



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL GRUPO DIA

Alumno: María del Carmen Lloris Ogallar

Tutor: Prof. D. Manuel Aranda Ogáyar

Dpto: Organización de empresas

Junio, 2016

INDICE

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Orientación y valores del Grupo DIA.....	5
3.1. Descripción de la empresa.....	5
3.2. Trayectoria de la empresa en la industria.....	7
3.3. La definición de la orientación futura del Grupo DIA.....	9
3.4. Responsabilidad social corporativa.....	11
4. Análisis del entorno.....	15
4.1. Entorno general.....	15
4.2. Entorno competitivo.....	19
4.2.1. Modelo Abell.....	20
4.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas según Porter.....	21
5. Análisis interno.....	25
5.1. Diagnóstico interno de la empresa.....	25
5.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa.....	25
5.1.2. Cadena de valor.....	28
5.2. Análisis de los recursos y capacidades.....	31
5.3. Matriz DAFO.....	33
6. Estrategias competitivas.....	36
7. Estrategias corporativas.....	38
7.1. Estrategia de cooperación.....	38
7.2. Estrategia de internacionalización.....	40
8. Conclusiones.....	42
9. Bibliografía.....	43

1. RESUMEN

El trabajo tiene por objetivo la realización de un análisis estratégico de la Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), cadena de supermercados española y actualmente uno de los líderes de la distribución de la alimentación a nivel mundial.

Con el fin de conocer las actuaciones que ha llevado a cabo la compañía y la han posicionado tan favorablemente, se realizará un estudio del entorno socioeconómico que rodea la empresa, especialmente centrado en España, así como de la estructura de la industria en la que desarrolla su actividad, de las características propias de dicha empresa y finalmente, un análisis de las estrategias que sigue.

Todo ello, nos llevará a comprender el procedimiento que la ha llevado a su actual posición, además de caracterizarla como uno de los supermercados que más han crecido en cuota de mercado en este último año 2015.

ABSTRACT

The objective of this work is make a strategic review of the "Distribuidora Internacional de Alimentación" (DIA), Spanish chain supermarkets and currently one of the leading food distribubution worldwide.

In order to know the actions carried out by the company which make them-self in a favorable position, would make an study about the socioeconomic environment surrounding the company, specially focus in Spain. As well as the structure of the industry that developing its activity, the company's own characteristics and finally an analysis of the strategies that they follow.

All of that will lead us to understand the procedure that has lead it to its actually position and characterize like one of the supermarkets that had the highest growth market share in the last year 2015.

2. INTRODUCCIÓN

El sector de la distribución de la alimentación representa hoy día una industria básica y esencial para la sociedad, ya que ofrece productos de primera necesidad. Esta industria ha sufrido muchos cambios en las últimas décadas y los avances tecnológicos ofrecen múltiples posibilidades a las nuevas formas de distribución. También debemos tener en cuenta el contexto de la distribución alimentaria actual, que es el resultado de una combinación de elementos en los que no solo influye el consumidor, sino también el propio distribuidor y la situación económica.

Dentro de esta industria me he centrado concretamente en el sector de los supermercados, eligiendo el Grupo DIA para su estudio. Las razones que me han llevado a elegir dicha compañía han sido especialmente; su evolución, a pesar del adverso entorno macroeconómico que se ha encontrado y su presencia en el extranjero.

Dicho esto, la elaboración de este trabajo tiene por objeto realizar un análisis estratégico de la empresa DIA, con el fin de identificar y analizar cuales han sido las acciones que han permitido hasta ahora el crecimiento continuo de la compañía. Debido a que dicha empresa se encuentra actualmente situada inmediatamente detrás del gran líder de la distribución nacional Mercadona (Worldpanel, 2016).

Este análisis constará de cuatro partes, dónde conoceremos:

- Los objetivos, metas y contexto social de la empresa.
- El entorno donde se desarrolla la actividad, referido tanto a los factores que le afectan del contexto socioeconómico que le envuelve (entorno general), como a los de la industria en la que opera (entorno competitivo).
- Las características propias que tiene la organización, analizando los recursos y capacidades de los que se compone, los cuales nos mostraran las oportunidades y amenazas con las que se enfrentará, considerando las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.
- Las estrategias que lleva a cabo la compañía, a partir de los recursos de los que dispone.

