermercados de Caprabo, y en 2010 adquiere 21 supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski.

Ahorramás tiene una estrategia de ampliarse en el terreno de la Comunidad de Madrid, donde su actividad logística se está convirtiendo en un elemento fundamental en la reducción de costes, comenta Segura.

### **3.4. Empresas principales, los sujetos de la investigación**

Al revisar toda la información obtenida, he formado un imágen del sector y de los participantes de la competición del mercado de distribución de base alimentaria.

Por tanto decidí elegir 12 grupos de empresas como los sujetos de la investigación. A través de los resultados económicos opté por analizar las decisiones estratégicas que nueve las empresas más determinantes de la industria.

Como intenté llegar a una conclusión que caracteriza todo el mercado, elegí las empresas más grandes, que son representantes de distintos tipos de estrategias:



- **Filiales de cadenas internacionales:** Alcampo S.A. y Centros Comerciales Carrefour S.A.
- **Empresas Nacionales:** Grupo Eroski Distribución S.A., Hipercor, S.A. y Mercadona, S.A.
- **Compañías Regionales:** Ahorramás, S.A., Alimerka, S.A., Consum, S.Coop., Grupo El Árbol Distribución y Supermercados, S.A., Semark AC Group, S.A. (Lupa)
- **Cadenas Discount:** DIA, S.A. y Lidl Supermercados S.A.

En este apartado están presentados los datos más relevantes, las estrategias tomadas por cada organización, para entender mejor los resultados financieros sobre los cuales hice los cálculos y llegué a unas conclusiones.

### **3.4.1. Filiales de cadenas internacionales**

#### **3.4.1.1. Alcampo - *Ahorra y vive mejor***

Alcampo pertenece al Grupo Auchan, el grupo francés que hoy día está presente en 12 países a través de 678 hipermercados, 786 supermercados y 340 centros comerciales además de banca y servicio de venta on line. Con una facturación superior a 46.000 millones de euros, el Grupo Auchan cuenta con una plantilla de más de 287.000 personas.

Su historia empezó el 6 de julio de 1961 en la ciudad francesa Roubaix con el primer supermercado Auchan. Tres años más tarde, en 1964, el grupo abre su primera gasolinera y finalmente en 1967, se produce uno de los grandes hitos de la historia de la compañía: también en Francia, junto a la autopista Lille-Gand, nace el primer hipermercado Auchan.

La actividad del grupo en España empezó en 1981 con la apertura del primer Alcampo en Utebo (Zaragoza). Alcampo fue la primera experiencia de internacionalización del grupo y hoy está presente en 14 Comunidades Autónomas con 55 hipermercados, 33 gasolineras y una gran variedad de servicios.

En 1988 Alcampo lanza sus primeros productos de marcas propias: el cacao Samantha, los zumos Purmantur y las conservas de pescado Captain Sea entre otros. Seis años después, en 1992 abre la primera gasolinera Alcampo en el hiper de Ferrol.

Siguiendo con su estrategia de ampliación de sus servicios y línea de productos, en 1995 Alcampo abre una línea de agencias de viajes: Viajes Alcampo, en 1999 inaugura el Club Rik&Rok, un club infantil que sirve para cuidar y entretener los niños (entre 4 y 10 años) de los socios, mientras que hagan la compra.

Hasta 2009 Alcampo instala las primeras cajas de autoservicio, la “Cajamiga”; y empieza con un servicio de compra online ofreciendo la posibilidad de recogida en el hipermercado o el servicio a domicilio.

Como detallan en su página web sobre su política comercial, Alcampo opina que el crecimiento de la empresa es la demostración del compromiso de los 15.000 empleados de la cadena quienes cada día consiguen ofrecer una mayor variedad de productos y servicios, con la máxima calidad y al precio más bajo. Su objetivo y razón de ser es la satisfacción de los millones de clientes que realizan su compra en los hipermercados, y además hacer cada día algo mejor.

Al lado de la promesa de precios baratos Alcampo intenta conseguir ventaja competitiva con implantación de varios servicios, que no o apenas ofrecen sus competidores.

#### **3.4.1.2. Carrefour – *Con Carrefour es posible***

Carrefour es la primera cadena multinacional europea y es la segunda en el mundo. Tiene un origen francés, pero hoy día está presente en 33 países, uno de ellos es España, donde abrió la primera tienda hace 40 años.

Actualmente el grupo posee 173 hipermercados, 115 supermercados, 114 supermercados express, 103 estaciones de servicio (gasolinera) y 415 agencias de viaje en

el país. Por tanto, se ve claramente su objetivo de diferenciación y la creación de una amplia gama de servicios y productos.

El grupo Carrefour hasta el presente introdució varias marcas propias, de las que cada una está dirigido a distintos segmentos de los consumidores: *Carrefour*, *Carrefour Discount*, *Carrefour Selección*, *Carrefour Bio*, *De Nuestra Tierra*, *Carrefour Sin*, *Carrefour kids y baby*, *Eco Planet*, *Les Cosmétiques Design Paris* y *Tex*.

A partir de sus marcas, Carrefour tiende a diferenciarse con varios distintos servicios. Por ejemplo Carrefour finanzas, *Tarjeta PASS*, móvil carrefour, *Carrefour Taquilla*, o el *Club Carrefour*.

Para conseguir todo esto, Carrefour tiene una fuerte estrategia de marketing. Obtiene una presencia significativa online: poseen carta de suscripción, posibilidad de compra online, están presentes en facebook y twitter también.

Además es una empresa innovadora, ya que es una de las pocas compañías valientes que se atreven a enfrentarse a la crisis con estrategias competitivas diferentes a las del puro precio. Se guía por una dirección adecuada y opta por un marketing experiencial. Intenta crear un imagen de marca para el consumidor que una compra en sus tiendas sea experiencia positiva y memorable. (Abril, [www.marketing.blogs.ie.edu](http://www.marketing.blogs.ie.edu))

### **3.4.2. Empresas Nacionales**

#### **3.4.2.1. Eroski – Contigo**

En el País Vasco en 1969 fue fundada Eroski de la unión de diez cooperativas de consumo con la intención de simplificar y abaratar sus operaciones.

La cooperativa de consumo tiene un modelo socio-empresarial del que forman parte los consumidores. Optan por generar empleo sostenible y de calidad. Hoy día el grupo cuenta con más de 2.000 tiendas.

Eroski se define con cinco valores:

- *Cooperación* de los trabajadores participan en el capital de la empresa, en sus resultados económicos y en su devenir futuro.
- *Participación* de los empleados en la gestión, las decisiones y los resultados.
- *Responsabilidad social* contribuyendo al bienestar de la comunidad del desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.
- *Innovación* a través de progreso empresarial adaptando a las expectativas de la sociedad y de los consumidores.
- *Compromiso* con la defensa de la salud a través de una oferta de productos sanos y con el medioambiente reduciendo los impactos de su actividad.

El grupo está formado por dos grandes líneas de negocio: los negocios vinculados a la alimentación, con diversos formatos: *Hipermercados EROSKI*, *Supermercados EROSKI/center*, *Supermercados EROSKI/city*, *Supermercados EROSKI/merca*, *Supermercados Caprabo* y franquicias como *Aliprox*.

Además el grupo consiste en varios negocios no vinculados a la alimentación, como las tiendas de ocio y deporte, viajes, perfumerías, móvil, etc.: *Forum Sport*, *EROSKI/viajes*, *EROSKI/gasolinera*, *Perfumerías IF*, *EROSKI/móvil*, *EROSKI/óptica* y *EROSKI/asegura*.

Finalmente, como todos sus competidores, Eroski también entró al mercado con sus marcas propias: *Eroski*, *Eroski basic*, *Eroski Sannia* y *Eroski Natur*.

### **3.4.2.2. Hiperacor – Tu hipermercado**

Hiperacor es una de las filiales de El Corte Inglés, uno de los líderes mundiales de grandes almacenes, el ícono de distribución española. El grupo con más de 70 años de experiencia, tiene una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y las necesidades que demanda la sociedad.

Esto es la razón por su política de diversificación y la creación de sus negocios (Opencor, Supercor, Sfera, Telecor, Viajes El Corte Inglés, Bricor, Óptica 2000 e

Informática El Corte Inglés, entre otras.), de los cuáles Hipercor es una cadena de hipermercados.

La empresa nació en Sevilla a principios de los años ochenta y desde entonces se ha consolidado como una de las grandes cadenas del Grupo con 41 centros en España.

Hipercor se caracteriza por un extenso surtido de productos nacionales, internacionales, regionales y locales además por la excelente relación calidad-precio en todos sus artículos. Los establecimientos Hipercor ofrecen casi casi 300.000 referencias y eso es una de las características que les diferencia de la competencia.

Existe la propia marca *Hipercor* además tiene varias marcas propias más como *Aliada*, *Uniiit* y *Mellachia*, *Dmb*, *Domby* y *Doy*, *CasActual*, *Ansonic* y *Runfit*.

Una de las ventajas competitivas de Hipercor es la gama amplia de productos que ofrece. Pero no solamente satisface con tangibles, pero dispone de una variedad de servicios que le hace única entre la competencia. Por ejemplo programa de fidelización, financiación con la tarjeta de compra, envíos a domicilio, servicios alimentarios y en los establecimientos cafetería y restaurante también están a disposición de los clientes de Hipercor.

Resumiendo, la empresa consigue la ventaja competitiva con diferenciación, pero también ajusta para las exigencias de precios bajos (*Aliada*), tiene una imagen fuerte en la mente del consumidor español.

#### **3.4.2.3. Mercadona – Supermercados de confianza**

Mercadona es una cadena de supermercados, de capital 100% español y familiar. Su política principal es satisfacer las necesidades de sus clientes en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas.

Está presente en 47 provincias de 16 Comunidades Autónomas con un total de 1.486 supermercados. Según los datos publicados por Mercadona en su página web, diariamente 4,8 millones de hogares realizan diariamente su compra en sus tiendas.

Mercadona opta por la máxima calidad y seguridad alimentaria, ya que trabajan in intermediarios, acortan el tiempo de almacenaje y transporte por compras de origen. Además la compañía realiza controles de calidad rigurosamente y opta por un surtido amplio con la mejor relación calidad-precio. Con una constante adaptación a las necesidades del mercado, realizan de innovación y desarrollo para destacar en eficiencia y competitividad.

Ya desde 1996 la empresa vende sus propias marcas: *Hacendado, Deliplus, Compys, Bosque Verde, Tú, 9.60, Solcare y Dermik.*

Como sus competidores, Mercadona también ofrece varios servicios a partir de su negocio base. Para satisfacer mejor sus clientes la empresa dispone de parking, control de calidad, reparto a domicilio, custodia de bolsos, pedido telefónico, temperatura climatizada, teléfono de atención al cliente y compra on-line.

Pero realmente la política de competitividad de Mercadona consiste en precios siempre bajos. Prometen un ahorro de la suma total de la del cliente, ya que cada producto está disponible en menor precio.

¿Pero cómo puede permitirse Mercadona estos precios tan competitivos? Lo explica su política de distribución y el modelo de calidad total de la empresa.

Compran los productos directamente en origen y estableciendo acuerdos a largo plazo con los fabricantes y productores para poder ofrecer precios más bajos y estables.

El Modelo de calidad total de mercadona consiste en 5 pilares: *El Jefe* (el cliente en Mercadona), *El Trabajador*, *El Proveedor*, *La Sociedad* y *El Capital*.

Al mismo tiempo opta por la satisfacción del *Jefe*, con la mejor relación calidad-precio del mercado, y del *Trabajador*, por un modelo de Recursos Humanos basado en el

liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de la plantilla. Además la empresa establece relaciones estables con los *Proveedores* para conseguir este objetivo común.

Finalmente Mercadona compromete con la *Sociedad* fomentando sinergias con el comercio de proximidad y con la modernización del entorno. Todo eso puede realizar con su *Capital*, que es el resultado de un crecimiento sostenido y compartido con todos los que integran el proyecto Mercadona.

En 2010 Juan Roig, el presidente de Mercadona, ha recibido el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial por “su carácter emprendedor e innovador, que ha convertido a la empresa Mercadona en una empresa pionera por sus buenas prácticas de recursos humanos y responsabilidad social corporativa, además de su apuesta por una política de sostenibilidad medioambiental”. (**Gran Jurado de los Premios Príncipe Felipe, 2010**)

### **3.4.3. Compañías Regionales:**

#### **3.4.3.1. Ahorramás – *El Súper del Barrio***

Ahorramás, S.A. fue constituido en 1979 por pequeños empresarios individuales de Madrid con una o dos tiendas, en muchos casos de comercio tradicional. Ahorramás, S.A. es una de las pocas empresas líderes en el sector con capital 100% español, y más concretamente, 100% madrileño.

En 1992 tenía 41 establecimientos y 5 años después abrió el centésimo. Desde entonces siguió creciendo lentamente, hasta que en 2008 anunció su fusión con las siguientes sociedades: Madrileña de Negocios, S.A., Todymas, S.A., Ahorraprix, S.A., Superfresh, S.A., Centro Comercial Dehesa de la Villa, S.A., Supermercados de Getafe, S.L. y Matinza, S.A.

Hoy día la empresa cuenta con más de 230 establecimientos repartidos en Madrid (191), Guadalajara (10), Cuenca (2), Toledo (24) Y Ciudad Real (3). Las tiendas están

suministrados por dos plataformas de distribución, una en Velilla de San Antonio y otra en Mercamadrid.

La actividad de la empresa está diferenciada en dos áreas. La área mayorista es una distribución física desde sus almacenes y mediante acuerdos con proveedores para que estos suministren directamente a las tiendas aquellos productos que, por sus características especiales, no sea posible distribuir en cada momento. Mientras que la área minorista se desarrolla a través de una serie de sociedades que explotan directa y totalmente las tiendas.

Para Ahorramás la calidad está por encima de todo. Su estrategia de ofrecer calidad y seguridad condiciona el trabajo de toda la organización. Por supuesto la cadena trata de disponer del mejor precio, ya que "ahorrar" está en la nombre de la empresa también.

La cadena madrileña también comercializa sus propias: *Alipende, Meque, Lanta, Bodyplus* y *Monte Abadía*.

Ahorramás también está presente en los redes sociales, además intenta acercarse a sus consumidores con la una estrategia que siguen sus competidores también. Con recetas y consejos para el hogar en su página web intenta estimular mayor demanda por sus productos.

#### **3.4.3.2. Alimerka - Cada día, más cerca**

Alimerka S.A. está fundada por Luis Noé Fernandez con capital íntegramente asturiano el 28 de diciembre de 1986. Tres meses después, el 10 de marzo de 1987, abre el primer supermercado en la calle Sargento Provisional de Oviedo.

Hoy día la cadena cuenta con 173 establecimientos en Asturias, Castilla y León y Galicia, además es la primera empresa privada que ofrece empleo a más que 5.600 profesionales en Asturias.

La compañía sobre todo está orgullosa de su trayectoria y de los 25 años comprometidos con el origen asturiano y la cercanía de sus proveedores. Por tanto, la integración con las empresas Codefrut y Masas Congeladas, los cuales aportan un valor



diferencial a la cadena: la excelencia en la calidad, la cercanía de los proveedores y el respeto del medio ambiente a través de la preservación de los métodos tradicionales.

A partir de estos productos de pan, bollería, frutas y verdura, Alimerka vende más de 600 artículos de su marca propia, *Marka Alimerka*, que permite precios más competitivos, además con la variedad de su marca blanca tiende a satisfacer las necesidades de clientes celíacos, alérgicos o diabéticos.

La empresa ofrece varios servicios también: hay reparto a domicilio, compras por teléfono y online, además han instalado el programa de fidelidad a través de la *Tarjeta Alimerka*. Como servicio adicional, Alimerka cuenta con una página de recetas, con ideas y consejos para una alimentación sana y rica.

La publicidad de la empresa principalmente es su folleto propio que reparte en los propios establecimientos, pero en los portales de edificios también, mientras están disponibles en versión online en su página web. Además la compañía pone énfasis en la presencia en las redes sociales, está registrado en facebook, twitter, google+ y sus videos promocionales y de otros tipos se encuentran en la página de youtube.

Finalmente, Alimerka también actúa por la preservación del medio ambiente y tiene un alto compromiso con la responsabilidad social, ya que creó la *Fundación Alimerka*, una organización sin ánimo de lucro para desarrollar proyectos sociales, educativos y culturales de interés general, destacando la innovación y crecimiento de la sociedad asturiana.

#### **3.4.3.3. Consum – Tu tienda más cercana**

El primer establecimiento de Consum se abrió en Alaquás (Valencia) en 1975. Desde entonces se ha transformado a la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana.

En 2007 Consum adquiere 53 Supermercados Supersol, la red de Supermercados Consum y Consum Basic, 62 supermercados de Caprabo y en 2010 adquiere 21 supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski.

Hoy día la cadena tiene una red de 600 supermercados, una plantilla que supera a los 10.500 trabajadores, más de 2.000.000 socios consumidores y está presente en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía.

Consum opta por la satisfacción de sus socios y consumidores. Ofrecen calidad, variedad, precio y servicio, basada en la filosofía de tener trabajadores comprometidos, por tanto clientes satisfechos.

Quieren crear un imágen referente en el sector de la distribución con ser un grupo independiente y sostenible. Escuchan las necesidades del cliente interno y externo, por tanto los clientes, sus trabajadores y proveedores y la sociedad.

Consum consiste en 3 cadenas, en *Supermercados Consum* (son establecimientos de entre 1.300 y 2.500 m<sup>2</sup> de superficie), *Supermercados Consum Basic* (tiene un superficie de entre 500 y 1.200 m<sup>2</sup>) y *Supermercados Charter* (establecimientos franquiciados de entre 250 y 600 m<sup>2</sup> de superficie).

Consum es la única empresa entre los sujetos de la investigación, quién no promota sus marcas propias en su página web. Más bién promota sus productos con informaciones de interés, recetas o con 5 consejos para una casa limpia.

Además tiene una fuerte presencia en las redes sociales. Al contrario de la competencia quién sólo comparte en Facebook, Twitter o a lo máximo en Youtube, Consum está activa en flickr y Pinterest también.

#### **3.4.3.4. El árbol – Defendemos tu ahorro**

El Árbol es la octava cadena de distribución de España por superficie de ventas. Actualmente hay 428 supermercados y 31 Max Descuento Cash & Carry tiendas, que son especializados en el servicio a los profesionales y autónomos de hostelería alimentación; en diez comunidades autónomas: Castilla y León, Asturias, Extremadura, Cantabria, Galicia, Murcia, Andalucía, Comunidad Valenciana, La Rioja y Aragón.

La compañía asturiana ofrece una respuesta completa, cercana y de calidad a las necesidades de alimentación y consumo con la promesa de ahorro.

En 2009 el grupo inició un cambio de su negocio y adoptó una nueva imagen, nuevo modelo de supermercado. Rediseñó su forma el ambiente de sus tiendas, pero también incorporó novedades en la funcionalidad utilizando una nueva distribución.

Además de reforzar su línea de productos frescos, El Árbol decidió en 2011, año en el que cumplía su 30 aniversario, rediseñar su marca propia, *Súper*, incorporar una propia línea de cosmética, *My*, y productos para celíacos además seguir apostando por los productos locales.

Sin embargo, Juan Pascual el director de la cadena, tiene una visión diferente del comercio minorista que el resto de los supermercados; él defiende la convivencia de las marcas líderes con las marcas blancas. En sus tiendas ofrecen una gran variedad de productos y marcas líderes, sobre 6000 artículos, pero la marca blanca solamente supone un 20% de las ventas, mientras que en otras cadenas ese porcentaje se eleva hasta el 60%.

Grupo el Árbol también se compromete con el medio ambiente y la responsabilidad social: entre varios fomentan el empleo con especial atención al colectivo de discapacitados, además fomentan la alimentación sana con su servicio de nutrición online y charlas patrocinadas.

Incrementan sus ventas con folletos comerciales, promociones especiales, dan posibilidades de ahorro a los socios de *Super club*, además están presentes en facebook, twitter, linkedin, youtube para ofrecer constante atención al cliente, y la posibilidad de servicio a domicilio y pedidos por teléfono.

#### **3.4.3.5. Lupa – *Tus vecinos de confianza***

Lupa es una cadena de supermercados que apuesta por la proximidad y la satisfacción de los clientes con productos de calidad: “todos los días ponemos cerca de tu

hogar, la más amplia variedad de productos para satisfacer todas tus necesidades, porque para nosotros tú eres lo más importante” (<http://www.lupa.com/>)

La empresa está presente en las comunidades autónomas de Cantabria y de Castilla y León con 124 establecimientos. Supermercados Lupa dispone de propios centros logísticos para un aprovisionamiento eficaz.

Además está integrada en la empresa Euromadi Ibérica S.A., la primera central de compras de distribución en España, que además es una organización del European Marketing Distributor, la primera central de compras de nuestro continente.

A partir de la ubicación cercana a los clientes, la empresa intenta conseguir su posición en el mercado con una amplia variedad de artículos, los cuales además de las marcas líderes, son productos de las marcas propias de la cadena.

Como todas las marcas blancas, las de Lupa (*Alteza, Selex, Centra Line, Tandy, Crowe Juliette, For Men y for Kids.*) también garantizan la mejor relación calidad-precio, por tanto máxima calidad y precio competitivo, además aseguran un control continuo de los un procesos de producción de sus fabricantes seleccionados.

Lupa opta por ofrecer el satisfacción total del cliente. A través de atención al cliente por telefono, la calidad de sus productos y un compromiso de devolver el dinero si el cliente no queda satisfecho con su compra. La cadena como compromiso social colabora con asociaciones nolucrativas para paliar situaciones de necesidad, además se preocupa por el medio ambiente. ”Hacemos todo lo posible para utilizar las energías y recursos de manera racional y respetuosa.” ([www.lupa.es](http://www.lupa.es))

### **3.4.4. Cadenas Discount**

#### **3.4.4.1. Dia – *Calidad y precio están muy cerca***

La primera tienda DIA abrió en 1979 en Saconia, Madrid. Este establecimiento representó un concepto nuevo y desconocido en el país, el formato "descuento".

Hoy día la cadena consiste en más de 4150 tiendas en España y más de 7300 establecimientos en conjunto en el mundo.

La estrategia de éxito de DIA consiste en 6 pilares:

- *Liderazgo en proximidad*: supone capacidad para poder acercar los productos de consumo diario, evitando grandes desplazamientos por tanto un ahorro económico y de tiempo.
- *Liderazgo en precios*: Incrementar el poder de compra de los clientes con la mejor relación calidad-precio con un objetivo continuo de mejora de la eficiencia y por tanto indiscutible liderazgo en precios.
- *El líder de la Franquicia*: La posibilidad de formar parte de una gran red comercial perteneciente al líder en proximidad y la adaptabilidad del modelo de franquicia facilitan un servicio personalizado y modelo de proximidad.
- *Innovación y transferencia del conocimiento*: Un modelo de gestión único y el desarrollo interno de eslabones desde el interior de la compañía hacia el exterior actuando de correa de transmisión del conocimiento.
- *Eficiencia*: Mejora y revisión continua de los procesos y la búsqueda constante de la excelencia son la mejor garantía de la sostenibilidad de la empresa.
- *Crecimiento rentable*: La vocación de internacionalidad, la capacidad de innovación y una gran versatilidad convierten DIA en un corredor de fondo.

Como comenta Regidor, el éxito de DIA entre otros, está en la adaptación de sus diferentes tiendas: *DIA Market* - que busca la cercanía al cliente, por tanto, están instaladas en zonas urbanas y tienen una superficie de 400-700 metros cuadrados -, *DIA Fresh* - una oferta comercial basada en lo fresco -, *DIA Maxi* - alcanza los 1.000 metros cuadrados y ofrece la posibilidad de parking para los clientes -, y *Schlecker* - una cadena alemana en el segmento de la droguería.

Día además cuenta con 7.500 artículos de productos en sus marcas propias. Es un surtido, internacional presente en seis países y cubre las necesidades de una amplia clientela de diferentes gustos y sensibilidades.

### 3.4.4.2. Lidl – *La calidad no es cara*

Originalmente Lidl es parte del Grupo Schwarz, el quinto grupo de distribución más grande del mundo. En los años 30 se fundó Lidl & Schwarz que después se dividió en la rama del descuento, el aspecto actual de Lidl, y en la rama de hipermercados y supermercados Kaufland y Handelshof.

La cadena entró en España el 1994 con la apertura de la primera tienda en Lleida. Desde entonces el grupo posee más de 530 tiendas, 8 plataformas logísticas (Valencia, Vitoria, Sevilla, Madrid, Barcelona, Narón, Málaga y Tenerife) y más de 9.500 empleados.

La clave del éxito de la cadena es la sencillez y la eficacia que orienta todas sus decisiones y estrategias para que sea capaz de ofrecer la mejor calidad al mejor precio. Lidl logra su competitividad a través de las siguientes directivas:

- Acuerdos beneficiosos con un grupo de proveedores y la repercusión de los precios finales de la venta
- Optimización del surtido, enfocando a los productos de demanda elevada, así conseguir mayor volumen de venta y la disminución de costes de existencias
- Mejora continua y optimización de los procesos de la cadena de valor
- Simplificación de la decoración, del interior de las tiendas así la exposición de los productos en sus cajas, paletas originales con el motivo de minimizar el tiempo de reposición

Lidl es uno de los líderes en la comercialización de su marca de distribuidores y los productos propios. La cadena en España ofrece las siguientes 29 marcas blancas: *Aguapur, Alesto, Baresa, Barnetti, Bellarom, Cien, Crownfield, Eridanous, Fin Carré, Floralys, Formil, Freeway, Freshona, Gelatelli, Iseree, JD Gross, Milbona, Linessa, Lord Nelson, Nixe, Noblissima, Opey, Realvalle, Roncero, Solevita, Toujours, Vitafit y W5.*

La sencillez del interior de las tiendas aparecen en la estrecha oferta de servicios. Además del folleto promocional colocado en las tiendas y el newsletter online, los clientes disponen de una aplicación de móvil para planear su compra de antemano, para navegar entre las recetas de Lidl o para descargar manuales de instrucciones de productos de bazar.

## **4. Creación de valor y ventaja competitiva en el sector de la distribución en España: 2007-2012. Resultados del estudio empírico**

### **4.1. Metodología**

Este capítulo tiene por objetivo obtener evidencia empírica acerca de la posición competitiva lograda por una muestra de 12 empresas representativas del sector de la distribución en España, durante el período 2007-2012, que básicamente se corresponde con el período de crisis económica y recesión de la economía española.

De acuerdo a la teoría expuesta anteriormente, se considera como medida de referencia los resultados agregados del conjunto de empresas objeto de estudio, que tomamos como aproximación de la industria. Esto nos va a permitir comparar los resultados de cada empresa individual con los resultados agregados de la industria.

Las variables determinantes de la posición competitiva de cada empresa dentro de la industria son la rentabilidad económica, a partir de ahora ROA, y el crecimiento de las ventas durante el período señalado, obtenido como CAGR (*compounded annual growth rate*).

Estas dos variables nos permiten obtener de forma indirecta una aproximación a la creación de valor de cada empresa en relación al valor creado por la industria en su conjunto.

Como se ha señalado el valor creado por una empresa se descompone en dos partes, el excedente del consumidor y el beneficio que se apropia la empresa:

$$V = B - C = (B - P) + (P - C)$$

De acuerdo al modelo teórico, los compradores eligen en función del excedente ofrecido por cada empresa, y en un mundo perfecto, sin fricciones, y suponiendo que todos los compradores son uniformes en cuanto a sus preferencias, la empresa que ofrezca el mayor excedente (que puede interpretarse como la mejor relación calidad precio) se quedaría con todo el mercado.

En la realidad las preferencias no son uniformes y la información no es perfecta, de ahí que diferentes empresas con diferentes propuestas de excedentes coexisten en el mercado. De esta forma se asume que cuando una empresa crece más que otra con la que se compara o con la media de su industria, es debido a que el excedente ofrecido supera al de su competidor o al excedente medio de la industria.

En consecuencia se asume que cuando una empresa crece más que la media de sus competidores se debe a que ofrece un excedente superior, razón por la cual el crecimiento real de la cifra de ventas se considera una variable proxy del excedente ofrecido por la empresa.

El segundo término del valor creado es el margen precio coste unitario, que capta la parte del valor creado de la que se apropia la empresa en forma de beneficios. En este trabajo se considera que la rentabilidad económica es una variable proxy para medir en términos relativos la apropiación de beneficios por parte de las empresas. Así, si una empresa obtiene una rentabilidad económica superior a otra con la que se compara o con la media de la industria se debe a que obtiene un margen precio coste unitario superior.

El estudio empírico que se realiza para inferir la posición competitiva de cada empresa a partir del modelo de creación de valor económico no permite conocer el valor creado por cada empresa como diferencia entre el beneficio percibido y el coste unitario. La aproximación indirecta que se utiliza mediante las variables proxy descritas, nos permite identificar si una empresa crea más valor o menos valor en términos comparativos a la media de la industria en la que se compete.

De esta forma podemos inferir si una empresa crea más valor que la media de su industria y, lo que es más relevante, como se reparte el valor creado en términos comparativos a la media de su industria. Supongamos que la empresa E crea más valor que el valor medio creado por la industria.

$$(B - P)_E + (P - C)_E > (B - P)_I + (P - C)_I \leftrightarrow CAGR_E + ROA_E > CAGR_I + ROA_I \leftrightarrow (CAGR_E - CAGR_I) + (ROA_E - ROA_I) > 0$$



En el **Cuadro 4.1.** se describen las diferentes posibilidades en el caso de que la empresa cree más valor económico que la media de la industria en la que compete.

$CAGR_E$ - $CAGR_I$	$ROA_E$ - $ROA_I$	Implicaciones
+	+	Apropiación del valor creado por encima de la media y mayor crecimiento
0	+	Apropiación del valor creado por encima de la media, igual crecimiento
+	0	Crecimiento por encima de la media, igual apropiación que la media
-	+	Sustitución: Crece menos que la media, se compensa por una mayor rentabilidad diferencial: Rentabilidad sobre crecimiento
+	-	Sustitución: Crece más que la media a costa de una menor rentabilidad que la media

**Cuadro 4.1.:** Diferentes escenarios de la creación de valor

En el primer caso, la empresa consigue crear más valor que la industria al trasladar a los consumidores un excedente mayor que el excedente medio de la industria, lo que se traduce en un incremento de sus ventas por encima de las ventas medias. Además, logra que este crecimiento sea compatible con un mayor grado de apropiación de beneficios en relación a la media de sus competidores.

En el segundo supuesto, los excedentes son similares a la media de la industria, de ahí que el crecimiento de las ventas sea igual al de la industria, pero la empresa logra superar a la industria en la parte del valor creado que se apropia en forma de beneficios.

En el tercer supuesto, la empresa crea más valor que la industria porque obtiene un crecimiento superior para una rentabilidad igual a la media de la industria.

En los dos últimos casos se produce una situación de sustitución entre crecimiento y rentabilidad. Así, una empresa en el cuarto supuesto, puede crear más valor que la media de la industria al obtener un diferencial de rentabilidad que supera al menor crecimiento. En este caso la empresa que crea más valor está optando por sustituir rentabilidad por crecimiento.

Finalmente, en el quinto supuesto, la empresa opta por sustituir crecimiento por rentabilidad, se puede decir que el incremento en el crecimiento supera la disminución en rentabilidad. Ahora bien, en este caso conviene señalar que la empresa está creciendo con baja rentabilidad, lo que puede afectar a la riqueza de los propietarios y ser una opción poco sostenible y defendible.

#### 4.2. Resultados de la industria

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del período 2007-2012 para el conjunto agregado de las 12 empresas del estudio. A partir de este capítulo en la comparación de los resultados de las empresas con la "industria" y "sector" siempre referimos a la media de estas 12 empresas, cuyo resultado está presentado en **Cuadro 4.2.**

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	40.342.719	20.315.728	1.616.825	7,96%	4,01%	1,99
<b>2008</b>	43.222.976	23.226.542	1.415.077	6,09%	3,27%	1,86
<b>2009</b>	42.294.086	23.221.471	1.337.141	5,76%	3,16%	1,82
<b>2010</b>	42.635.616	21.342.262	1.324.749	6,21%	3,11%	2,00
<b>2011</b>	43.169.808	22.093.826	1.363.016	6,17%	3,16%	1,95
<b>2012</b>	43.928.097	22.015.555	1.269.789	5,77%	2,89%	2,00

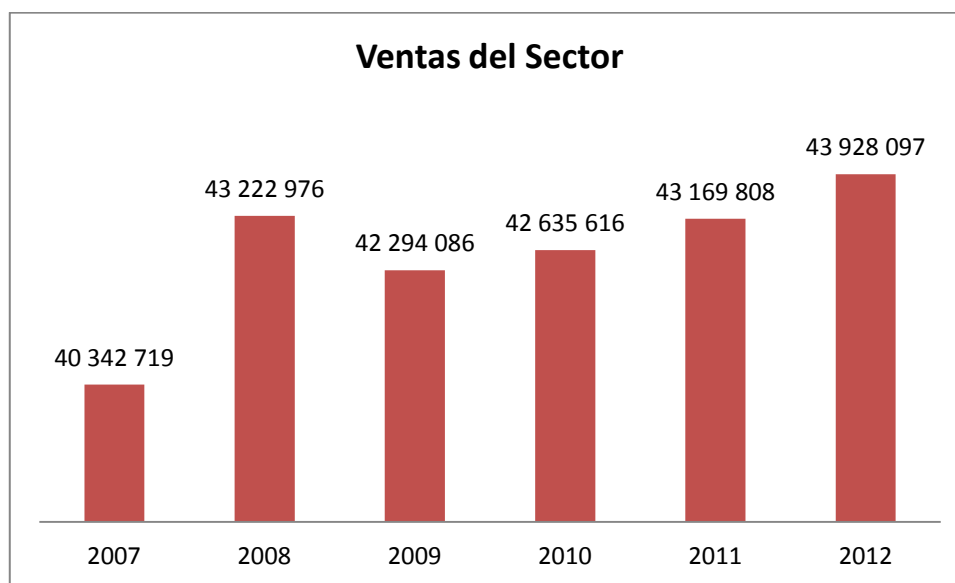
**Cuadro 4.2.:** Los resultados de las 12 empresas del estudio

Las ventas agregadas crecen de forma moderada, como se observa en el **Gráfico 4.1.** adjunto, de hecho el crecimiento medio compuesto anual (CAGR) del sector es igual

al 1,72% del 2007 al 2012. Dicho crecimiento se sitúa por encima del crecimiento de la economía que fue del -0,4% durante el mismo período.

$CAGR_{\text{Distribución}} = 1,72\%$

$CAGR = 40.342.719 (1 + 0,0172)^5 = 43.928.097$

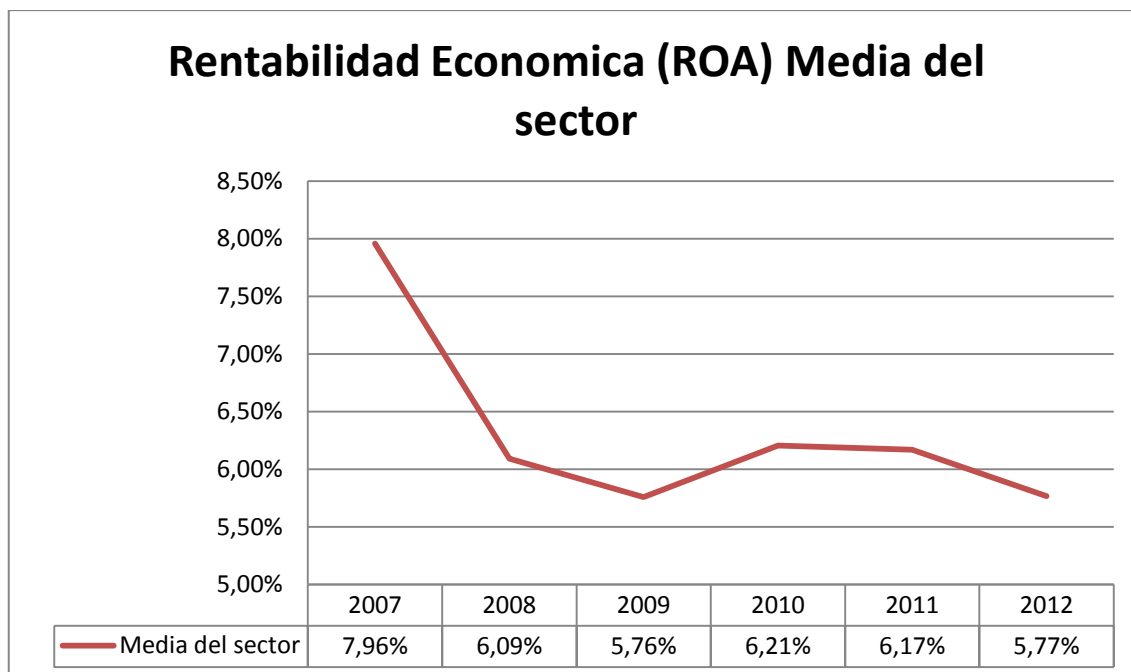


**Gráfico 4.1.:** Las ventas de la industria

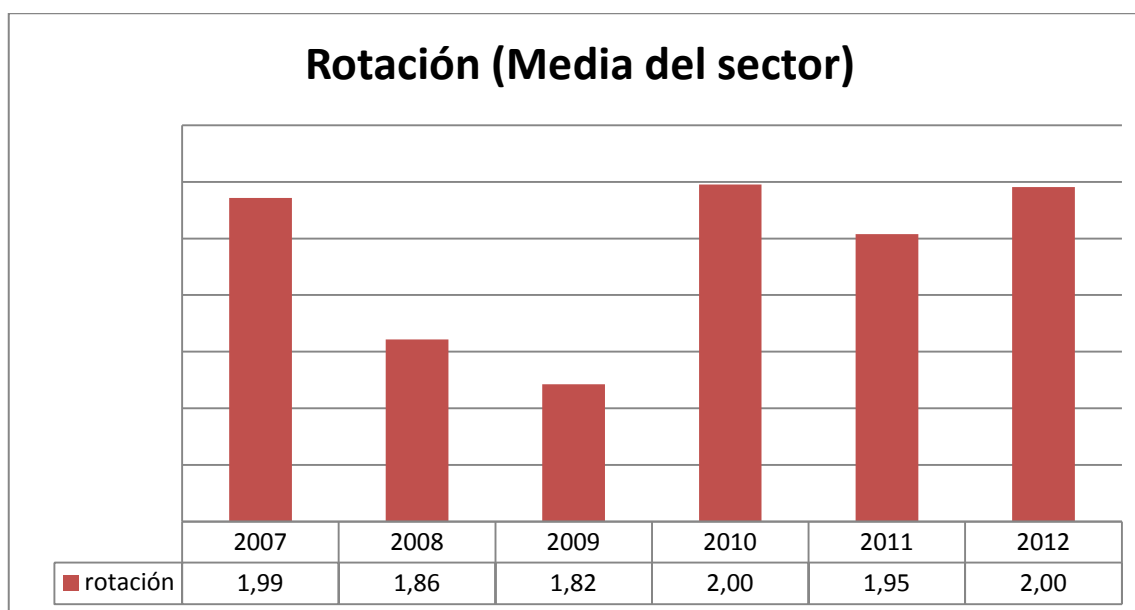
En cuanto a la evolución del ROA descrito en el **Gráfico 4.2.** este ha pasado del 7,96 en 2007 al 5,77% evidenciando los problemas estructurales del sector debido a la crisis, que afecta al consumo y modifica las preferencias y las decisiones de compra de los consumidores.

Como consecuencia, las empresas de la industria incrementan fuertemente su competencia, siendo el precio un elemento determinante de dicha rivalidad, que acaba afectando a la rentabilidad promedio.

La evolución de la cifra de activos es muy similar con un CAGR del 1,62%. De ahí que la rotación de los activos, presentada en el **Gráfico 4.3.**, se mantenga muy ajustada con un valor medio de 1,94 durante el período analizado.



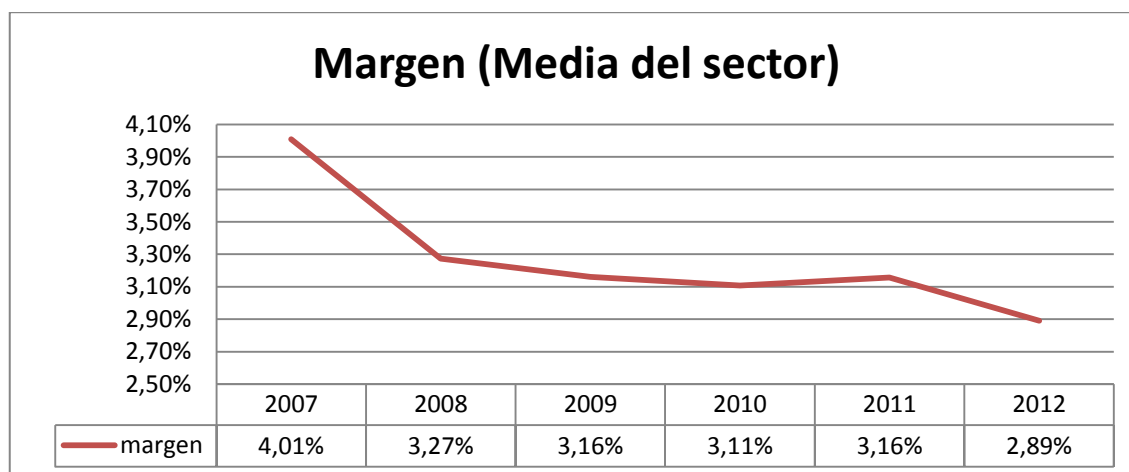
**Gráfico 4.2.:** ROA media del sector



**Gráfico 4.3.:** Rotación media del sector

En consecuencia, la explicación al deterioro del ROA medio de la industria se encuentra en la evolución de los márgenes de beneficio con que trabaja en promedio la industria. En el **Gráfico 4.4.** adjunto se describe su evolución.

Se observa que en el año 2007 el margen medio del sector se situaba en el 4,01% , hasta alcanzar el 2,89% en el 2012. Así pues, la coyuntura económica ha provocado un importante descenso de precios y márgenes sobre cifra de ventas.



**Gráfico 4.4.:** Margen media del sector

A fin de obtener las variables proxy de creación de valor explicadas previamente, se necesita obtener un indicador de la rentabilidad promedio de la industria, a tal fin se ha considerado la media aritmética como el indicador más representativo.

Dicha media se sitúa en el 6,3%. Así pues, los resultados del sector durante el período 2007-2012 se resumen en dos indicadores, la tasa de crecimiento anual compuesta de las ventas (CAGR) y la rentabilidad media de los seis años objeto de análisis.

$$CAGR_1 (2007-2012) = 1,72\%$$

$$ROA_1 (2007-2012) = 6,3\%$$

Seguidamente, se analiza para cada una de las 12 empresas de la muestra los resultados obtenidos a fin de compararlos con los de la industria y poder obtener conclusiones sobre la creación de valor y posición competitiva.

### 4.3. Resultados de las empresas

#### 4.3.1. Alcampo

En **Cuadro 4.3** están dispuestos los resultados obtenidos de la filial de la cadena francesa, con el objetivo de una comparación con el rendimiento de la industria.

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
2007	3 416 880	1 582 737	150 333	9,50%	4,40%	2,16
2008	3 474 175	1 535 004	135 932	8,86%	3,91%	2,26
2009	3 330 469	1 518 178	125 000	8,23%	3,75%	2,19
2010	3 324 272	1 348 563	118 406	8,78%	3,56%	2,47
2011	3 244 382	1 183 034	59 411	5,02%	1,83%	2,74
2012	3 216 411	1 101 643	79 705	7,24%	2,48%	2,92

**Cuadro 4.3.:** Resultados de Alcampo

Por principio analizamos el **Gráfico 4.5.**, la evolución de las ventas y el **Gráfico 4.6.**, la cuota del mercado de Alcampo en comparación a la media del total de las 12 empresas de la investigación.