Un aspecto importante a considerar son los consumidores, los cuales podemos estudiar a partir del índice que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), que es el Índice de la Confianza del consumidor (ICC). Asimismo, dentro de estos también

encontramos las tendencias y modas alimenticias que tienen mucho que decir en el sector de la alimentación, ya que estas influyen en su comportamiento y determinan sus hábitos de compra.

Por último, es importante tener en cuenta el nivel de competencia existente. Para los supermercados este es muy elevado porque actualmente existen diferentes grupos dentro del mercado minorista de distribución en España (hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, de barrio, de conveniencia, especializadas y gourmet).

3. ORIENTACIÓN Y VALORES DEL GRUPO DIA

3.1. Descripción de la empresa

Las siglas DIA se corresponden con Distribuidora Internacional de Alimentación. Este es un grupo de distribución minorista de origen español. Presidido actualmente y desde 2011 por Ana Maria Llopis.

DIA es uno de los líderes de la distribución de la alimentación a nivel mundial, especializada en la gestión de tiendas de proximidad, esto significa que los consumidores pueden elegir entre una gran variedad de surtido sin tener que perder el tiempo en grandes desplazamientos, poniendo a disposición del cliente una amplia gama de productos a los mejores precios. Además cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35, índice de referencia del mercado bursátil español (DIAcorporate, 2015).

Está presente en cuatro países a parte de España; Portugal, Brasil, Argentina y China (figura 1) en los que opera con más de 7.700 establecimientos, tanto tiendas propias como franquicias, a través de varios formatos: DIA Market, DIA Maxi, Clarel, Fresh by Dia, El Árbol y Minipreco.



Figura 1. Principales regiones en las que opera (DIAcorporate, 2015)

Esta empresa se encuadra dentro de la fórmula comercial de tienda de descuento y sigue una política de reducción de precios mediante la disminución de costes, simplificando el establecimiento y su gestión.

Su política de comunicación se basa en las campañas en los medios de comunicación, así como folletos periódicos en los que se destacan los productos en oferta. Posee un sistema

de franquicias que permite a particulares operar una tienda DIA tras realizar una determinada inversión y ceder parte de los beneficios a la empresa matriz.

Según la Memoria Anual de DIAcorporate (2015), en cuanto a la generación de empleo, esta compañía genera más de 70.000 puestos, sumando la plantilla propia (46.000) y las franquicias (24.100). La facturación de DIA en 2015 alcanzó los 10.547 millones de euros.

Tabla 1. Principales Magnitudes 2015 (DIAcorporate, 2015)

TIENDAS	Propias	4.021
	Franquicias	3.697
	Total	7.718
EMPLEADOS	Directo	46.000
	Indirecto	24.100
ALMACENES	Total	38
SUMARIO FINANCIERO*	Ventas brutas bajo enseña	10.547
	Ventas netas	8.925
	EBITDA ajustado	610
	Inversión	563
	Resultado neto ajustado	254

*Millones de euros.

En la tabla 3 se puede observar de manera más detallada las cifras de negocio de cada una de las regiones donde opera:

Tabla 2. DIA en el mundo (DIAcorporate, 2015)

País	Tiendas	Ventas	Almacenes	Empleados	Página web
España	4.941	5.915 millones de euros	24	29.133	www.dia.es
Portugal	621	823 millones de euros	3	3.715	www.minipreco.pt
China	381	241 millones de euros	1	1.332	www.diatiantian.com
Brasil	929	1.645 millones de euros	5	7.633	www.dia.com.br
Argentina	846	1.922 millones de euros	5	4.811	www.supermercadosdia.com.ar

3.2. Trayectoria de la empresa en la industria

El Grupo DIA comienza en 1979 con la apertura de la primera tienda en Madrid, presentando un concepto totalmente novedoso y desconocido hasta la fecha en España: el formato “descuento”. Creando años más tarde (1984) la imagen corporativa de la compañía (DIA, 2013).

DIA comienza ofreciendo a emprendedores individuales la posibilidad de convertirse en empresarios de una marca, instalando la franquicia como modelo de negocio en 1989.