Analizando las ventas de Alcampo, concluimos, que sufrió fuertemente de las causas de la crisis económica, que desde 2008 sus ventas fueron decreciendo. Durante la época investigada la tasa anual compuesta (CAGR) de Alcampo fue -1,20%, un resultado negativo y significativamente inferior a la media de la industria, 1,72%.

Analizando el **Gráfico 4.6.**, observamos que las cuotas del mercado de Alcampo, fueron decreciendo paulatinamente desde 8,47 hasta 7,32. Esta tendencia va paralelo con sus resultados decrecientes del periodo investigado.

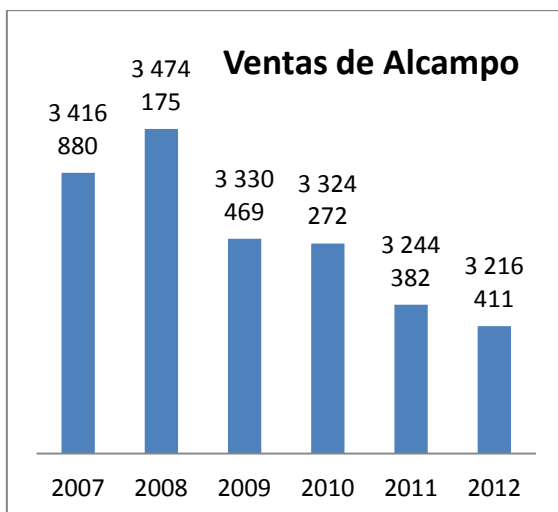


Gráfico 4.5.: La evolución de las ventas

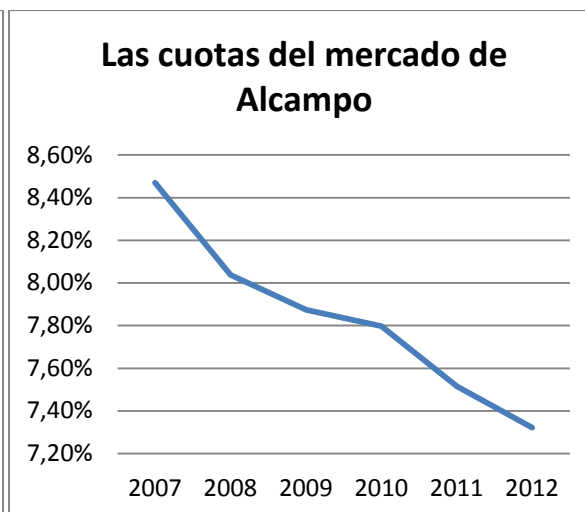


Gráfico 4.6.: Las cuotas del mercado

En contrario a los resultados negativos de ventas, Alcampo consiguió obtener mayor rentabilidad económica que la industria durante todo el tiempo investigado, excepto el año 2011. Observando al **Gráfico 4.7.** al descontar el resultado elevado de 2010, se nota una tendencia decreciente. Desde 2011 Alcampo empezó recuperar su rentabilidad, pero todavía se sitúa 2,26% inferior al resultado antes de la crisis.

Por término medio Alcampo logró una rentabilidad económica 1,61% mayor que la media de las 12 empresas investigadas.

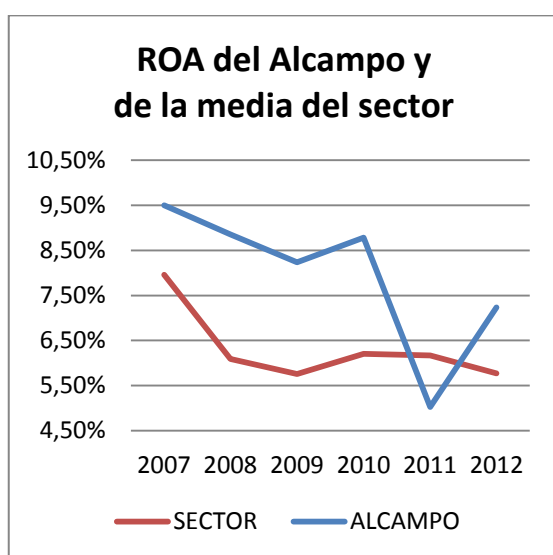


Gráfico 4.7.: ROA

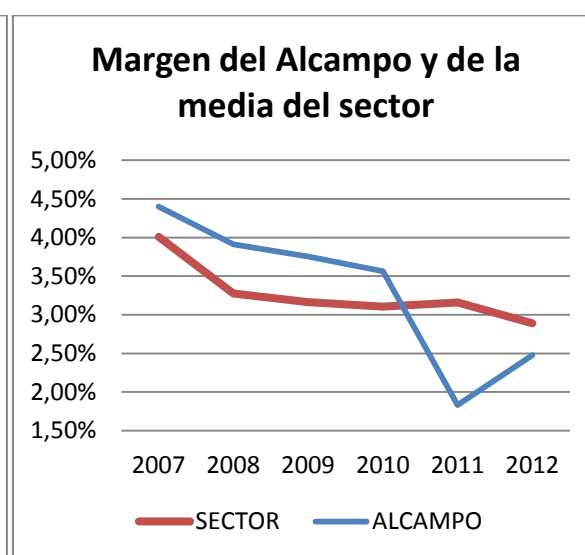
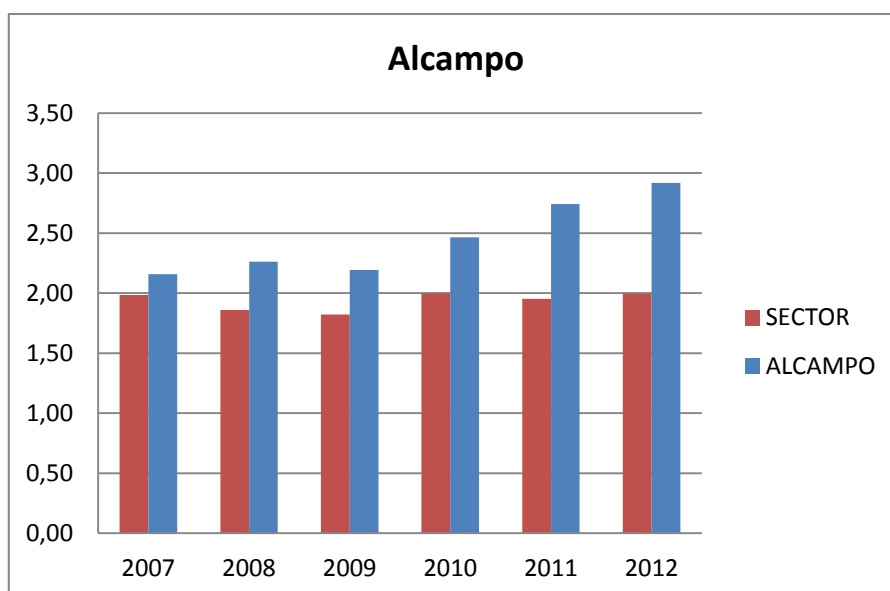


Gráfico 4.8.: Margen del Alcampo y de la media del sector

Analizando el **Gráfico 4.8.**, y **Gráfico 4.9.** se observa que la composición de la rentabilidad económica cómo se divide entre el margen y la rotación.

En cuanto su margen disminuyó significativamente, ya que al principio del periodo investigado fue por encima de la media del sector con 0,39%. Aunque en 2011 logró su menor margen con 1,83%, hasta 2012 empezó recuperarse. Sin embargo su margen de 2,48% fue todavía 0,41% menor del resultado de la industria.

Al contrario, se nota que Alcampo logra rentabilidad de la rotación de sus activos. Durante toda la época investigada pudo rotar mejor que la media, en 2012 rota 0,92 veces por encima de la industria.



**Gráfico 4.9.:** Rotación del Alcampo y de la media del sector

Resumiendo conclusiones de estos resultados, podemos determinar que Alcampo no consiguió crear mayor valor económico, ni riqueza que la media de la industria. Esto se refleja también en los siguientes cálculos:

$$-1,20 + 7,94\% < 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Alc} + ROA_{Alc} < CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(-1,20\% - 1,72\%) + (7,94\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Alc} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Alc} - ROA_{Ind}) < 0$$

$$(B - P)_{Alc} + (P - C)_{Alc} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$



En consecuencia Alcampo no puede crear riqueza. Aunque es la única empresa quién crece menos que la media, y se compensa por una mayor rentabilidad diferencial; por las pérdidas de su cuota y las ventas decrecientes, Alcampo no ha podido crecer y logra un valor económico negativo de -1,31%.

En otras palabras, la filial francesa no ha podido ofrecer mayor excedente del consumidor que el mercado.

Sin embargo en la competencia de hipermercados, incluso con este resultado Alcampo adelanta a Eroski, Carrefour y Hiperacor.

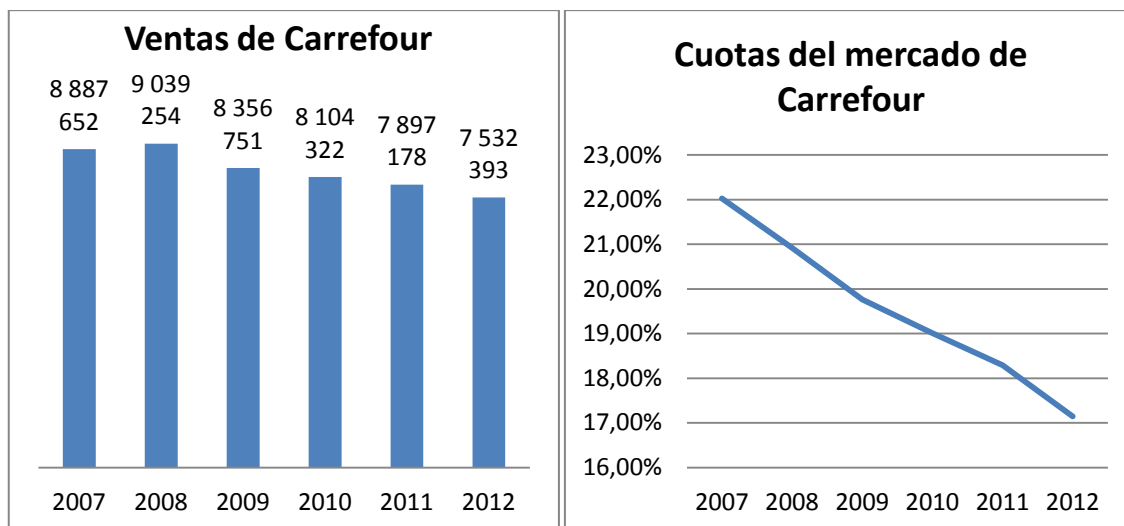
#### 4.3.2. Carrefour

Con el fin de determinar el nivel de crecimiento de Carrefour, se analiza la evolución de las ventas y los cambios en la cuota del mercado obtenida por la filial francesa. Durante los seis años del periodo de la investigación la cadena de hipermercados logró una tasa anual compuesta de -3,25%.

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	8 887 652	5 362 159	448 423	8,36%	5,05%	1,66
<b>2008</b>	9 039 254	5 039 109	400 411	7,95%	4,43%	1,79
<b>2009</b>	8 356 751	3 955 127	156 791	3,96%	1,88%	2,11
<b>2010</b>	8 104 322	3 063 457	110 210	3,60%	1,36%	2,65
<b>2011</b>	7 897 178	3 058 789	40 169	1,31%	0,51%	2,58
<b>2012</b>	7 532 393	2 681 064	-38 669	-1,44%	-0,51%	2,81

**Cuadro 4.4.:** Resultados de Carrefour

Este número negativo es el resultado de las ventas decrecientes a las que podemos observar en el Gráfico 4.10..



**Gráfico 4.10.:** La evolución de las ventas

**Gráfico 4.11.:** Las cuotas del mercado

Comparando 2008 con 2012, Carrefour produce 1 506 861 miles de euros menores ventas. La crisis fue muy fuerte en la cadena, ya que ni su política de diferenciación ni su formato comercial eran demandadas en esta época.

Este caída de ventas causaban una fuerte pérdida de cuotas del mercado para Carrefour. En el **Gráfico 4.11.** podemos observar, que mientras en 2007 la cadena obtenía el 22,03% de la cuota de la industria, hasta 2012 perdió 4,88%.

Sin embargo sigue siendo la empresa con la cuota segunda más grande después de su competidora nacional, Mercadona.

Por consiguiente Carrefour tampoco generaba creciente rentabilidad. Al contrario, en 2012 la filial francesa tenía que enfrentarse con una rentabilidad negativa de -1,44%.

En el **Gráfico 4.12.** está demostrada, que en total Carrefour generó 9,81% inferior rentabilidad económica al final del periodo investigado, que antes de la crisis. Este decrecimiento es la mayor pérdida de ROA del mercado.

La tendencia de la ROA de Carrefour está en relación con el margen generado. Ya que si observamos el **Gráfico 4.13.** notamos, que la empresa año tras año tenía menor margen sobre sus beneficios.

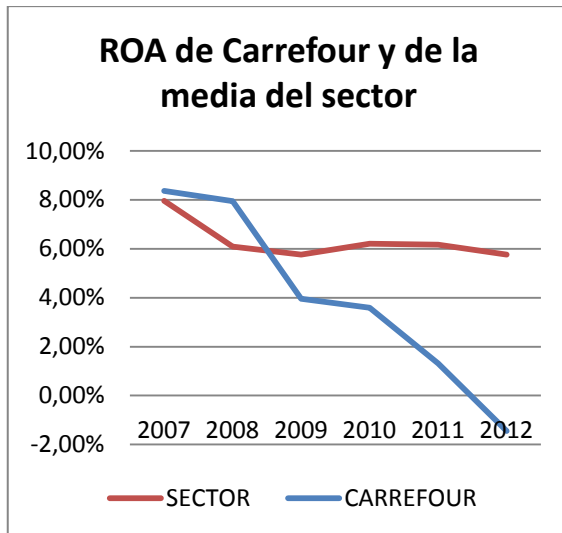


Gráfico 4.12.: ROA

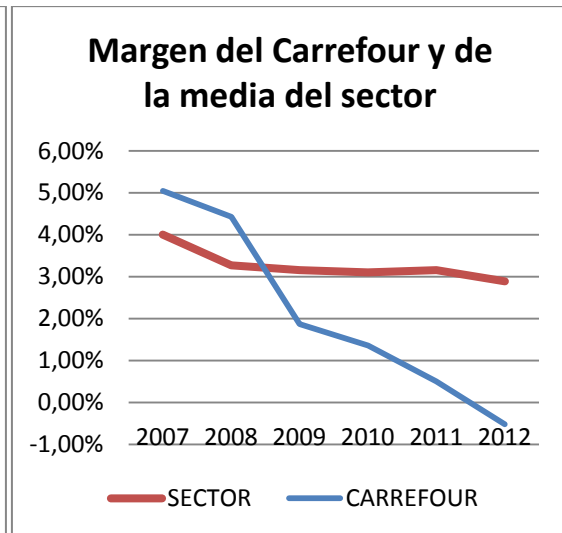


Gráfico 4.13.: Margen

En términos medios, la cadena francesa genera 1,15% margen inferior al sector. Esta diferencia reducida es la consecuencia de los primeros dos años del periodo, cuando el efecto de la crisis todavía no fue tan fuerte en Carrefour.

La evolución de la rotación va al contrario de la tendencia de los márgenes. Carrefour año tras año rota más veces sus activos. Vemos en el **Gráfico 4.14.** que en conjunto aumenta su poder de rotación con 1,15.

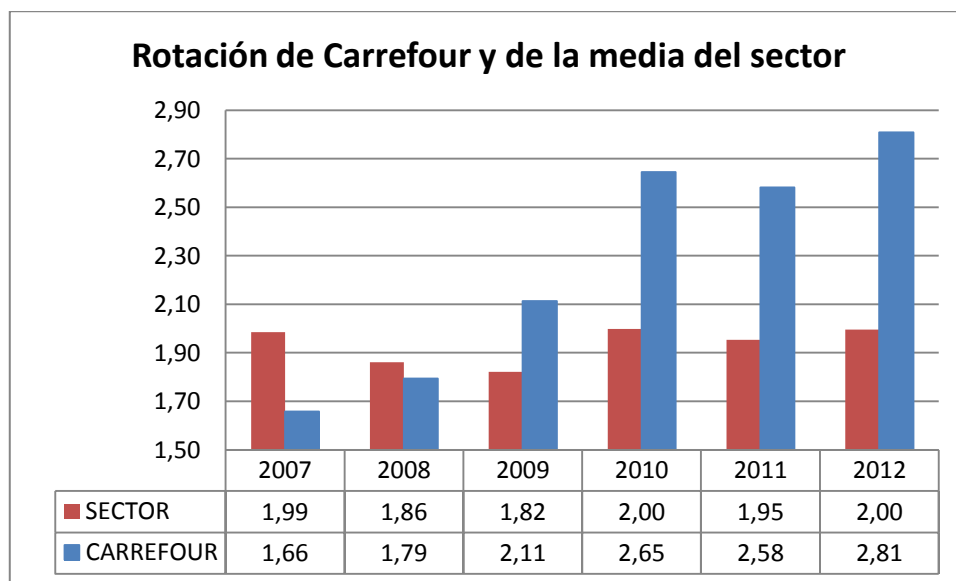


Gráfico 4.14.: Rotación de Carrefour y de la media del sector

El hecho de que en 2012 casi rota sus activos tres veces, es debido a la venta de sus activos, ya que al último año Carrefour posee 50% menores activos que en 2007.

Toda esta información indica, que Carrefour tiene desventaja en el mercado. Sin embargo, para determinar su valor económico debemos considerar los siguientes:

$$-3,25 + 3,96\% < 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Carr} + ROA_{Carr} < CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(-3,25\% - 1,72\%) + (3,96\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Carr} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Carr} - ROA_{Ind}) < 0$$

$$(B - P)_{Carr} + (P - C)_{Carr} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Resulta que no podía conseguir crecimiento, por la caída de sus ventas y la disminución de sus activos. No crea ni riqueza, ya que su valor económico es -7,34, ni ha podido ofrecer un excedente positivo a los consumidores. Con este resultado es la segunda empresa menos eficiente después de Hipercor.

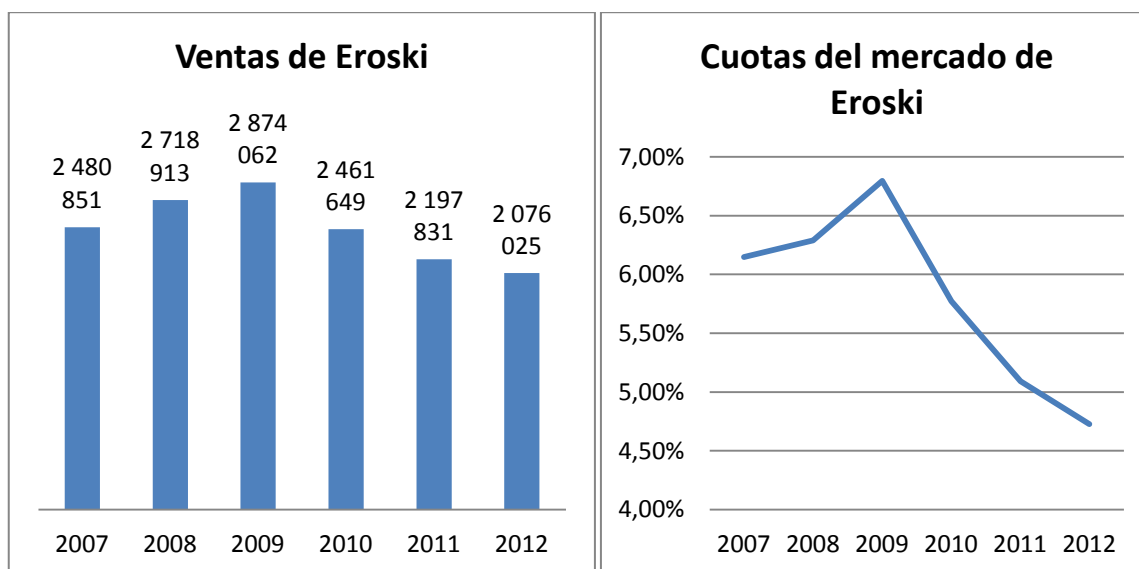
#### 4.3.3. Eroski

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	2 480 851	3 059 831	165 311	5,40%	6,66%	0,81
<b>2008</b>	2 718 913	4 390 677	-3 041	-0,07%	-0,11%	0,62
<b>2009</b>	2 874 062	5 146 768	292 580	5,68%	10,18%	0,56
<b>2010</b>	2 461 649	3 847 223	187 999	4,89%	7,64%	0,64
<b>2011</b>	2 197 831	3 432 654	245 395	7,15%	11,17%	0,64
<b>2012</b>	2 076 025	3 278 352	139 124	4,24%	6,70%	0,63

**Cuadro 4.5.:** Resultados de Eroski

Para descubrir la eficiencia de Eroski, primero debemos analizar la evolución de sus ventas. Considerando el **Gráfico 4.15.** podemos establecer, que el supermercado vasco estuvo en crecimiento hasta 2009, cuando ya sentía los efectos de la crisis económica, y en 2010 el volumen de sus ventas cayó por debajo del resultado de 2007.

En conjunto Eroski tiene una tasa de anual conjunta 1,39% que es por debajo de la media de la industria con unos 0,33%. Aunque el CAGR indica crecimiento, se ve claramente que desde 2010 Eroski tenía que enfrentarse con venas cada vez más reducidas.



**Gráfico 4.15.:** La evolución de las ventas

**Gráfico 4.16.:** Las cuotas del mercado

El **Gráfico 4.16.** también demuestra el sufrimiento del supermercado vasco. Al principio del periodo estaba ganando territorio, pero desde 2009 perdió 2,07% de su cuota de mercado.

Comparando con sus competidores nacionales, podemos declarar que todavía tiene una posición más competitiva que Hipercor, pero ni acerca a Mercadona. En cuanto a la competencia de formato comercial, Alcampo y Carrefour también poseen mayor cuota del mercado.