La expansión de la marca comenzó con la compra en España de la cadena Dirsá (1990), adquiriendo poco después otras cadenas de supermercados (Mercadopopular y Ahorro Diario). Lo que permitió al grupo configurarse como una compañía de carácter nacional con más de 1.000 tiendas repartidas por toda España.

A partir de 1993, DIA inicia su proceso de internacionalización, con la apertura de las primeras tiendas en Portugal y Grecia. Continúa con su estrategia transnacional, inaugurando la primera tienda en Argentina.

En 1998 nace la tarjeta Club DIA, nueva iniciativa del grupo, con la que los clientes tienen la oportunidad de obtener descuentos y precios más bajos de forma inmediata desde la primera compra.

Culmina en el 2000 un importante movimiento empresarial llevado a cabo por la compañía, la integración del Grupo DIA en el Grupo Internacional Carrefour. Abriéndole a la compañía las puertas del mercado francés a través de la integración en su red de tiendas de la cadena ED. Este movimiento permite a DIA contar con un vertiginoso y notable posicionamiento en Francia.

Se inaugura en el 2001 la primera tienda DIA en Brasil y en 2003 la primera tienda China, primer paso para la expansión del grupo en el mercado asiático.

Apertura del negocio a nuevos formatos en 2006, la constante búsqueda de fórmulas de acercamiento y adaptación a las necesidades de los clientes lleva a la compañía a innovar y rediseñar su concepto de tienda incorporando nuevos formatos: DIA Maxi y DIA Market.

Adquisición de la cadena de supermercados PLUS en 2007, con una importante implantación en el territorio español, consolidando su expansión en España.

Tres décadas de constante innovación en sus formatos y productos hacen necesario adecuar la imagen corporativa de DIA a su evolución. La compañía estrena en 2008 una imagen renovada y moderna que refleja el dinamismo y la capacidad de adaptación siempre presentes en la empresa.

Se produce un acuerdo entre Carrefour Grecia y Marinopoulos a principios del año 2010, anunciando su plan para convertir la red de tiendas DIA en Grecia a las enseñas del grupo en dicho país: Carrefour Marinopoulos y Carrefour Express.

En julio de 2011 se produjo uno de los hechos más importantes en la trayectoria de la compañía, su salida a Bolsa. El 5 de julio de 2011, DIA echaba a rodar en el parque madrileño a un precio de 3,5 euros por título.

Lanzamiento de DIA Fresh en 2012, reforzando el concepto de proximidad, con este formato especializado en productos perecederos. Además, adquiere en España y Portugal la cadena especializada en productos para el hogar Schlecker especializada en productos para el hogar, la belleza y la salud.

DIA adquiere la cadena de supermercados El Árbol en España 2014, consolidando la apuesta de DIA por la compra de proximidad y ayudando al desarrollo de la oferta de productos frescos. Este mismo año DIA vende sus tiendas en Francia, llegando a un

acuerdo con el Grupo Carrefour para la venta de la totalidad de su negocio en Francia por 600 millones de euros.

3.3. La definición de la orientación futura del Grupo DIA

Hamel y Prahalad (1990) afirma que la visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o deberá de ser la empresa en el futuro. ¿Cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?

El Grupo DIA en su visión apuesta por una manera de entender la actividad empresarial en la que, tomando como punto de partida un estricto cumplimiento de la ley, ocupan un lugar principal el respeto y la promoción de los derechos de aquellos con los que se relaciona, el cuidado medioambiental, el compromiso con la comunidad y la prevención de malas prácticas como la corrupción y el soborno. Construyendo así una empresa reconocida y apreciada para ayudar a sus clientes y consumidores a disfrutar de una mejor calidad de vida cada día (GrupoDIA, 2013).

Por otro lado, Grant (2006) define la misión como la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, y los valores de una empresa como el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Por lo tanto, Grupo DIA (2013) tiene como misión ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio. Además, de satisfacer a sus empleados, proveedores y accionistas, así como a la sociedad en la que desarrolla su actividad.

Los valores que utiliza de referencia para actuar siempre de forma correcta y tomar decisiones desde una ética profesional son los siguientes: Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente. Con estos valores la empresa logra su objetivo de que los consumidores compren calidad al mejor precio en su red de tiendas. Se podría decir, por tanto, que el motor que mueve DIA es ofrecer a los consumidores calidad al mejor precio mediante los valores mencionados anteriormente que se desarrollarán a continuación (figura 2):



Figura 2. Valores DIA (GrupoDIA, 2013)

- Eficacia. Trabajan con rigor y forman sus equipos en la toma de decisiones con criterios profesionales. Buscando la rentabilidad de las acciones. Ofreciendo a los clientes productos y servicios de la más alta calidad al mejor precio.
- Iniciativa. Están atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollan su actividad, anticipándose con soluciones creativas e innovadoras.
- Respeto. Respetan sus compromisos. Generando un ambiente de confianza, aceptando la diversidad y las diferentes opiniones, consiguiendo así trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona.
- Equipo. Trabajan en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentando una relación positiva para poder aprovechar el talento de las personas, lo que les permite lograr los mejores resultados.
- Cliente. Conseguir la satisfacción del cliente es su principal objetivo.

Respecto del campo de actividad de esta empresa, referido al conjunto de productos y mercados en los que compete, ofrece distintos tipos de productos en sus establecimientos: alimentación en general, perfumería e higiene, droguería y limpieza. Por lo que podemos considerar que es muy amplio al satisfacer varias necesidades de los consumidores.

Por otro lado, el Grupo DIA no se centra únicamente en el mercado nacional, si no que actúa en diferentes países como se ha mencionado anteriormente. Además puede operar de diferentes formas a través de los diversos formatos de tiendas de los que dispone (DIAcorporate, 2015):

- DIA Market, tienen una superficie de entre 400 y 700 metros cuadrados con una gran capacidad de adaptación a las necesidades de la demanda local. Es especialmente destacable la apuesta por el perecedero.
- DIA Fresh y Fresh by DIA, en este formato gana relevancia la oferta de productos dietéticos, ecológicos y los complementos nutricionales, además, cuenta también con una zona gourmet centrada en vinos e ibéricos.
- DIA Maxi, es más grande que DIA con una superficie que puede alcanzar los 1.000 metros cuadrados y que además ofrecen la posibilidad de parking para los clientes.
- La Plaza de DIA, representa el concepto de supermercado tradicional, familiar y de proximidad en el que el cliente puede completar las necesidades de su compra diaria con una amplia variedad de surtido, con especial relevancia de los productos frescos.
- Max Descuento está especializada en el servicio a los profesionales y autónomos de hostelería alimentación y colectividades.
- Clarel es un nuevo concepto que pretende ser el referente en proximidad para productos de belleza, salud, hogar y cuidado personal.
- El Árbol, las tiendas se caracterizan por su especialización en el producto fresco destacando la venta asistida en carnicería, charcutería y pescadería.
- Cada DIA es la tienda de “toda la vida” del pueblo gestionada por el pequeño comerciante.
- Minipreço, es la enseña con la que DIA opera en Portugal.
- Mais Perto es el concepto de tienda más rural que DIA tiene en Portugal, el equivalente a las tiendas Cada Dia en España.

3.4. Responsabilidad social corporativa de la empresa

Como ya comente al principio en la descripción de la empresa, DIA emplea a más de 46.000 personas en los cinco países en los que opera y genera 24.000 puestos de trabajo a través de la franquicia. Su presencia internacional favorece desde siempre una gestión de la diversidad basada en el respeto, la integración y la no discriminación.

La compañía cree en el desarrollo del talento interno y por este motivo proporciona las herramientas y la formación adecuada para que su equipo humano pueda desarrollarse profesionalmente de una manera satisfactoria en línea con los valores de la compañía.

Dentro de la eficiencia y la sostenibilidad, DIA trabaja en disminuir sus impactos en el medio ambiente mediante la mejora continua de todos sus procedimientos. Cabe destacar las medidas tomadas en el campo del ahorro energético, así como todas aquellas enfocadas a la mejora de la gestión logística que tienen como resultado ahorros importantes en el consumo de combustible, reducción del número de viajes que realizan los camiones, mejor aprovechamiento de la mercancía etc.