Después de haber visto los resultados de ventas de Eroski, al analizar el **Gráfico 4.17.** nos sorprende la evolución de su rentabilidad. Mientras el volumen de las ventas estaba decreciendo, Eroski estuvo subiendo su ROA desde la caída de 2008, cuando experimentó rentabilidad negativa de -0,11%.

Sin embargo podemos explicar el resultado de las rentabilidades de Eroski. Si consideramos la evolución de sus activos, que están presentados en el **Cuadro 4.5.**, podemos notar, que la empresa hasta 2009 estuvo incrementándolos. Enseguidamente Eroski estuvo liquidando estos activos, que explica la subida de su ROA.

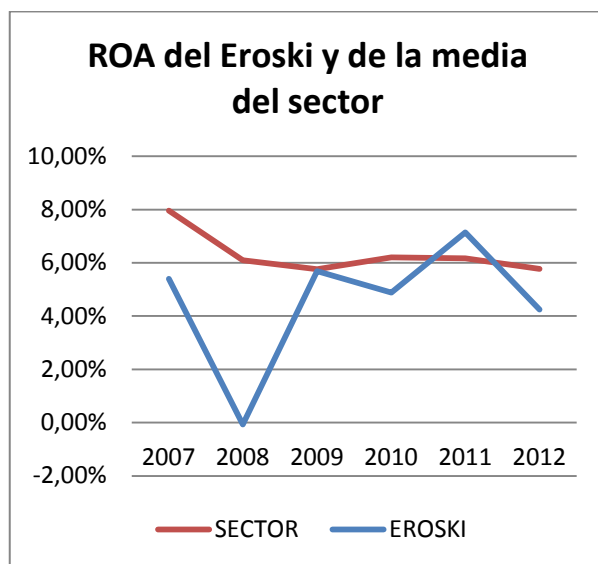


Gráfico 4.17.: ROA

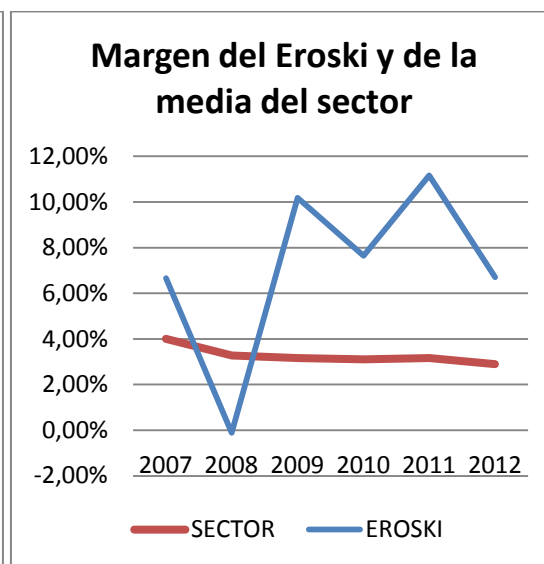
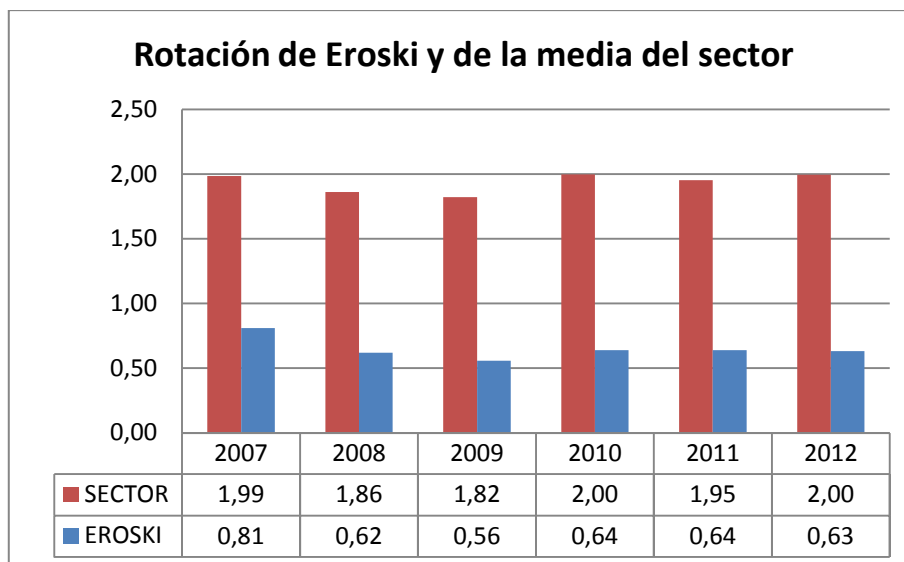


Gráfico 4.18.: Margen

La rentabilidad económica del grupo es la consecuencia de su estrategia de tener altos márgenes. Sin considerar el año desacertado de 2008, podemos declarar, que ninguna de las empresas investigadas tiene márgenes tan elevados que Eroski.

En el **Gráfico 4.18.** vemos claramente la distancia a la media del sector. Por término medio Eroski consigue 3,77% mayor margen que la industria.

Como consecuencia del margen alto, Eroski tiene rotación baja. El supermercado vasco rota 1,29 veces menos sus activos que la media del sector. Este resultado está demostrada en el **Gráfico 4.19.**



**Gráfico 4.19.:** Rotación de Eroski y de la media del sector

Al analizar la información obtenida sobre los resultados de Eroski, podemos determinar que el desempeño del Eroski es inferior la media de sus competidores.

$$1,39 + 4,54\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Ero} + ROA_{Ero} < CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(1,39\% - 1,72\%) + (4,54\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Ero} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Ero} - ROA_{Ind}) < 0$$

$$(B - P)_{Carr} + (P - C)_{Carr} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Aunque tiene estos márgenes tan altos, al final su rentabilidad económica es menor que la media. Con estas ventas decrecientes no podía conseguir el resultado que esperaba de estos márgenes. Por lo tanto tampoco estuvo creciendo, como hemos determinado su baja CAGR.

Eroski no ha podido crear riqueza. Su valor económico es -2,31, que indica que después de Hipercor y Carrefour es el grupo tercer menos eficiente en el ranking de la creación de riqueza.

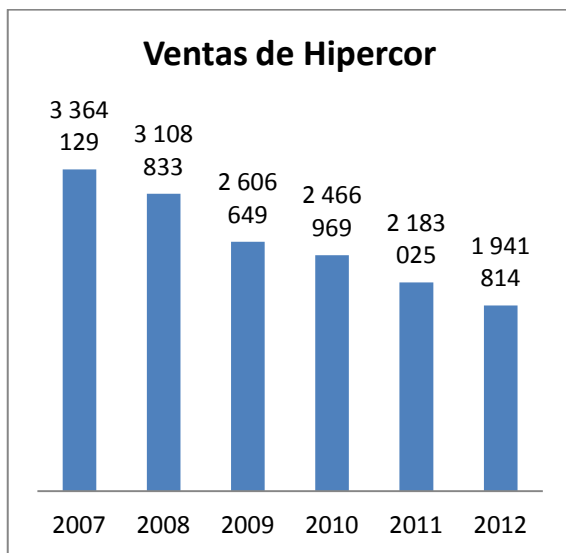
#### 4.3.4. Hipercor

La cadena nacional es el vencido absoluta de la batalla de la distribución a base alimentaria. Analizando sus resultados del **Cuadro 4.6.** se nota la pérdida.

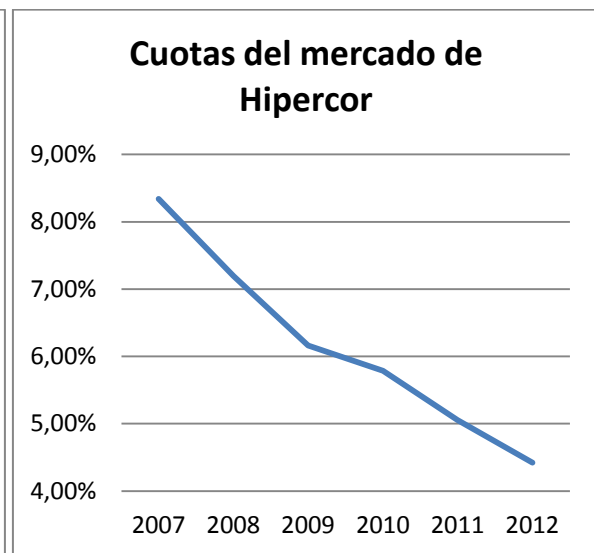
	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	3 364 129	2 402 404	220 417	9,17%	6,55%	1,40
<b>2008</b>	3 108 833	2 377 584	149 613	6,29%	4,81%	1,31
<b>2009</b>	2 606 649	2 263 967	98 412	4,35%	3,78%	1,15
<b>2010</b>	2 466 969	2 237 630	73 851	3,30%	2,99%	1,10
<b>2011</b>	2 183 025	2 241 604	44 298	1,98%	2,03%	0,97
<b>2012</b>	1 941 814	2 133 120	-25	-0,001%	0,00%	0,91

**Cuadro 4.6.:** Los resultados de Hipercor

Está sin duda que Hipercor perdió más que nada con la crisis económica. Analizando a los **Gráficos 4.20.** y **4.21.** vemos el decrecimiento fuerte que experimentó. Desde 2007 hasta 2012 sus ventas se redujeron con -10,41%, tanto como perdió 3,92% de su cuota del mercado. Al principio del periodo fue la quinta empresa en el ranking de la cuota, pero al 2012 le adelantaron Eroski y Lidl.



**Gráfico 4.20.:** La evolución de las ventas



**Gráfico 4.21.:** Las cuotas del mercado

La evolución de la rentabilidad de la cadena de hipermercados fue incluso más negativo, ya que al 2012 llegó a tener rentabilidad negativa y cero margen.



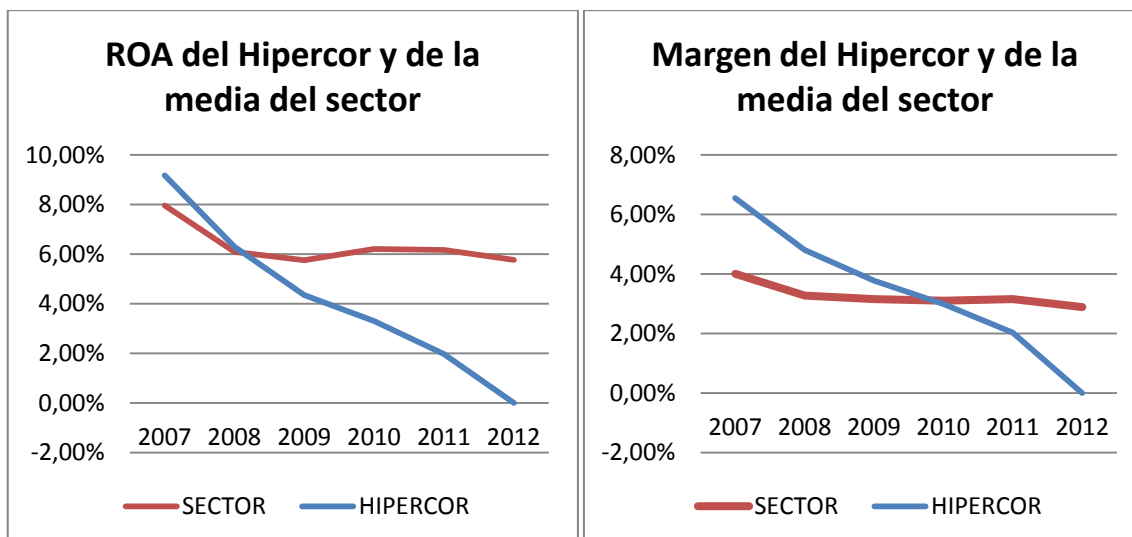


Gráfico 4.22.: ROA

Gráfico 4.23.: Margen

Al analizar los **Gráficos 4.22 y 4.23.** podemos declarar que mercadona no pudo competir con su competencia y al perder ventas también perdió la posibilidad de generar rentabilidad. La diferencia entre su ROA de 2007 y 2012 fue 9,17% y su margen fue 6,55% inferior al principio del periodo investigado.

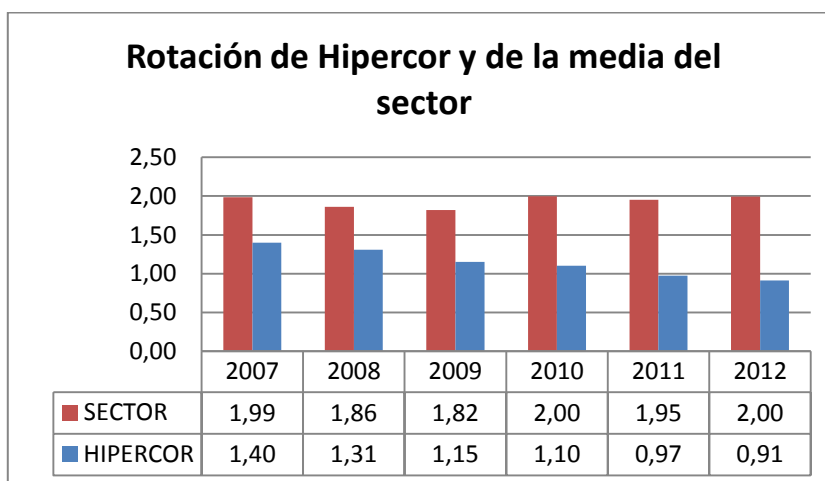


Gráfico 4.24.: Rotación de Hipercor y de la media del sector

Hipercor tampoco consiguió rentabilidad rotando sus activos. Como podemos observar en el **Gráfico 4.24.**, cada año fue menos eficiente que su competencia. Por término medio la rotación de Hipercor fue 0,8 veces inferior al desempeño de la industria.

Para completar el análisis de los datos se realizan los siguientes cálculos:

$$-10,41 + 4,18\% < 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Hip} + ROA_{Hip} < CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(-10,41\% - 1,72\%) + (4,18\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Hip} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Hip} - ROA_{Ind}) < 0$$

$$(B - P)_{Hip} + (P - C)_{Hip} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Concluimos, que Hipercor no crea ni riqueza, ni puede crecer. La tasa de crecimiento anual compuesta de sus ventas fue -10,41% y su rentabilidad media fue unos 4,08%. Sin embargo el valor económico del hipermercado fue -14,27%, que es la "riqueza" más baja de los objetos de la investigación.

Hipercor fue la víctima de los cambios causados por la crisis, ya que ni su formato comercial ni su estrategia de diferenciación fue demandada or exitosa en este periodo. Además la posición diferenciada que la empresa quiere mantener está fuera del alcance a la mayoría de lasociedad española.

Hipercor no pudo ofrecer un excedente al consumidor lo que les haría favorecerle en vez de la competencia.

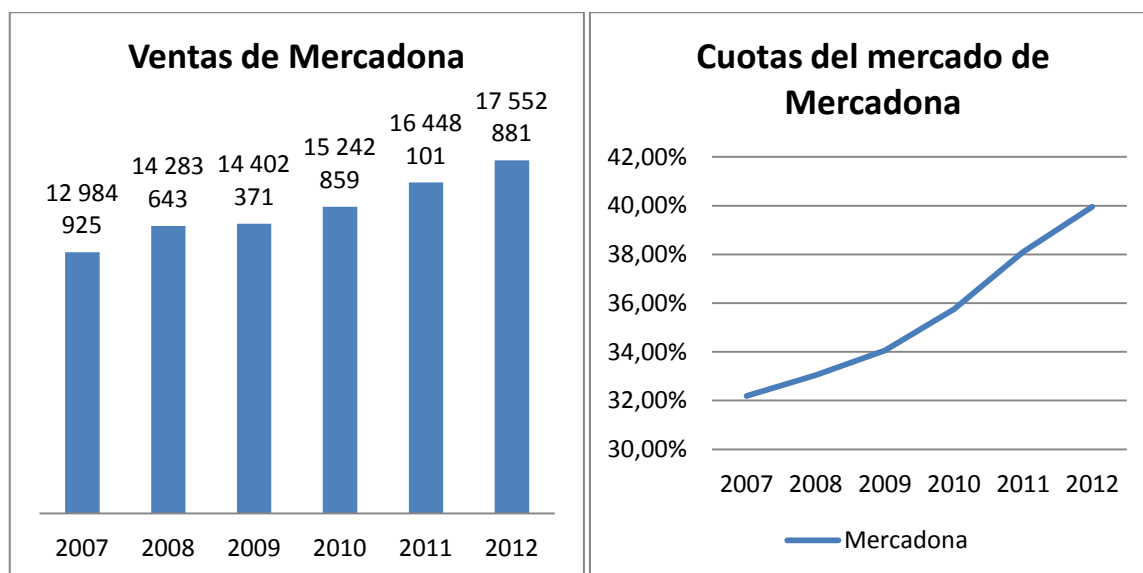
#### 4.3.5. Mercadona

Se describen en primer lugar los resultados obtenidos por la empresa Mercadona, expuesta en el **Cuadro 4.7.** a fin de compararlos con la media de la industria.

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	12.984.925	3.831.137	459.420	11,99%	3,54%	3,39
<b>2008</b>	14.283.643	4.324.217	429.543	9,93%	3,01%	3,30
<b>2009</b>	14.402.371	4.559.150	369.640	8,11%	2,57%	3,16
<b>2010</b>	15.242.859	5.060.558	560.147	11,07%	3,67%	3,01
<b>2011</b>	16.448.101	5.788.293	640.771	11,07%	3,90%	2,84
<b>2012</b>	17.552.881	6.281.938	656.351	10,45%	3,74%	2,79

**Cuadro 4.7.:** Los resultados de Mercadona

Para ello analizamos en primer lugar la evolución de la cifra de ventas y la cuota de Mercadona medida sobre el total de las 12 empresas que componen el grupo de referencia o industria con las que comparamos.



**Gráfico 4.25.:** Ventas de Mercadona **Gráfico 4.26.:** Cuotas del mercado

Las ventas de Mercadona, dispuesto en el **Gráfico 4.25.**, a pesar de la crisis del sector han crecido a una tasa anual compuesta (CAGR) del 6,48%, muy superior al 1,72% de media de la industria.

Analizando el **Gráfico 4.26.**, las de cuotas del mercado de Mercadona, observamos que ha pasado del 32,19% al 39,96%, casi un 7% superior, esto implica que Mercadona ha logrado arrebatar ventas a sus competidores durante el período señalado.

En cuanto a la evolución del ROA de Mercadona durante todo el período analizado se ha mantenido por encima del ROA de la industria, por lo que se puede afirmar que Mercadona tiene una ventaja competitiva, sobre el conjunto de empresas del sector que se mantiene en el tiempo, es decir de carácter sostenible. La evolución del ROA está dispuesta en el **Gráfico 4.27.**

De forma sintética el ROA medio obtenido por Mercadona durante el periodo 2007-2012 se sitúa en el 10,44%, muy por encima del ROA de la industria, situado en 6,3%.

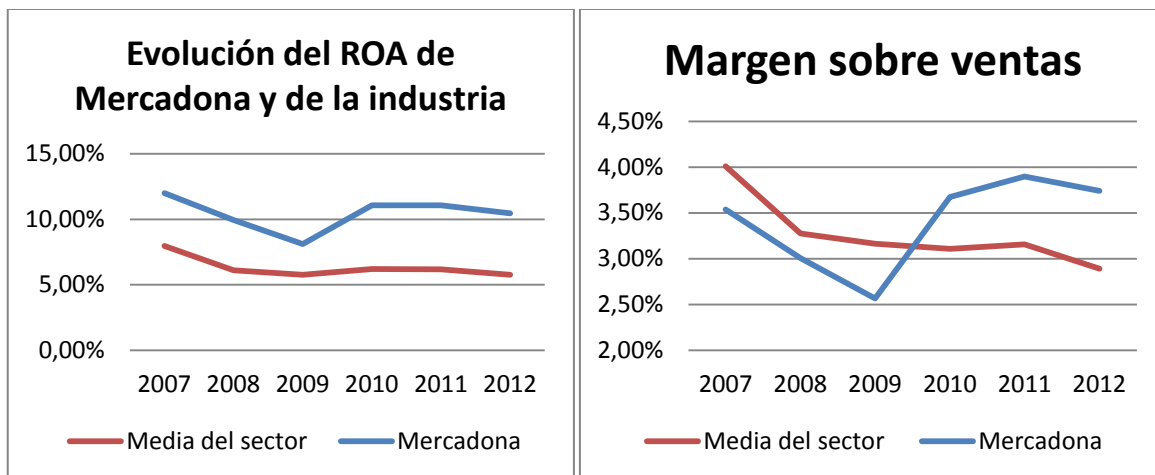


Gráfico 4.27.: ROA

Gráfico 4.28.: Margen

En cuanto al margen de beneficios sobre ventas, durante la primera mitad del período este se sitúa por debajo de la media de la industria, pero durante la segunda mitad lo supera claramente. Esta evolución está dispuesta en el **Gráfico 4.28.**

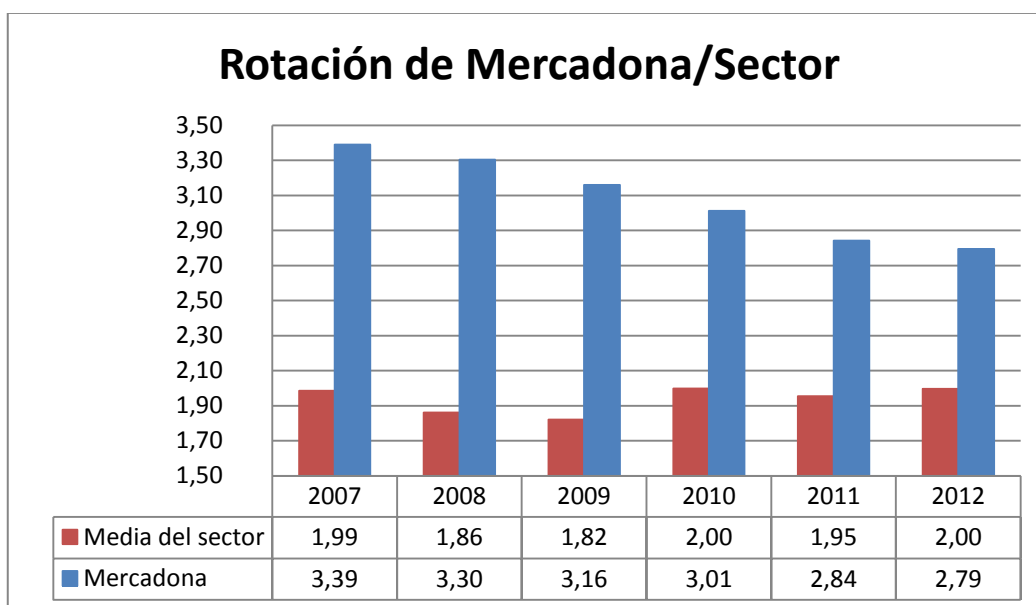


Gráfico 4.29.: Rotación de Mercadona y de la industria

Analizando el **Gráfico 4.29.**, se observa que la rotación de activos lograda por Mercadona es claramente superior al de la industria, durante el período, lo que indica la mayor capacidad de Mercadona para obtener ventas sobre los activos empleados.