La compañía, que tiene su sede en Madrid, está ubicada en un edificio que cuenta con la certificación LEED Oro. El Green Building Council España define la certificación LEED Oro como, Líder en Eficiencia Energética y Diseño sostenible, sistema de evaluación y estándar internacional desarrollado por el U.S. Green Building Council para fomentar el desarrollo de edificaciones basadas en criterios sostenibles y de alta eficiencia (GBCe, 2014).

Como principales ejes del compromiso medioambiental de DIA encontramos los siguientes (DIAcorporate, 2015):

- Reducción del consumo energético.
- Reducción del consumo de la bolsa de plástico.
- Innovación en el embalaje y envasado de productos.
- Minimización de la huella medioambiental.

DIA y su equipo humano son conscientes de que con pequeños gestos se pueden alcanzar grandes metas. El cuidado del medio ambiente y el uso responsable de todas las ventajas que ofrece son cualidades intrínsecas a la gestión diaria de la compañía.

Ejemplo de esta política ha sido la inversión de cerca de 10 millones de euros en la compra de 320.000 tubos LED para instalarlos en todas las tiendas de España y Portugal. Esta implementación permitirá reducir las emisiones de CO2 en 20.800 toneladas. El proyecto se ampliará a Francia y a Brasil.

Las tiendas Ecosostenibles de DIA están concebidas como los primeros establecimientos en los que se realizan pruebas sobre los sistemas más innovadores y punteros que existen actualmente en el mercado. Así, una vez se ha probado y verificado el funcionamiento y

eficacia energética de las diferentes medidas testadas, éstas se implantan como estándar en el resto de establecimientos que la compañía tiene en España, así como en el resto de países donde DIA tiene presencia.

Con las medidas sostenibles implantadas en cada tienda, DIAcorporate (2015) afirma que consigue alcanzar un ahorro de energía de hasta el 25% en relación a los sistemas anteriores, lo que se traduce en unas 20 toneladas menos de CO₂ emitidas a la atmósfera por cada establecimiento. Como punto añadido, la mayoría de estas tiendas funcionan con energía proveniente de fuentes renovables, lo que reduce más si cabe el impacto ambiental de su actividad. Cada establecimiento dispone en su entrada de la certificación correspondiente realizada por la Comisión Nacional de la Energía (CNE), con el objetivo de concienciar y hacer cada vez más partícipes a los clientes de las políticas medioambientales de la compañía.

Con la puesta en marcha de este tipo de establecimiento, DIA se ha convertido en una de las compañías más eficientes del sector de la distribución, en constante revisión de los últimos y más novedosos equipamientos que ofrece el mercado con el objetivo de alcanzar un desarrollo de su negocio más responsable y sostenible.

Todas estas tiendas cuentan con una central de frío mixta de refrigeración y climatización, que a modo de gran corazón central, distribuye y procesa la energía que el establecimiento necesita de una forma sostenible. Por ejemplo: menor consumo de potencia frigorífica, reducción de los costes de la instalación eléctrica, sistema con bajas tasas de fuga... (DIAcorporate, 2015). Además, cada establecimiento dispone de unos murales de última generación y marcas líderes del mercado, que permiten un consumo inferior a la media de sus competidores a través, de un sistema conocido como condensación flotante. Asimismo, incorporan una nueva gama de ventiladores que permiten un ahorro aproximado del 5% del consumo eléctrico de los murales.

Estos establecimientos ecosostenibles cuentan con un sistema domótico de iluminación, es decir, dotados de control de alumbrado que controla de forma automática el encendido y apagado de la iluminación exterior, de la sala de ventas y el horno de pan en función del horario de trabajo, de apertura y cierre de la tienda así como las horas de sol en el caso de la iluminación exterior.

Toda la iluminación de la tiendas se realiza a través de Tubos LED, que reducen el consumo más de un 50% en relación a los sistemas tradicionales. En este sentido y como

ejemplo del esfuerzo que la compañía realiza en materia de sostenibilidad, DIA invirtió durante el año pasado cerca de 10 millones de euros en introducir estos tubos LED en sus tiendas de España y Portugal.

Y por último, en línea con la actividad principal del negocio, la acción social está enfocada especialmente a hacer llegar la alimentación al mayor número de personas posibles. Este enfoque unido al de eficiencia en los recursos hace posible que DIA minimice el número de excedentes alimentarios no aprovechados siempre bajo criterios de calidad y seguridad alimentaria.

Otro punto de referencia en la acción social es la ayuda a la infancia, ya que es este el colectivo más débil y con mayor riesgo en caso de no tener accesos a una alimentación o cuidados adecuados.

La compañía colabora en proyectos con la FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) para distribuir de forma periódica los alimentos a las personas más desfavorecidas, con un amplio número de ONG y entidades sin ánimo de lucro para la venta de productos solidarios. Estos proyectos mencionados no son los únicos que DIA ha realizado en su trayectoria, en su página web se muestran todos con los que esta compañía ha colaborado.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno tenemos que tener en cuenta los factores que lo componen y el comportamiento de estos. Mintzberg (1984) define el nivel de incertidumbre del entorno según el grado de estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad del mismo.

En el caso del sector de los supermercados nos encontramos frente a un entorno dinámico, complejo, muy diverso y hostil, debido a la variedad existente de marcas y productos en el mercado, además de los cambios que se producen en los consumidores y en la sociedad en general, en cuanto a preferencias, gustos, costumbres, e incluso en la utilización del producto, se refiere.

Por lo tanto, según estas variables puede decirse que el entorno al que el Grupo DIA se enfrenta es muy inestable y cambiante.

4.1. Entorno general

Cuando hablamos de entorno general nos referimos al medio externo donde la empresa se desarrolla, caracterizado por un sistema socioeconómico.

Para realizar un diagnóstico del entorno general donde actúa esta compañía voy a realizar en este caso, el perfil estratégico del mismo (tomado de Guerras y Navas, 2015). Para ello es necesario seleccionar algunas variables, ordenadas en torno a un conjunto de dimensiones.

Aunque hemos visto que DIA opera en diferentes países, para este análisis nos vamos a centrar en los aspectos más relevantes a tener en cuenta en el territorio español.

Las dimensiones (figura 4) se dividirán en político-legal, económica, socio-cultural y tecnológica. Para la valoración del comportamiento de las mismas se utilizara una escala del 1 al 5, que se correspondería con MN (muy negativo), N (negativo), I (indiferente), P (positivo) y MP (muy positivo).

En la dimensión político-legal vamos a recoger la actuación del gobierno y normas que regulan el país que afectan a la actividad económica. España no se encuentra en un momento de estabilidad política. El resultado de las últimas elecciones de diciembre 2015 y la ausencia de gobierno estable han hecho que varios indicadores comiencen a mostrar un frenazo de la confianza, de la actividad de la industria y una paralización de las

inversiones. A esto hay que sumar que agencias de rating como Moody's han rebajado la perspectiva de la calificación del país por la situación económica

La dimensión económica viene dada por los principales indicadores económicos. Por lo tanto, teniendo en cuenta que la compañía opera en cinco países, el efecto del cambio de las divisas le ha pasado factura. Efectivamente, el cambio a euros les perjudica, por la debilidad de las monedas emergentes.

Según datos del informe de alimentación (MAGRAMA, 2016), desde principios de 2014 en el mercado de la alimentación se produce un constante, aunque lento, aumento de la actividad, que queda reflejado en la reducción en las ventas. Como se puede observar en la figura 3, en 2015 comienza a crecer la actividad del mercado de la alimentación. Alcanzando un 2,1% de crecimiento al final de año.