A partir de esta información estamos en condiciones de estimar si Mercadona ha creado más valor económico o riqueza con su actividad durante el período 2007-2012 que la media de la industria. Por lo tanto:

$$6,48\% + 10,44\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow \text{CAGR}_{\text{Merc}} + \text{ROA}_{\text{Merc}} > \text{CAGR}_{\text{Ind}} + \text{ROA}_{\text{Ind}}$$

$$(6,48\% - 1,72\%) + (10,44\% - 6,3\%) > 0 \leftrightarrow (\text{CAGR}_{\text{Merc}} - \text{CAGR}_{\text{Ind}}) + (\text{ROA}_{\text{Merc}} - \text{ROA}_{\text{Ind}}) > 0$$

$$(\text{B} - \text{P})_{\text{Merc}} + (\text{P} - \text{C})_{\text{Merc}} > (\text{B} - \text{P})_{\text{I}} + (\text{P} - \text{C})_{\text{I}}$$

En consecuencia Mercadona crea más riqueza o valor económico que la media de la industria, es capaz de crecer por encima de la media de forma sostenida y obtener una rentabilidad por encima de la media de sus competidores, a lo largo de los seis años analizados.

Dicho en otros términos durante este período Mercadona ha ofrecido al mercado un excedente del consumidor por encima del excedente medio, lo que le ha permitido crecer con mayor intensidad y al mismo tiempo ha sido capaz de apropiarse de una parte relevante del valor creado en forma de beneficios.

En consecuencia concluimos que Mercadona ha creado más riqueza que todos sus competidores. Logra la ventaja competitiva absoluta.

#### **4.3.6. Ahorramas**

Se describen en primer lugar los resultados de Ahorramas, cadena regional con fuerte implantación en Madrid. A efectos de cálculos no se ha tenido en cuenta el año 2007 en el que la empresa fusiona centros y los resultados no responden a crecimiento orgánico.

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	908.746	246.857	10.357	7,96%	4,01%	1,99
<b>2008</b>	1.234.998	585.363	73.000	6,09%	3,27%	1,86
<b>2009</b>	1.283.170	643.910	70.617	5,76%	3,16%	1,82
<b>2010</b>	1.317.617	692.946	76.861	6,21%	3,11%	2,00
<b>2011</b>	1.361.622	761.413	72.746	6,17%	3,16%	1,95
<b>2012</b>	1.383.897	791.661	66.078	5,77%	2,89%	2,00

**Cuadro 4.8.:** Resultados de Ahorramás

Por lo tanto la evolución de la cifra de ventas y su cuota de mercado desde el 2008 al 2012 se representa en los **Gráficos 4.30 y 4.31.:**

Las ventas de Ahorramas han crecido a una tasa anual compuesta CAGR del 2,49% por encima de la media de la industria, y la cuota de mercado ha pasado del 2,86% en 2008 al 3,15%.

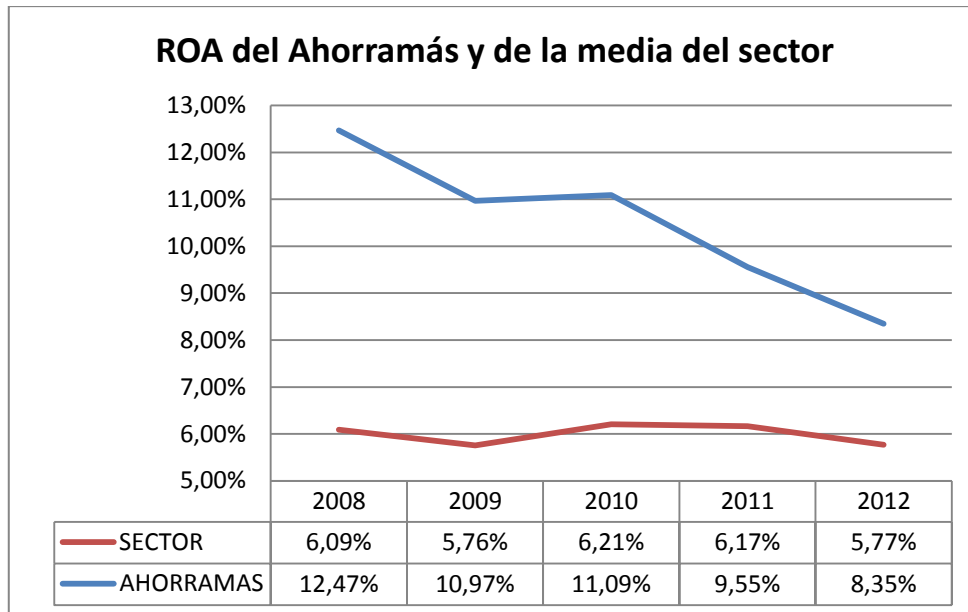


**Gráfico 4.30.:** La evolución de las ventas



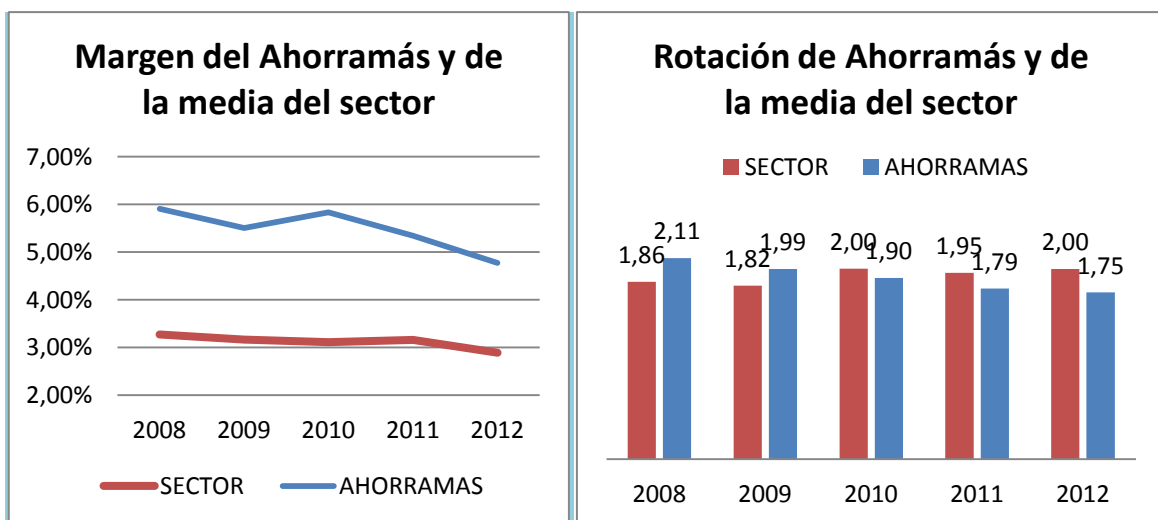
**Gráfico 4.31.:** Las cuotas del mercado

El ROA de Ahorramas que está presentada en el **Gráfico 4.32.**, se nota que durante todo el período se sitúa por encima de la media de la industria, por lo que podemos afirmar que Ahorramas logra una ventaja competitiva sostenible en el período analizado.



**Gráfico 4.32.:** ROA del Ahorramás y de la media del sector

Sin embargo debemos constatar, que durante el período el ROA desciende de forma continua pero se mantiene por encima de sus competidores.



**Gráfico 4.33.:** Margen

**Gráfico 4.34.:** Rotación

Analizando el margen y la rotación de Ahorramas al mirand los **Gráficos 4.33** y **4.34.**, podemos afirmar que trabaja con márgenes elevados sobre su cifra de ventas. La

rotación de sus activos cae por debajo de la media a partir del año 2010, lo que explica la caída de la rentabilidad de sus activos a partir de dicho año.

En todo caso Ahorramas es la cadena que entre la competencia de cadenas regionales consigue mayores márgenes en promedio durante todo el período analizado.

Integrando la información determinamos, que, la rentabilidad media de Ahorramás durante el período 2008-12 se sitúa en el el 10,48%, la mayor de todas las empresas, mientras que su CAGR ha sido del 2,49%. Por lo tanto:

$$2,49\% + 10,48\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Aho} + ROA_{Aho} > CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(2,49\% - 1,72\%) + (10,48\% - 6,3\%) > 0 \leftrightarrow (CAGR_{Aho} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Aho} - ROA_{Ind}) > 0$$

$$(B - P)_{Aho} + (P - C)_{Aho} > (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Podemos afirmar que Ahorramás ha creado más riqueza que la media de sus competidores. En cuanto al reparto de la riqueza creada esta ha sido apropiada en términos de beneficios en gran medida, si bien el excedente del consumidor ofrecido ha sido también ligerametne superior a la media, lo que le ha permitido crecer y ganar cuota de mercado.

De todo ello concluimos que después del líder Mercadona, Ahorramás ha creado más riqueza que sus competidores, es la cadena más rentable de los sujetos del análisis.

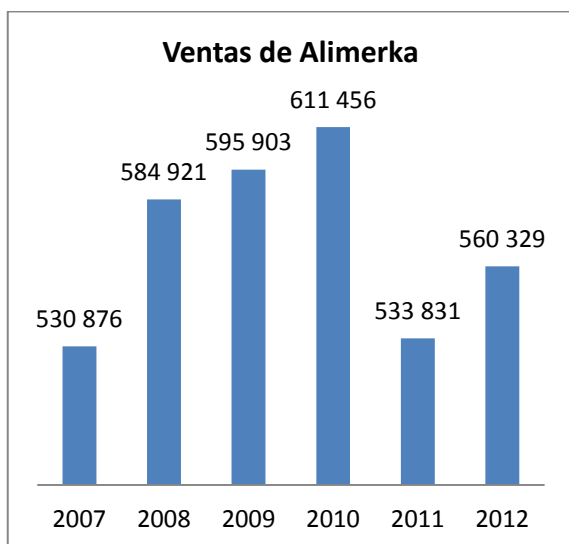
#### 4.3.7. Alimerka

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	530 876	206 473	14 522	7,03%	2,74%	2,57
<b>2008</b>	584 921	229 195	22 649	9,88%	3,87%	2,55
<b>2009</b>	595 903	238 833	19 384	8,12%	3,25%	2,50
<b>2010</b>	611 456	233 803	13 049	5,58%	2,13%	2,62
<b>2011</b>	533 831	234 935	4 675	1,99%	0,88%	2,27
<b>2012</b>	560 329	237 309	8 530	3,59%	1,52%	2,36

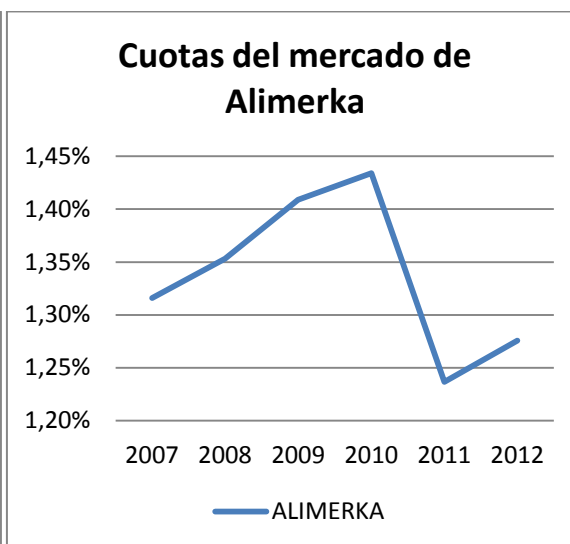
**Cuadro 4.9.:** Resultados de Alimerka



Por principio analizamos la evolución de las ventas que están demostrados en el **Gráfico 4.35**. Se observa una tendencia creciente hasta 2010, pero en 2011 apenas superó sus ventas del principio del periodo. En conjunto Alimerka logra una CAGR 1,09%, que es 0,92% inferior la tasa anual compuesta del sector.



**Gráfico 4.35.:** La evolución de las ventas



**Gráfico 4.36.:** Las cuotas del mercado

En el **Gráfico 4.36.**, está expuesta la evolución de las cuotas del mercado de Alimerka, que está en paralelo con sus resultado de ventas. Crecimiento hasta 2010 y al final una gran pérdida en 2011. Por término medio Alimerka consiguió una cuota de 1,34% de la industria.

La pérdida de la cuota de Alimerka puede ser explicada por las decrecientes rentabilidades que lograba ya desde 2008. En el **Gráfico 4.37.** está demostrado el efecto fuerte de la crisis en la ROA de la cadena asturiana.

En 2011 su resultado fue 1,99% y aunque empezó recuperarlo, en 2012 todavía está 2,18% debajo de la media del sector. En término medio la ROA de Alimerka está con 0,3% debajo de la industria.

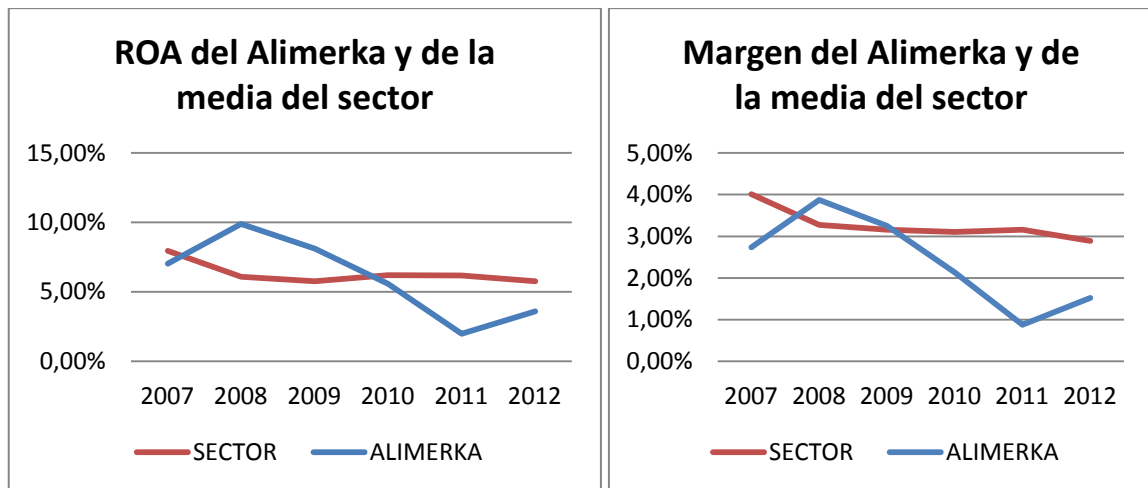


Gráfico 4.37.: ROA

Gráfico 4.38.: Margen

Siguiendo el análisis con el **Gráfico 4.38.** podemos declarar que la evolución del margen de la cadena asturiana está igual al ROA. Por tanto se concluye que Alimerka no consigue su rentabilidad por margen, ya que con la excepción de 2008-2009 está por debajo de la media del sector.

Aunque pudo aumentar su margen hasta 1,52% en 2012, todavía está por debajo de la media con 1,64%.

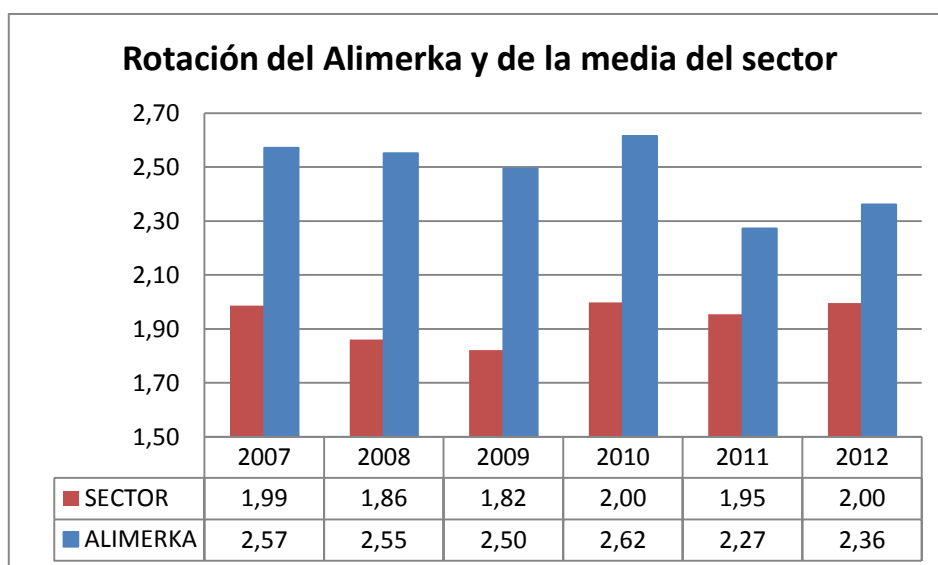


Gráfico 4.39.: Rotación del Alimerka y de la media del sector

Sin embargo Alimerka pudo obtener una rentabilidad media de 6,03% rotando sus activos, ya que es la empresa cuarta más eficiente en rotación después de El Árbol, Lupa y Mercadona. Las altas ventas de 2010 logró rotando sus activos 2,62 veces, como podemos observar en el **Gráfico 4.39.**

Finalmente se compara la tasa anual compuesta y la rentabilidad media de Alimerka al respecto de la media del sector para poder declarar la riqueza que crea:

$$1,09 + 6,03\% < 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Ali} + ROA_{Ali} < CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(1,09\% - 1,72\%) + (6,03\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Ali} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Ali} - ROA_{Ind}) < 0$$

$$(B - P)_{Ali} + (P - C)_{Ali} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Aunque la cadena asturiana podía crecer y también lograr rentabilidad, claramente no crea riqueza, ya que su valor económico es - 0,92. Este resultado es la consecuencia de la pérdida de sus cuotas de mercado y de la caída de sus ventas en 2010.

Además Alimerka era incapaz de ofrecer mayor excedente del consumidor que la industria.

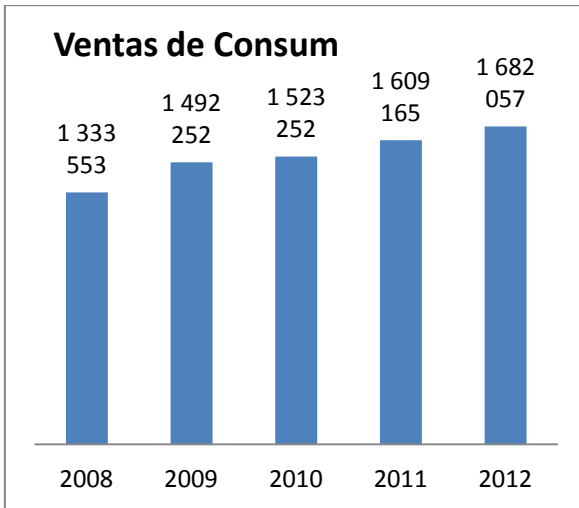
#### 4.3.8. Consum

A efectos de las fusiones de la cadena del año 2007, en los cálculos no se ha tenido en cuenta dicho año para evitar resultados distorsionados.

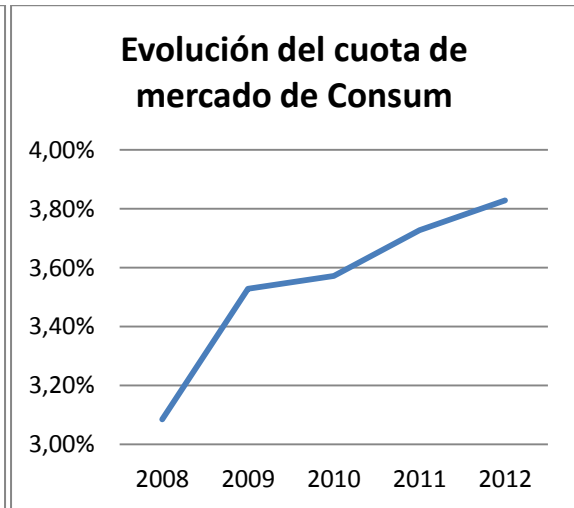
	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	985 736	447 986	32 503	7,26%	3,30%	2,20
<b>2008</b>	1 333 553	715 324	27 716	3,87%	2,08%	1,86
<b>2009</b>	1 492 252	709 737	39 093	5,51%	2,62%	2,10
<b>2010</b>	1 523 252	740 751	35 427	4,78%	2,33%	2,06
<b>2011</b>	1 609 165	800 148	46 775	5,85%	2,91%	2,01
<b>2012</b>	1 682 057	813 162	48 629	5,98%	2,89%	2,07

**Cuadro 4.10.:** Resultados de Consum

Por tanto la evolución de las ventas estamos analizando desde el nivel de 2008. En el **Gráfico 4.40.** observamos que la evolución de las ventas de Consum fue creciente. Sin embargo el crecimiento es firme, la CAGR de Consum es 3,20%, 1,48% mayor de la industria.

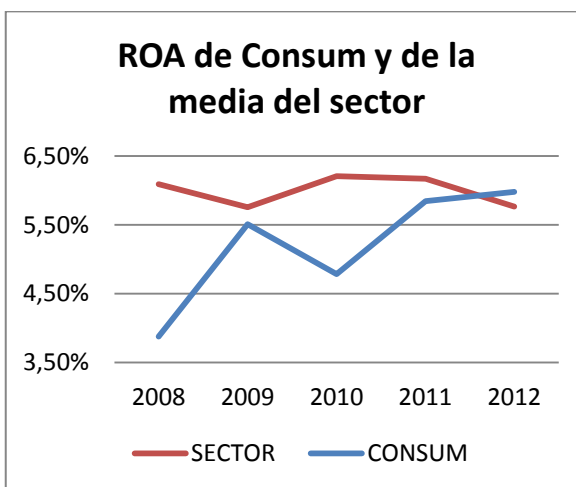


**Gráfico 4.40.:** La evolución de las ventas

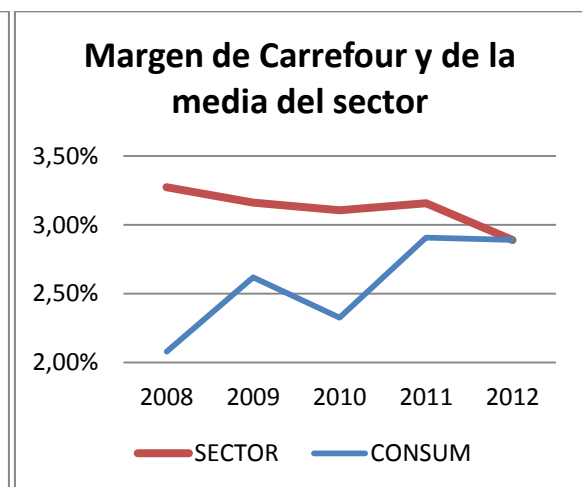


**Gráfico 4.41.:** Las cuotas del mercado

Analizando el **Gráfico 4.41.** podemos observar la expansión de Consum en el mercado. Desde 2008 hasta 2012 consiguió 0,74% más de la cuota del mercado, así al final del periodo mantiene su posición líder entre las compañías regionales.



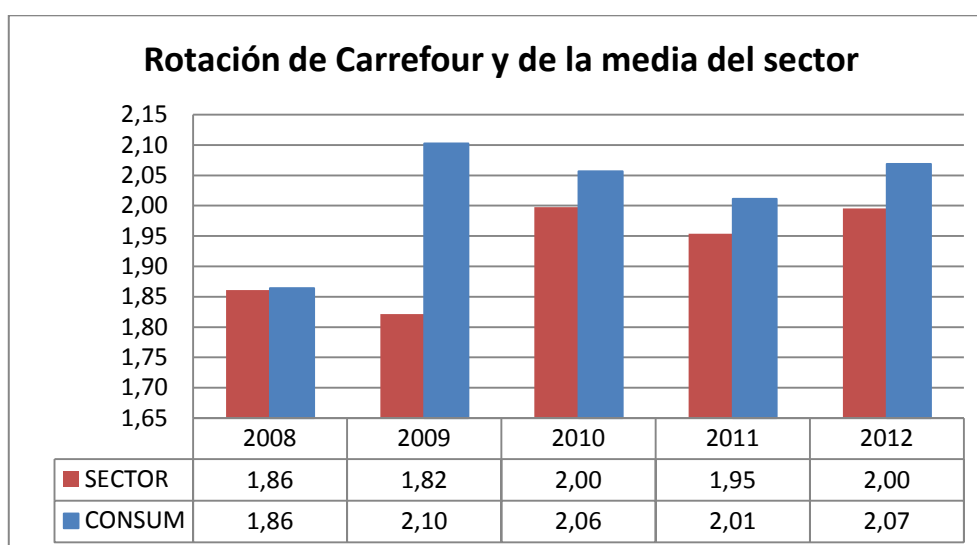
**Gráfico 4.42.:** ROA



**Gráfico 4.43.:** Margen

Sin embargo en resultados de ROA ya no adelanta a todas sus competidores. En el **Gráfico 4.42.** y **4.43.** vemos que el crecimiento de la rentabilidad es paralelo a la evolución de su margen. Ninguno fue paulatino, ya que en 2010 la cooperativa experimentó una recesión.

Como podemos observar en el **Gráfico 4.44.** consum cada año pasa por encima de la industria rotando sus activos. Sin embargo por término medio la diferencia de la rotación sobre las ventas de Consum y de la media del sector es solamente 0,09.



**Gráfico 4.44.:** Rotación de Carrefour y de la media del sector

Para poder llevar a la conclusión final sobre la eficacia de la estrategia de Consum debemos comparar ¿cuánto ha crecido? y ¿cuánta riqueza ha creado?:

$$3,20 + 5,20\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Con} + ROA_{Con} > CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(3,20\% - 1,72\%) + (5,20\% - 6,3\%) > 0 \leftrightarrow (CAGR_{Con} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Con} - ROA_{Ind}) > 0$$

$$(B - P)_{Con} + (P - C)_{Con} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Resulta que Consum crece más que la media a costa de una menor rentabilidad que la media. Ya que fue aumentando sus ventas durante el periodo, pero sus margenes fueron bajos y no conseguía una rotación significativamente elevado.

Este resultado también deriva del hecho que anocer de ofrecer excedente alto al consumidor, sin generar beneficios el valor creado puede está repartido al beneficio de los consumidores y no la empresa. Por lo tanto tiene un valor económico de 0,36.

#### 4.3.9. El Árbol

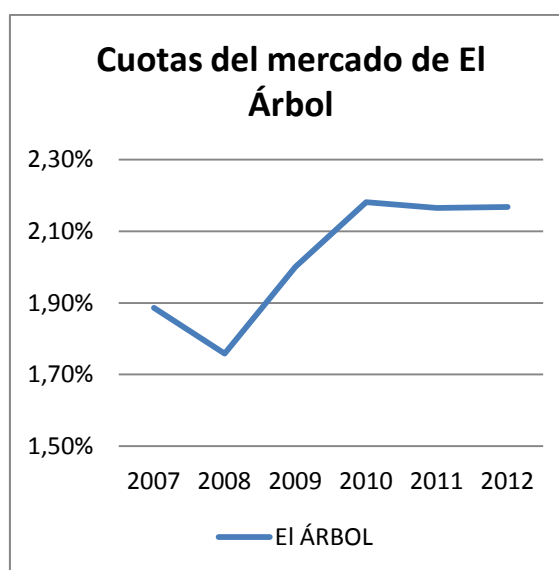
La compañía de Castilla y León es el perdedor de la batalla de las cadenas regionales. A base de los datos presentados en el **Cuadro 4.11.** determinamos porque no ha podido lograr posición competitiva.

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	761 038	217 521	2 256	1,04%	0,30%	3,50
<b>2008</b>	759 925	209 594	4 051	1,93%	0,53%	3,63
<b>2009</b>	845 986	243 922	5 868	2,41%	0,69%	3,47
<b>2010</b>	930 136	277 086	-7 929	-2,86%	-0,85%	3,36
<b>2011</b>	934 789	279 886	5 212	1,86%	0,56%	3,34
<b>2012</b>	952 399	261 794	3 678	1,40%	0,39%	3,64

**Cuadro 4.11.:** Los resultados de El Árbol



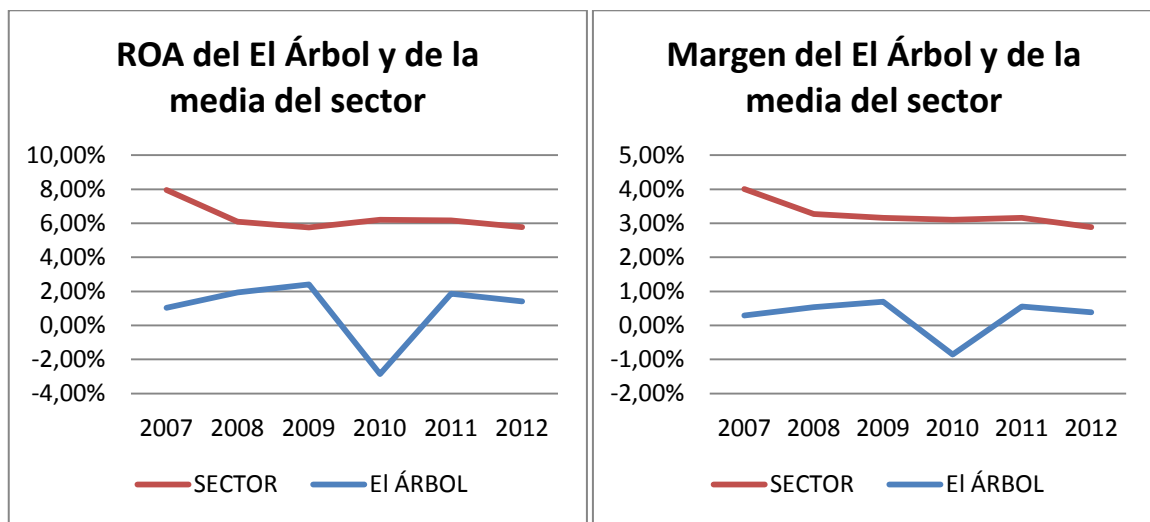
**Gráfico 4.45.:** La evolución de las ventas



**Gráfico 4.46.:** Las cuotas del mercado

Analizando los **Gráficos 4.45 y 4.46** podemos determinar que el volúmen de ventas y la ganancia del cuota de mercado fueron crecientes para El Árbol desde 2008. Tanto que su tasa anual compuesta, 5,77% es la CAGR tercer mayor detrás de Lupa y Mercadona.

El ROA de El Árbol nos explica la posición de desventaja. Aunque tenía unas ventas crecientes, la cadena no pudo generar suficiente rentabilidad económica. Durante todo el periodo investigado esta por debajo de la media de la industria.

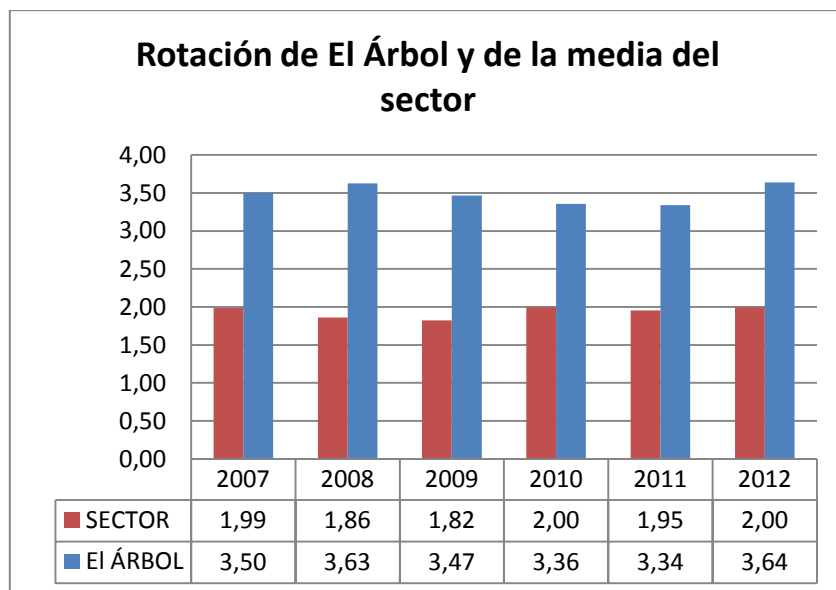


**Gráfico 4.47.: ROA**

**Gráfico 4.48.: Margen**

En cuanto el margen, tiene tendencia paralela a ROA, como podemos observar en los Gráficos **4.47 y 4.48**. El año crítico fue 2010 cuando El Árbol tenía margen negativo de -0,85% por tanto su ROA también fue negativa al -2,86. Sin embargo el grupo ningún año del periodo podía generar ni 1% de margen. Con este resultado es la empresa menos rentable de los sujetos de la investigación.

A los márgenes mínimos intentaba compensar con alta rotación, que podemos observar en el **Gráfico 4.49**. Durante todo el periodo lograba por encima del sector, en términos medios rotaba sus activos 3,49 veces. Con este resultado es la empresa más capaz de generar ventas sobre sus activos.



**Gráfico 4.49.:** Rotación de El Árbol y de la media del sector

A partir de la información obtenida estamos en condiciones de estimar el valor económico o riqueza creada por El Árbol durante el período 2007-2012:

$$5,77 + 0,96\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{El\acute{A}r} + ROA_{El\acute{A}r} > CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(5,77\% - 1,72\%) + (0,96\% - 6,3\%) > 0 \leftrightarrow (CAGR_{El\acute{A}r} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{El\acute{A}r} - ROA_{Ind}) > 0$$

$$(B - P)_{El\acute{A}r} + (P - C)_{El\acute{A}r} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Resulta que El Árbol tiene CAGR significativamente mayor al sector y genera las mayores ventas sobre sus activos, pero por la incapacidad de generar rentabilidad alta, el grupo no pudo crear riqueza.

Esta situación de crecimiento a costa de menor rentabilidad puede afectar a la riqueza de los propietarios además a largo plazo no es ni sostenible ni defendible.

En cuanto al excedente del consumidor, El Árbol podía ofrecerlo, pero sus clientes quedaro con el beneficio de la empresa también. En consecuencia, la compañía tiene un valor económico -1,31 y con esto no solamente fue vencido por su competencia directa.



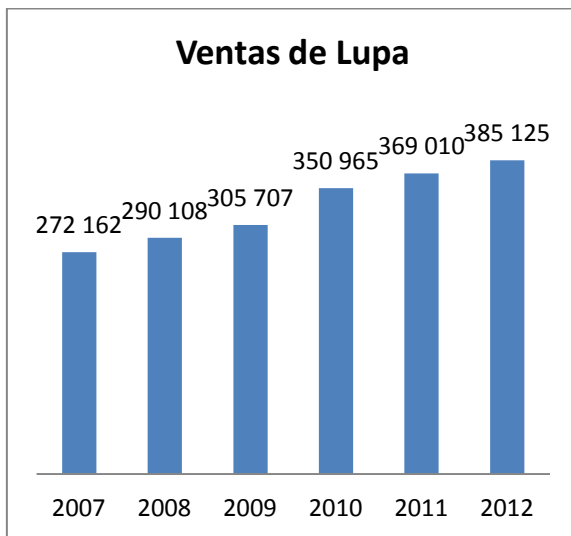
### 4.3.10. Lupa

Lupa es la cadena más pequeña de los objetos del trabajo. Tanto en volumen de ventas, cuota de mercado que en activos totales. Pero al analizar sus resultados observamos que su valor no es tan bajo como su tamaño.

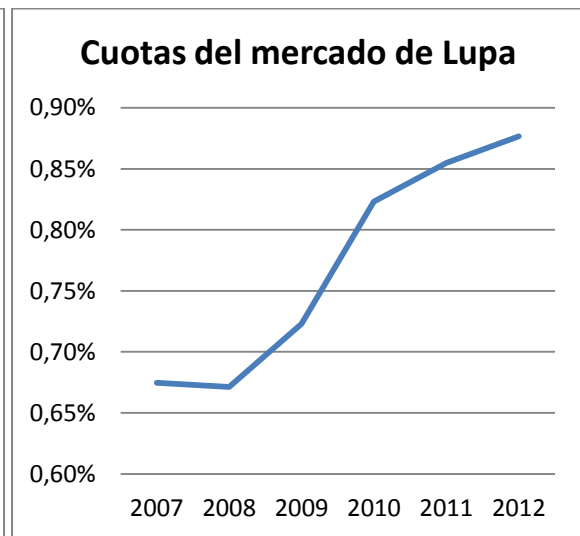
	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	272 162	89 670	2 731	3,05%	1,00%	3,04
<b>2008</b>	290 108	98 539	2 406	2,44%	0,83%	2,94
<b>2009</b>	305 707	101 455	2 815	2,77%	0,92%	3,01
<b>2010</b>	350 965	106 046	2 936	2,77%	0,84%	3,31
<b>2011</b>	369 010	117 015	3 287	2,81%	0,89%	3,15
<b>2012</b>	385 125	117 389	2 624	2,24%	0,68%	3,28

**Cuadro 4.12.:** Los resultados de Lupa

Analizado los **Gráficos 4.50** y **4.51**, vemos que Lupe fue creciendo paulatinamente. Su tasa compuesta anual fue 7,19%, el crecimiento más alto de este trabajo.



**Gráfico 4.50.:** La evolución de las ventas



**Gráfico 4.51.:** Las cuotas del mercado de Lupa

Mientras su ganancia de la cuota del mercado de 2007 a 2012 fue 0,2%. Con este crecimiento también sigue siendo la empresa más pequeña de la investigación, no posesa ni 1% de la cuota del mercado.

En cuanto la rentabilidad, ya no observamos crecimiento si analizamos los **Gráficos 4.52 y 4.53**. La cadena está por debajo de la media del sector tanto en rentabilidad económica como en margen generado. Sin embargo cada año cierra positivo, pero no ha podido recuperar su mejor resultado de 2007 cuando su ROA fue 3,05% y su margen 1%.

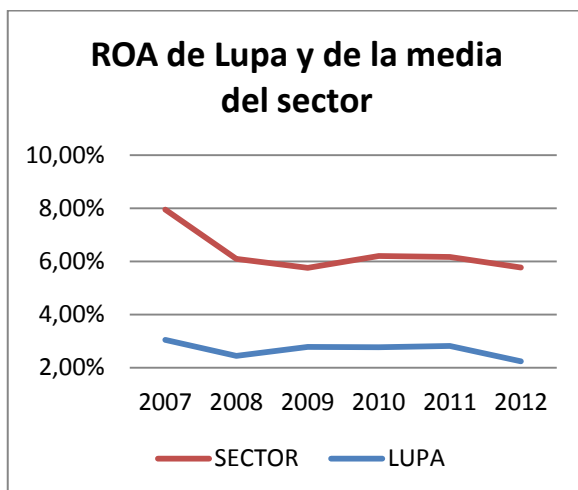


Gráfico 4.52.: ROA

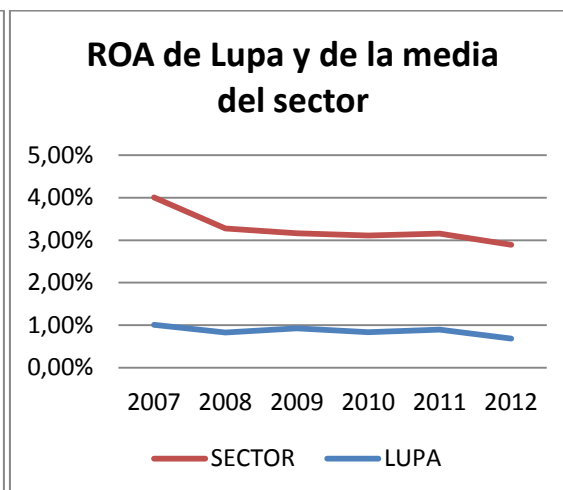


Gráfico 4.53.: Margen

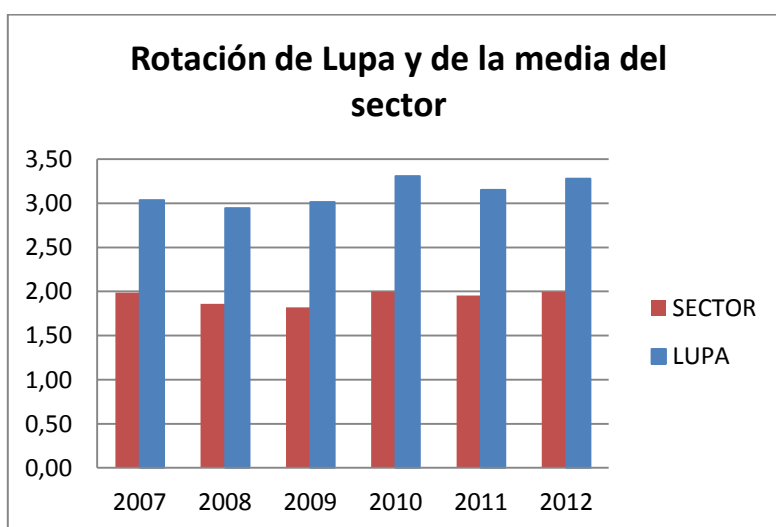


Gráfico 4.54.: Rotación de Lupa y de la media del sector

Al analizar el **Gráfico 4.54.** de la rotación de Lupa observamos, que era capaz de rotar sus activos por encima de la media de la industria.

Integrando toda la información obtenida concluimos, que Lupa es más competitiva que la media del sector.

$$7,19 + 2,68\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow \text{CAGR}_{\text{Lup}} + \text{ROA}_{\text{Lup}} > \text{CAGR}_{\text{Ind}} + \text{ROA}_{\text{Ind}}$$

$$(7,19\% - 1,72\%) + (2,68\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (\text{CAGR}_{\text{Lup}} - \text{CAGR}_{\text{Ind}}) + (\text{ROA}_{\text{Lup}} - \text{ROA}_{\text{Ind}}) < 0$$

$$(B - P)_{\text{Lup}} + (P - C)_{\text{Lup}} > (B - P)_{\text{Ind}} + (P - C)_{\text{Ind}}$$

Es la empresa con la mayor CAGR, quién pudo crecer más durante el periodo investigado. No obstante su tamaño reducido y la incapacidad de generar margen alto conllevaron, que la rentabilidad media de Lupa fue 3,62% menor de la industria.

Sin embargo la cadena crea riqueza, aunque este valor de 1,83 es sólo ligeramente mayor de la media. pero es suficiente para adelantar a la competencia directa (con la excepción de ahorramás).

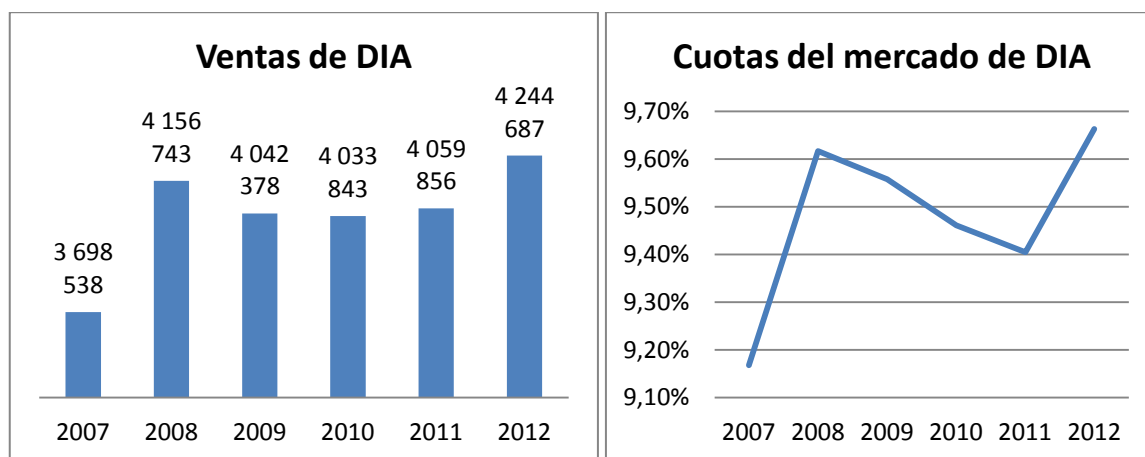
Finalmente podemos determinar que Lupa era capaz de ofrecer mayor excedente al consumidor que los demás.

#### 4.3.11. DIA

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	3 698 538	1 662 937	69 014	4,15%	1,87%	2,22
<b>2008</b>	4 156 743	2 447 877	116 595	4,76%	2,80%	1,70
<b>2009</b>	4 042 378	2 437 750	115 275	4,73%	2,85%	1,66
<b>2010</b>	4 033 843	2 319 406	110 213	4,75%	2,73%	1,74
<b>2011</b>	4 059 856	2 732 610	150 483	5,51%	3,71%	1,49
<b>2012</b>	4 244 687	2 836 524	222 992	7,86%	5,25%	1,50

**Cuadro 4.13.:** Los resultados de DIA

La cadena de descuento ha logrado buenos resultados que están dispuestos en el **Cuadro 4.13**. Sin embargo para in imagen completa analizamos estos datos, empezndo con la evolución de sus ventas y del cuota de mercado.



**Gráfico 4.56:** La evolución de ventas

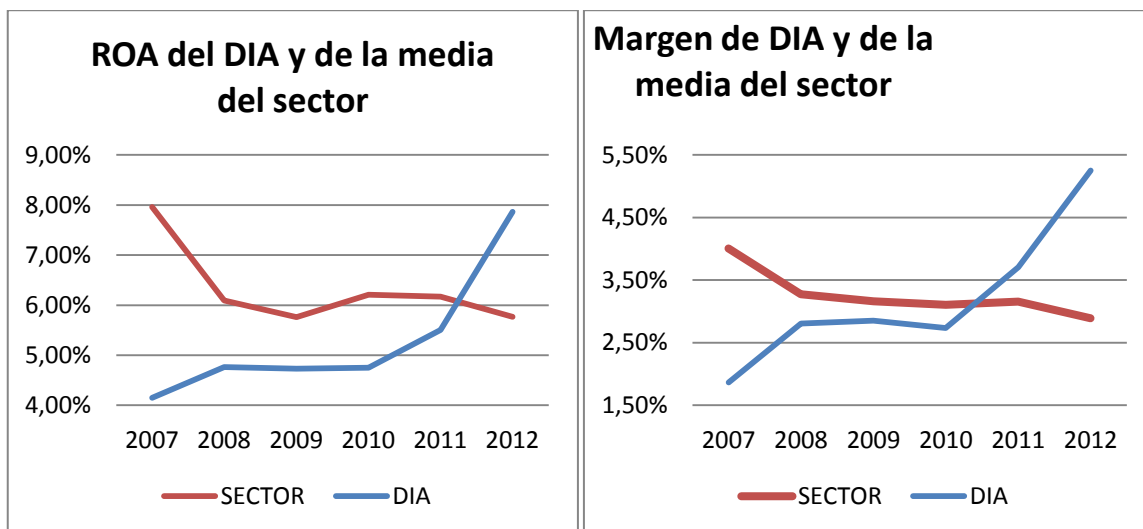
**Gráfico 4.56:** Las cuotas del mercado

Analizando los **Gráficos 4.56** y **4.57**. vemos que DIA tenía que enfrentarse a los efectos de la crisis económica. Los resultados están creciendo, pero los ventas reincidieron después de 2008 tanto como la evolución de la cuota. Anterior DIA recupero ya en 2011, mientras su cuota solamente en 2012.

Durante el periodo DIA fue creciendo con una tasa anual compuesta de 2,79% que es 1% mayor que el crecimiento de la industria. Al 2012 DIA posee 0,5% mayor cuota del mercado que en 2007. Con este resultado es la tercera empresa del ránking del cuota de mercado.

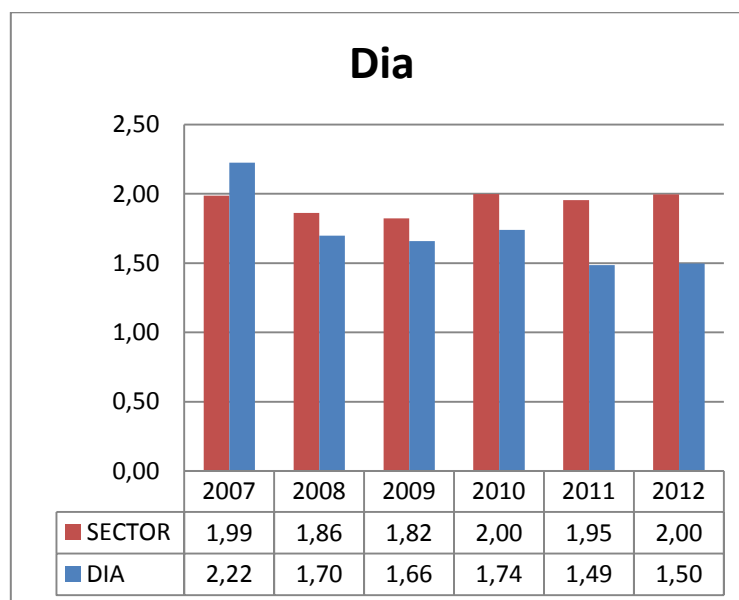
DIA no consiguió mayor rentabilidad que la media hasta 2012. Sin embargo se nota la tendencia de crecimiento al analizar el **Gráfico 4.57**. En 2008, cuando todo el mercado perdió rentabilidad DIA empezó su crecimiento debido a su formato comercial. Parecido evolucionaron sus resultados de margen.

Sin embargo al mirar el **Gráfico 4.58.** notamos que desde 2008 ya generaba margenes apenas 0,30-0,40% menores que la media. Desde 2010 paso por encima y en 2012 DIA genero 2,39% mayor margen q la industria.



**Gráfico 4.57.:** ROA

**Gráfico 4.58.:** Margen



**Gráfico 4.59.:** Rotación de DIA y de la media del sector

Al contrario de la tendencia de margenes crecientes va la tendencia del nivel de rotación. Como vemos en el **Gráfico 4.59.** en 2007 DIA todavía generaba mayor

rentabilidad rotando sus activos que la media, pero desde entonces siempre obtuvo menor resultado. En 2012 rotó los activos 1,5 veces, mientras la industria lo hizo 2 veces.

Como conclusión de los datos obtenidos podemos declarar que DIA fue creciendo y generando mayor rentabilidad cada año. Pero para determinar si crea mayor riqueza de la competencia debemos hacer los siguientes cálculos:

$$2,79 + 5,29\% > 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{DIA} + ROA_{DIA} > CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(2,79\% - 1,72\%) + (5,29\% - 6,3\%) > 0 \leftrightarrow (CAGR_{DIA} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{DIA} - ROA_{Ind}) > 0$$

$$(B - P)_{DIA} + (P - C)_{DIA} > (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

Podemos determinar, que DIA crece más que la media a costa de una menor rentabilidad que la media. Ya que su CAGR es mayor a la industria, pero no puede generar mayor rentabilidad que su competencia. Sin embargo DIA apenas obtiene resultados positivos, ya que su valor económico es 0,04.

Finalmente se observa que DIA tiene la capacidad de crear excedente al consumidor, pero el beneficio se divide entre los dos partidos. No obstante ya que está creciendo con baja rentabilidad, esto puede afectar a la riqueza de los propietarios y ser una opción poco sostenible y defendible.

#### 4.3.12. Lidl

	Ventas	Activos	EBIT	ROA	Margen	Rotación
<b>2007</b>	2 051 186	1 206 016	41 538	3,44%	2,03%	1,70
<b>2008</b>	2 237 910	1 274 059	56 202	4,41%	2,51%	1,76
<b>2009</b>	2 158 388	1 402 674	41 666	2,97%	1,93%	1,54
<b>2010</b>	2 268 276	1 414 793	43 579	3,08%	1,92%	1,60
<b>2011</b>	2 331 018	1 463 445	49 794	3,40%	2,14%	1,59
<b>2012</b>	2 400 079	1 481 599	80 772	5,45%	3,37%	1,62

**Cuadro 4.14.:** Los resultados de Lidl

Entre las dos cadenas de discount Lidl logra una posición menos competitiva que su rival nacional. Al examinar el **Cuadro 4.14.** lo vemos claramente.

En cuanto las ventas, Lidl estuvo en crecimiento paulatino excepto la caída de 2009. En el **Gráfico 4.60.** este incremento, que es el resultado de una tasa anual compuesta 3,19%. Como siempre, la ganancia de cuotas de mercado aumentan igual, así como vemos en el **Gráfico 4.61.** también desde 2007 hasta 2012 Lidl consiguió 0,38% cuota más. Está al 7. puesto del ránking, pero por debajo de su competencia directa, DIA.

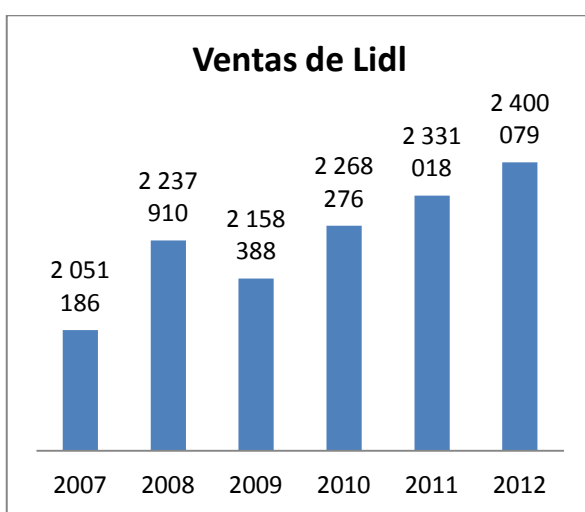


Gráfico 4.60.: La evolución de las ventas

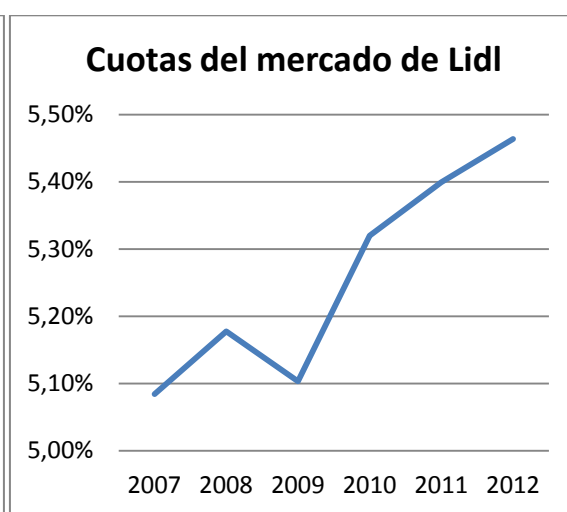


Gráfico 4.61.: Las cuotas del mercado

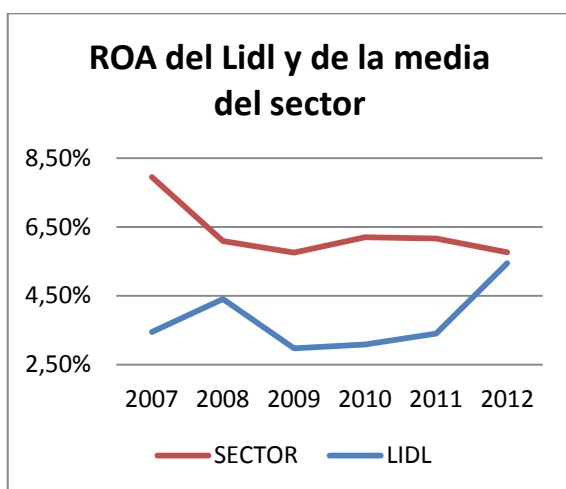


Gráfico 4.62.: ROA

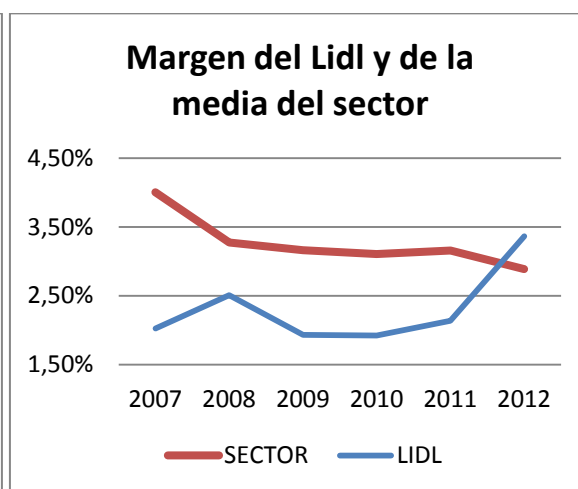
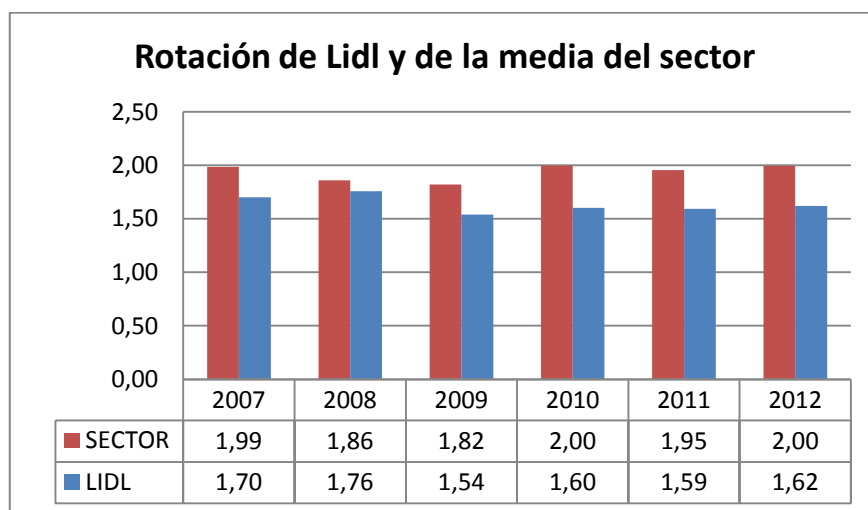


Gráfico 4.63.: Margen

La ROA generada por Lidl sigue la misma tendencia que la evolución de las ventas. El año más difícil fue 2009, pero incluso entonces generó rentabilidad económica positiva. No obstante al analizar los **Gráficos 4.62 y 4.63**, se nota que Lidl no cumple con los niveles de la industria, durante todo el periodo genera menor rentabilidad y menor margen que la media. Excepto en 2012, cuando paso por encima con 0,47%.



**Gráfico 4.64.:** Rotación de Lidl y de la media del sector

Al analizar el **Gráfico 4.64**, observamos, que Lidl tampoco podía ganar a la media rotando sus activos. Por término medio Lidl rotaba sus activos 0,3 menos veces que sus competidores en general.

Contando con la información obtenida ejecutamos los siguientes cálculos para terminar el análisis de Lidl:

$$3,19 + 3,79\% < 1,72\% + 6,3\% \leftrightarrow CAGR_{Lid} + ROA_{Lid} > CAGR_{Ind} + ROA_{Ind}$$

$$(3,19\% - 1,72\%) + (3,79\% - 6,3\%) < 0 \leftrightarrow (CAGR_{Lid} - CAGR_{Ind}) + (ROA_{Lid} - ROA_{Ind}) < 0$$

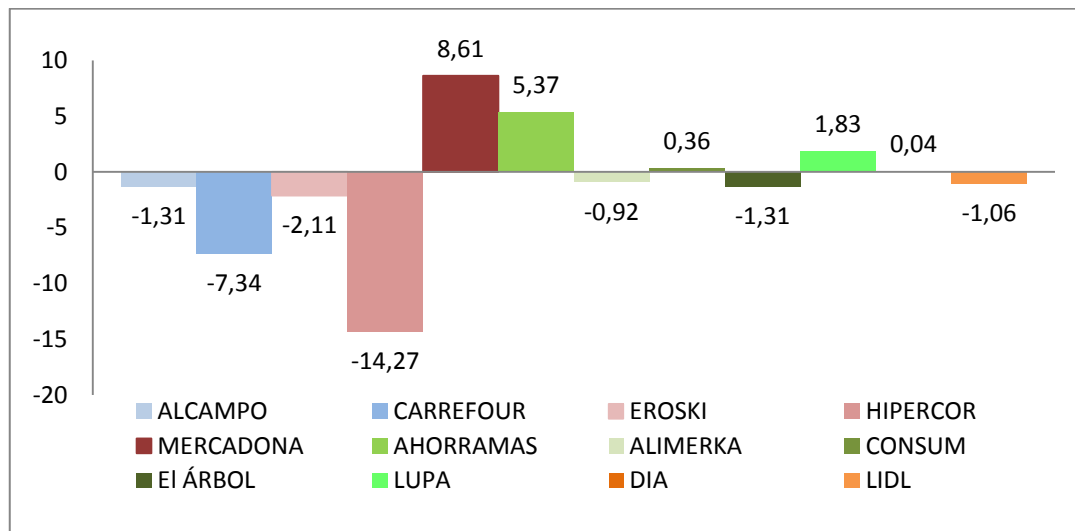
$$(B - P)_{Lid} + (P - C)_{Lid} < (B - P)_{Ind} + (P - C)_{Ind}$$

La empresa alemana no crea riqueza, su valor económico es -1,06. Aunque su tasa de crecimiento anual compuesta de las ventas es 1,47% superior a la media, pero al costa de menor rentabilidad. Ya que genera -2,53% por debajo de la industria.



#### 4.4. Resumen de los resultados

Resumiendo los resultados del estudio empírico podemos determinar, que Mercadona es la empresa con ventaja competitiva absoluta, mientras la empresa menos eficiente es Hipercor. Este resultado se refleja del **Gráfico 4.65.** también.



**Figura 4.65.:** Resumen de la riqueza creada por los objetos del trabajo

Vemos que las empresas de formato hipermercado, aunque sea nacional o filial de grupo internacional, como Alcampo, Carrefour, Eroski e Hipercor, no podían crear riqueza, además son los cuatro del menor valor económico.

Les sigue en el ranking El árbol, quién es el grupo menos eficiente de las cadenas regionales. Entre ellas destaca la riqueza de Ahorramás, pero también Lupa tiene un valor significativo, siendo la empresa más pequeña del análisis.

Finalmente podemos determinar, que la sociedad española prefiere elegir el formato discount nacional que la cadena alemana.

El valor económico consiste en la diferencial en crecimiento y rentabilidad respecto a la media. Por tanto en el **Cuadro 4.15.** están resumidas las diferentes posibilidades. Concluimos que solamente Mercadona y Ahorramás podían obtener los dos valores positivos, mientras Carrefour, Hipercor y Alimerka no conseguían ni mayor crecimiento ni rentabilidad más alta que la industria.

<b>CAGR<sub>E</sub> - CAGR<sub>I</sub></b>	<b>ROA<sub>E</sub> - ROA<sub>I</sub></b>	<b>Implicaciones</b>
+	+	Mercadona, Ahorramás,
-	-	Carrefour, Hipercor, Alimerka
+	-	Eroski, Consum, El Árbol, Lupa, DIA, Lidl
-	+	Alcampo

**Cuadro 4.15.:** Resumen de las posibles composiciones de la riqueza

Vemos, que 6 empresas de la investigación consiguieron crecimiento a costa de rentabilidad menor que la media y que Alcampo es la única empresa, quién crece menos que la media pero pudo compensarlo por rentabilidad sobre crecimiento.

	+	-
<b>Activo Total</b>	Mercadona	Lupa
<b>Ventas</b>	Mercadona	Lupa
<b>Cuota de mercado</b>	Mercadona	Lupa
<b>ROA</b>	Ahorramás	El Árbol
<b>Margen</b>	Eroski	El Árbol
<b>Rotación</b>	El Árbol	Eroski
<b>CAGR</b>	Lupa	Hipercor

**Cuadro 4.16.:** Los ganadores y perdedores de los distintos indicadores de la investigación

Finalmente en el **Cuadro 4.16.** resumimos las empresas que obtuvieron los resultados más altos o más bajos de los distintos indicadores del estudio empírico. Mercadona adelanta en activos, ventas y cuota de mercado, pero la empresa más rentable con mayor crecimiento es Ahorramás. Eroski consiguió las mayores márgenes, mientras El Árbol genero más ventas rotando sus activos.

Al contrario Lupa es la empresa más pequeña con menor cuota de mercado, El Árbol es la menos rentable y Eroski tenía más dificultades en generar rentabilidad por rotación.

## 5. Conclusiones

En este capítulo están presentadas las conclusiones extraídas del trabajo, detallando los contextos de la teoría estudiada y la situación económica del mercado con los cálculos y análisis de la investigación propia.

Principalmente podemos determinar, que el mercado de la distribución entró por la ruta de recuperación, pero todavía no se ha reestablecido las pérdidas de beneficios causadas por la crisis.

De hecho el crecimiento medio compuesto anual del sector durante 2007-2012 es igual al 1,72%. Dicho crecimiento se sitúa por encima del crecimiento de la economía que fue del -0,4% durante el mismo período. El año más difícil fue 2009, cuando el mercado generó 2,20% menores ventas que el año anterior.

En cuanto a la evolución del ROA determinamos, que ha pasado del 7,96 en 2007 al 5,77% evidenciando los problemas estructurales del sector. Debido a la crisis el consumo y las decisiones de compra de los consumidores cambiaron.

Como consecuencia, las empresas de la industria incrementan fuertemente su competencia, siendo el precio un elemento determinante de dicha rivalidad, por tanto la industria todavía no ha podido responder en la manera para generar la rentabilidad económica equivalente al 2007.

En cuanto la competitividad de los sujetos de la investigación, determinamos que los grupos de empresas de formato hipermercado fracasaron por la crisis. Todos sufrieron de ventas cada vez más reducidas y rentabilidades decrecientes.

Con la excepción de Ahorramás los supermercados regionales resistían mejor los efectos de la crisis pero no podían mantener rentabilidades más altas que la media. Mientras las dos cadenas de discount ganaron cuota, aún por el formato no generan tanta rentabilidad que su competencia.

Finalmente determinamos que la empresa con ventaja competitiva absoluta, quién crea mayor riqueza y tiene el mayor valor económico es Mercadona.

## 6. Anexos

En miles de euros	AÑO	ACTIVO TOTAL	VENTAS	BAIT	ROA	Margen	Rotación	Cuota de Mercado	CAGR	ROA Media	Riqueza creada / valor económico
SECTOR	2007	20 315 728	40 342 719	1 616 825	7,96%	4,01%	1,99				
	2008	23 226 542	43 222 976	1 415 077	6,09%	3,27%	1,86				
	2009	23 221 471	42 294 086	1 337 141	5,76%	3,16%	1,82				
	2010	21 342 262	42 635 616	1 324 749	6,21%	3,11%	2,00				
	2011	22 093 826	43 169 808	1 363 016	6,17%	3,16%	1,95				
	2012	22 015 555	43 928 097	1 269 789	5,77%	2,89%	2,00		1,72%	6,3%	
AHORRAMAS	2007	246 857	908 746	10 357	4,20%	1,14%	3,68	2,25%			
	2008	585 363	1 234 998	73 000	12,47%	5,91%	2,11	2,86%			
	2009	643 910	1 283 170	70 617	10,97%	5,50%	1,99	3,03%			
	2010	692 946	1 317 617	76 861	11,09%	5,83%	1,90	3,09%			
	2011	761 413	1 361 622	72 746	9,55%	5,34%	1,79	3,15%			
	2012	791 661	1 383 897	66 078	8,35%	4,77%	1,75	3,15%	2,9% (exc.2007)	10,48% (exc 2007)	5,37%
ALCAMPO	2007	1 582 737	3 416 880	150 333	9,50%	4,40%	2,16	8,47%			
	2008	1 535 004	3 474 175	135 932	8,86%	3,91%	2,26	8,04%			
	2009	1 518 178	3 330 469	125 000	8,23%	3,75%	2,19	7,87%			
	2010	1 348 563	3 324 272	118 406	8,78%	3,56%	2,47	7,80%			
	2011	1 183 034	3 244 382	59 411	5,02%	1,83%	2,74	7,52%			
	2012	1 101 643	3 216 411	79 705	7,24%	2,48%	2,92	7,32%	-1,20%	7,94%	-1,31%
ALIMERKA	2007	206 473	530 876	14 522	7,03%	2,74%	2,57	1,32%			
	2008	229 195	584 921	22 649	9,88%	3,87%	2,55	1,35%			
	2009	238 833	595 903	19 384	8,12%	3,25%	2,50	1,41%			
	2010	233 803	611 456	13 049	5,58%	2,13%	2,62	1,43%			
	2011	234 935	533 831	4 675	1,99%	0,88%	2,27	1,24%			
	2012	237 309	560 329	8 530	3,59%	1,52%	2,36	1,28%	1,09%	6,03%	-0,92%
CARREFOUR	2007	5 362 159	8 887 652	448 423	8,36%	5,05%	1,66	22,03%			
	2008	5 039 109	9 039 254	400 411	7,95%	4,43%	1,79	20,91%			
	2009	3 955 127	8 356 751	156 791	3,96%	1,88%	2,11	19,76%			
	2010	3 063 457	8 104 322	110 210	3,60%	1,36%	2,65	19,01%			
	2011	3 058 789	7 897 178	40 169	1,31%	0,51%	2,58	18,29%			
	2012	2 681 064	7 532 393	-38 669	-1,44%	-0,51%	2,81	17,15%	-3,25%	3,96%	-7,34%
CONSUM	2007	447 986	985 736	32 503	7,26%	3,30%	2,20	2,44%			
	2008	715 324	1 333 553	27 716	3,87%	2,08%	1,86	3,09%			
	2009	709 737	1 492 252	39 093	5,51%	2,62%	2,10	3,53%			
	2010	740 751	1 523 252	35 427	4,78%	2,33%	2,06	3,57%			
	2011	800 148	1 609 165	46 775	5,85%	2,91%	2,01	3,73%			
	2012	813 162	1 682 057	48 629	5,98%	2,89%	2,07	3,83%	3,2% (exc 2007)	5,2% (exc 2007)	0,36%

DIA	2007	1 662 937	3 698 538	69 014	4,15%	1,87%	2,22	9,17%			
	2008	2 447 877	4 156 743	116 595	4,76%	2,80%	1,70	9,62%			
	2009	2 437 750	4 042 378	115 275	4,73%	2,85%	1,66	9,56%			
	2010	2 319 406	4 033 843	110 213	4,75%	2,73%	1,74	9,46%			
	2011	2 732 610	4 059 856	150 483	5,51%	3,71%	1,49	9,40%			
	2012	2 836 524	4 244 687	222 992	7,86%	5,25%	1,50	9,66%	2,79%	5,29%	0,04%
EI ÁRBOL	2007	217 521	761 038	2 256	1,04%	0,30%	3,50	1,89%			
	2008	209 594	759 925	4 051	1,93%	0,53%	3,63	1,76%			
	2009	243 922	845 986	5 868	2,41%	0,69%	3,47	2,00%			
	2010	277 086	930 136	-7 929	-2,86%	-0,85%	3,36	2,18%			
	2011	279 886	934 789	5 212	1,86%	0,56%	3,34	2,17%			
	2012	261 794	952 399	3 678	1,40%	0,39%	3,64	2,17%	5,77%	0,96%	-1,31%
EROSKI	2007	3 059 831	2 480 851	165 311	5,40%	6,66%	0,81	6,15%			
	2008	4 390 677	2 718 913	-3 041	-0,07%	-0,11%	0,62	6,29%			
	2009	5 146 768	2 874 062	292 580	5,68%	10,18%	0,56	6,80%			
	2010	3 847 223	2 461 649	187 999	4,89%	7,64%	0,64	5,77%			
	2011	3 432 654	2 197 831	245 395	7,15%	11,17%	0,64	5,09%			
	2012	3 278 352	2 076 025	139 124	4,24%	6,70%	0,63	4,73%	1,39%	4,54%	-2,11%
HIPERCOR	2007	2 402 404	3 364 129	220 417	9,17%	6,55%	1,40	8,34%			
	2008	2 377 584	3 108 833	149 613	6,29%	4,81%	1,31	7,19%			
	2009	2 263 967	2 606 649	98 412	4,35%	3,78%	1,15	6,16%			
	2010	2 237 630	2 466 969	73 851	3,30%	2,99%	1,10	5,79%			
	2011	2 241 604	2 183 025	44 298	1,98%	2,03%	0,97	5,06%			
	2012	2 133 120	1 941 814	-25	-0,001%	0,00%	0,91	4,42%	-10,41%	4,18%	-14,27%
LIDL	2007	1 206 016	2 051 186	41 538	3,44%	2,03%	1,70	5,08%			
	2008	1 274 059	2 237 910	56 202	4,41%	2,51%	1,76	5,18%			
	2009	1 402 674	2 158 388	41 666	2,97%	1,93%	1,54	5,10%			
	2010	1 414 793	2 268 276	43 579	3,08%	1,92%	1,60	5,32%			
	2011	1 463 445	2 331 018	49 794	3,40%	2,14%	1,59	5,40%			
	2012	1 481 599	2 400 079	80 772	5,45%	3,37%	1,62	5,46%	3,19%	3,79%	-1,06%
LUPA	2007	89 670	272 162	2 731	3,05%	1,00%	3,04	0,67%			
	2008	98 539	290 108	2 406	2,44%	0,83%	2,94	0,67%			
	2009	101 455	305 707	2 815	2,77%	0,92%	3,01	0,72%			
	2010	106 046	350 965	2 936	2,77%	0,84%	3,31	0,82%			
	2011	117 015	369 010	3 287	2,81%	0,89%	3,15	0,85%			
	2012	117 389	385 125	2 624	2,24%	0,68%	3,28	0,88%	7,19%	2,68%	1,83%
MERCADONA	2007	3 831 137	12 984 925	459 420	11,99%	3,54%	3,39	32,19%			
	2008	4 324 217	14 283 643	429 543	9,93%	3,01%	3,30	33,05%			
	2009	4 559 150	14 402 371	369 640	8,11%	2,57%	3,16	34,05%			
	2010	5 060 558	15 242 859	560 147	11,07%	3,67%	3,01	35,75%			
	2011	5 788 293	16 448 101	640 771	11,07%	3,90%	2,84	38,10%			
	2012	6 281 938	17 552 881	656 351	10,45%	3,74%	2,79	39,96%	6,21%	10,44%	8,61%

Annexo 6.1.: La tabla de cálculos

## 7. Bibliografía

### 7.1. Libros y artículos impresos

**Amin, A. y Cohendet, P. (2004):** Architectures of knowledge (Oxford, Oxford University Press)

**Bueno, E. (1998).** El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 -229.

**Bueno, E.; Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2005):** Dirección Estratégica, Nuevas Perspectivas teóricas, Pirámide, Madrid

**Casares, J.; Briz, J.; Rebollo, A., y Muñoz, P. (1987):** La economía de la distribución comercial. Editorial Ariel Economía, Barcelona.

**Dess, G.G. y Lumpkin G.T., (2003):** Dirección estratégica, creando ventajas competitivas

**Fernández Sánchez, E. (2005):** Dirección Estratégica de la empresa, Delta Publicaciones, Madrid

**Fernández Sánchez, E. (2010):** Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar, Parainfo, Madrid

**Hax, A. C. y Majluf, N.S., (1991):** Strategic management: An integrative perspective, Prentice hall, Englewood Cliffs, Nueva York

**Hermida, J. y Serra, R. (1989):** Administración y Estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina

**Kast, F. E. y Rosenzweig, J.E.:** Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas, Mc Graw Hill, México

**Lancaster, K.J. (1979):** A new approach to consumer theory, The Journal of Political Economy, Vol. 74, No.2 (A pr., 1966), pp. 132-157

- McGahan, A. M. y Porter, M., (1997):** How much does industry matter, really?, Strategic Management Journal, vol. 18, 15-30.
- Mertens y Palomares, (2006):** Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje?; Seminario Internacional Globalización, Conocimiento y Desarrollo, Unam, Mexico
- Ohmae, K. (1989):** Managing in a Borderless World, Harvard
- Pisano, (2000):** In search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals en: Dosi, G; Nelson, R., Winter, S., The nature and dynamics of organizational capabilities. (Oxford, Oxford University Press)
- Peris, Salvador Miquel (2006):** Distribución comercial, 5ª Edición, Esic Editorial, Madrid
- Porter (1987):** From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review
- Salcedo Barriga, L. (2012):** Análisis del sector de la distribución: Evaluación de la competitividad y la situación actual, ICAI – Universidad Pontificio Comillas, Madrid
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2001):** La distribución comercial: opciones estratégicas, 2ª Edición, Esic Editorial, Madrid
- Vázquez Barquero, Antonio (2012):** Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1, Madrid
- Vázquez, R. y Trespacios, J.A. (1997):** Distribución comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas. Madrid: Civitas.
- Ventura Victoria, J. (2008):** Análisis estratégico de la empresa, 1ª Edición, 2ª Impresión, Parainfo, Madrid

## 7.2. Artículos e informes online:

**Abril, Carmen (2010):** Carrefour Innova,

<http://marketing.blogs.ie.edu/archives/tag/marketing-carrefour>

**ANGED (2012):** Informe Annual 2012

[http://www.anged.es/archivos/descargas/ANGED\\_2012\\_ok\\_web\\_spreads\\_2013\\_10\\_21\\_17\\_11\\_26.pdf](http://www.anged.es/archivos/descargas/ANGED_2012_ok_web_spreads_2013_10_21_17_11_26.pdf)

**Bermell Campos, J. (2012):** El Hipermercado en España. ¿El fin de un formato?

<http://www.eco.uab.es/ue/trabajos%20premi/tfc%2062%2022%20Bermell.pdf>

**Cuesta Valiño, P. (2006):** Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/>

**Europa Press (2010):** Dinosol invertirá 70 millones en tres años para elevar sus ventas un 15% y crear 1.400 empleos

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-dinosol-invertira-70-millones-tres-anos-elevar-ventas-15-crear-1400-empleos-20100322140846.html>

**Fundesem Business School (2009):** Cápsula de Conocimiento, Distribución Comercial, Fundesem Online

<http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2013/10/Distribucion-Comercial-FUNDESEM.pdfm>

**Dr. Herraiz, Víctor (2010):** Causas de la crisis económica en España,

<http://www.mundonoticiashoy.com/noticia/1939/>

**ICE, Boletín Económico (2009):** Monográfico: La Distribución Comercial en España en 2008, Boletín Económico N° 2941

<http://www.revistasice.com/es-es/bice/paginas/ultimo-boletin.aspx?numero=2969>

**García Magarzo, Ignacio (2008):** Marcas del Distribuidor e Innovación: La Visión del Supermercado

[http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/IgnacioGarcia\\_Asedas\\_2008.pdf](http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/IgnacioGarcia_Asedas_2008.pdf)



**Kantar Worldpanel (2012):** Worldpanel Distribución 2012, Radiografía de la Distribución Española y su comprador,  
[http://www.kantarworldpanel.com/kwp\\_ftp/Spain/NdP/20120417\\_WPD2012/20120417\\_WPD2012\\_RdP.pdf](http://www.kantarworldpanel.com/kwp_ftp/Spain/NdP/20120417_WPD2012/20120417_WPD2012_RdP.pdf)

**McKinsey & Company (2005):** Cómo competir con el discount ¿Un nuevo modelo de negocio para el minorista del sector de la alimentación?  
[https://ccrrc.org/wp-content/uploads/2012/09/Responding\\_to-Discounts\\_Spanish\\_Study\\_2005.pdf](https://ccrrc.org/wp-content/uploads/2012/09/Responding_to-Discounts_Spanish_Study_2005.pdf)

**Mejía C., A.C. (1999):** La ventaja competitiva por costos,  
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Mayo1999.pdf>

**Ministerio de Haciendas y Administraciones Públicas (2010):** Plan Español para el estímulo de la Economía y el Empleo  
<http://www.minhap.gob.es/es-ES/Areas%20Tematicas/Presupuestos%20Generales%20del%20Estado/Paginas/FondoparaelEstimulodelaEconomiayelEmpleo.aspx>

**Regidor, R. (2013):** DIA, las claves del éxito del primer supermercado de descuento de España  
<http://www.libremercado.com/2013-09-08/dia-las-claves-del-exito-del-primer-supermercado-de-descuento-de-espana-1276498560/>

**Roldán, Carlos A.:** La otra biografía, Karl Y Theo Albrecht; Los desconocidos dueños de los Aldi <http://www.elmundo.es/suplementos/cronica/2009/692/1232233214.html>

**Romera, J. (2013):** Eroski, la caída de un gigante: pierde 386 millones en cinco años  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/4919623/06/13/Eroski-la-caida-de-un-gigante-pierde-386-millones-en-cinco-anos.html#.Kku81AJsrxTmHnl>

**Ruíz, R. (2013):** Dia 'españoliza' Schlecker: se llamará Clarel  
<http://www.expansion.com/2013/10/28/empresas/distribucion/1382983209.html>

**Segura, Raquel (2012):** Distribución Alimentaria: Mercadona se escapa, Alimarket  
[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE\\_Departament/DE02\\_Estadistiques\\_observatoris/2](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/2)

[7\\_Butlletins/02\\_Butlletins\\_ND/Fitxers\\_estatics\\_ND/2012\\_fitxers\\_estatics/0109\\_2012\\_Ins eguretat\\_alimentaria%28Resum%29.pdf](#)

**The Brattle Group, Delgado, J. y García, J. A. (2012):** Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España,

[http://www.promarca-spain.com/pdf/2012\\_04\\_06\\_Informe\\_Promarca-The\\_Brattle\\_Group.pdf](http://www.promarca-spain.com/pdf/2012_04_06_Informe_Promarca-The_Brattle_Group.pdf)

**The Nilsen Company (2011):** Nielsen Breaking News España, Anuario 2011: El consumo aumenta ligeramente en 2010 ayudado por el descenso de los precios

<http://es.nielsen.com/site/documents/BNAnuario2011.pdf>

**Tovar, Manuel (2011):** La crisis económica y sus consecuencias sociales,

[www.edit.um.es/exclusion-social/la-crisis-economica-y-sus-consecuencias-sociales/](http://www.edit.um.es/exclusion-social/la-crisis-economica-y-sus-consecuencias-sociales/)

## 8. Páginas webs, libros y artículos consultados

<http://www.abc.es/20120224/comunidad-canarias/abcp-dinosol-pierde-millones-euros-20120224.html>

<http://www.granconsumo.tv/distribucion/distribucion-base-alimentaria-y-general/ahorramas-crecio-el-2-en-ventas-en-2012>

<http://raimon.serrahima.com/la-descomposicion-del-rendimiento-rotacion-y-margen-2/>

<http://www.eoi.es/blogs/financiareporting/%C2%BFcomo-ganan-dinero-las-empresas-el-margen-y-la-rotacion/>

<http://www.emprendex1.es/blogs/entry/Ganas-por-margen-o-por-rotaci%C3%B3n>

<http://www.geoeconomia.es/economia/habra-brotes-verdes-en-2013-los-problemas-de-la-economia-espanola/>

<http://gestionpyme.com/desaparece-un-20-de-las-empresas-en-espana-desde-el-inicio-de-la-crisis/>

<http://www.expansion.com/2013/08/25/empresas/distribucion/1377436657.html>

<http://www.comercio.mineco.gob.es/en/comercio-interior/distribucion-comercial-estadisticas-y-estudios/pages/la-distribucion-comercial-en-espa%C3%B1a.aspx>

[http://www.anged.es/galeria\\_archivos.aspx?idmp=165](http://www.anged.es/galeria_archivos.aspx?idmp=165)

<http://www.cncompetencia.es/Inicio/Informes/InformesyEstudiossectoriales/tabid/228/Default.aspx>

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Paginas/La-distribucion-comercial-en-espa%C3%B1a.aspx>

<http://www.finanzas.com/sector-de-la-grandes-cadenas-de-distribucion-alimentaria>

[http://elpais.com/diario/2008/08/24/economia/1219528801\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/08/24/economia/1219528801_850215.html)

<http://www.expansion.com/2013/09/17/empresas/distribucion/1379370386.html>

<http://www.expansion.com/2013/09/18/catalunya/1379497420.html>

<http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo>

<http://lanuevarutadeempleo.com/emprendedores/454/analisis-cambios-dafo-eficaz-metodo-realizar-sencillo>

[http://startupguide.hu/mi\\_az\\_a\\_swot\\_analisis](http://startupguide.hu/mi_az_a_swot_analisis)

<http://www.expansion.com/2013/03/25/valencia/1364238397.html>

<http://www.expansion.com/2010/05/02/empresas/1272832995.html>

[http://cincodias.com/cincodias/2013/08/26/empresas/1377540728\\_900876.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/08/26/empresas/1377540728_900876.html)

<http://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html>

<http://www.expansion.com/2013/08/29/empresas/distribucion/1377767965.html>

<http://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/4919623/06/13/Eroski-la-caida-de-un-gigante-pierde-386-millones-en-cinco-anos.html#.Kku8XN1kNQTBnOt>

<http://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html>

<http://www.expansion.com/2013/08/26/empresas/distribucion/1377552891.html>

<http://www.expansion.com/2013/09/26/empresas/distribucion/1380185341.html>

[http://economia.elpais.com/economia/2013/10/26/actualidad/1382806714\\_594066.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/10/26/actualidad/1382806714_594066.html)

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/empresas/corte-ingles-aporta-economia-espanola-93000-millones-2007-20120827>

[http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133\\_638380.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133_638380.html)

[http://economia.elpais.com/economia/2013/10/07/actualidad/1381132933\\_384742.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/10/07/actualidad/1381132933_384742.html)

<http://www.expansion.com/2013/08/25/empresas/distribucion/1377465003.html>

<http://www.expansion.com/2013/08/25/empresas/distribucion/1377432782.html>

[www.expansion.com/2013/10/03/empresas/distribucion/1380805439.html](http://www.expansion.com/2013/10/03/empresas/distribucion/1380805439.html)

<http://anuario.eldiariomontanes.es/empresa/supermercados-lupa.html>

<http://www.actualidadempleo.es/el-supermercado-lupa-creara-empleos-en-villamuriel-de-cerato/>

<http://financialfood.es/default.aspx?where=2&id=1&n=14307>

<http://www.laopiniondezamora.es/benavente/2012/09/26/cadena-supermercados-cantabra-abrira-centro-ciudad-30-empleos/629755.html>

<http://www.expansion.com/2013/07/29/empresas/distribucion/1375076811.html>

<http://www.expansion.com/2011/06/19/opinion/editorialyllaves/1308513148.html>

<http://www.expansion.com/2011/08/29/empresas/distribucion/1314654993.html>

<http://www.elcomercio.es/v/20110413/economia/arbol-renueva-modelo-supermercado-20110413.html> , <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/4637124/02/13/Cambio-de-modelo-en-Supermercados-El-Arbol.html>

<http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/diferenciacion-productos.pdf?noCache=1354884406288>

<http://www.ahorramas.com/>

<http://www.alcampo.es/>

<http://www.alimerka.es/web/>

<http://carrefour.es/>

<http://www.consum.es/>

<http://www.dia.es/compra-online/dia>

<http://www.grupoelarbol.com/>

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

<https://www.hipercor.es/>

[http://www.lidl.es/cps/rde/www\\_lidl\\_es/hs.xsl/index.htm](http://www.lidl.es/cps/rde/www_lidl_es/hs.xsl/index.htm)

<http://www.lupa.com/>

<https://www.mercadona.es/ns/index.php>