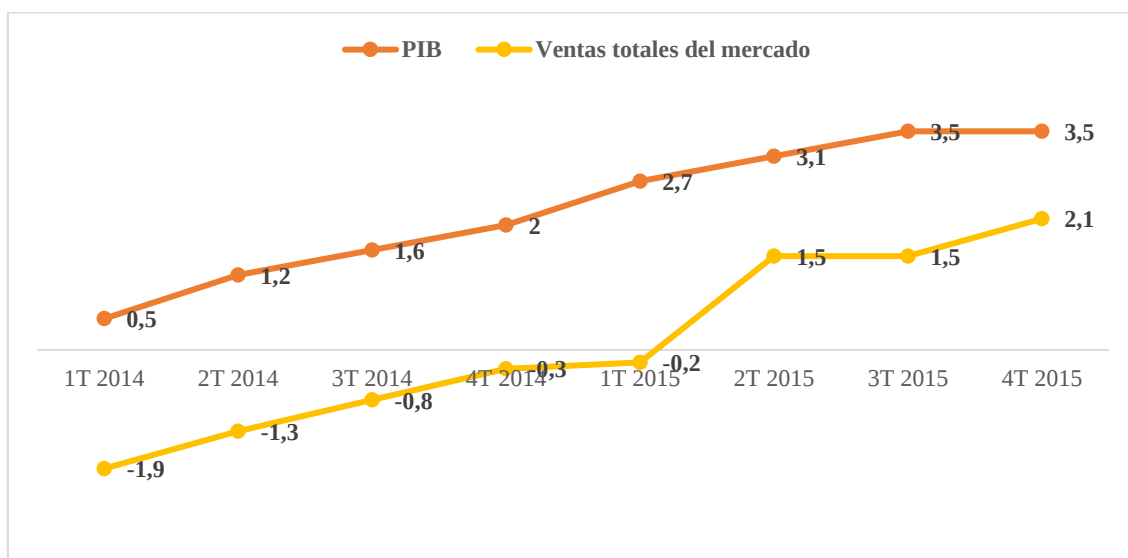


Figura 3. Evolución del PIB y crecimiento del mercado de alimentación (%)
(MAGRAMA, 2016)

Respecto al gasto en alimentación con datos de 2015 se produce una recuperación del consumo. Los hogares están dispuestos a pagar más por la alimentación para el abastecimiento doméstico que en 2014.

La dimensión socio-cultural se refiere a las creencias, valores, formas de vida... de la sociedad. Por ello, en esta dimensión hemos tenido en cuenta las colaboraciones del Grupo DIA con la FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) poniendo su red comercial a disposición de un amplio número de ONG y entidades sin ánimo de lucro

para la venta de productos solidarios, lo cual se valora de manera muy positiva en la sociedad actual.

Por otro lado, otro aspecto importante a considerar dentro de los hábitos del consumidor, es el Índice de la Confianza del consumidor (ICC) que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Este es un indicador que mide la confianza con un baremo que se sitúa entre el cero y el 200, cuando la cifra supera el 100 la percepción es positiva, y cuando queda por debajo, negativa. Está compuesto por dos elementos; uno que hace referencia al momento actual y otro, enfocado a las expectativas de futuro. En relación con el índice elaborado en enero de este año el indicador de expectativas fue el que peor evolución tuvo (CIS, 2016).

En la tabla 3 observamos que la confianza de estos cae a partir de enero de este año que se realizó tras las elecciones, hasta abril, que es el último dato disponible. En diciembre la confianza se situaba en un terreno positivo y en lo que llevamos de año la confianza descende progresivamente, por ello situamos a DIA en una posición negativa.

Tabla 3. Indicador Confianza Consumidor (CIS, 2016)

	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2016	2016	2016	2016
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	101,8	103,1	101,4	105,6	105,9	106,1	99,8	104,6	107,4	99,1	95,2	92,6	91,0
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	91,0	91,6	90,7	96,4	98,2	97,2	89,4	94,2	95,2	92,4	87,7	85,6	84,3
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	112,6	114,6	112	114,7	113,7	114,9	110,2	114,9	119,6	105,7	102,7	99,6	97,8

Además, dentro del estudio de los consumidores también encontramos las tendencias y modas alimenticias que tienen mucho que decir en el sector de la alimentación, ya que estas influyen en el comportamiento de los consumidores y determinan sus hábitos de compra. Poder adaptarse a estas nuevas tendencias supone para las empresas sumarse al carro de la oportunidad y ampliar horizontes de ventas.

En la dimensión tecnológica observamos que en la actualidad se valora el uso de la tecnología en las empresas positivamente, incluso me atrevería a decir que es fundamental para la supervivencia en el mercado, ya que se ha convertido en un arma competitiva relevante. Por ello, un dato que llama la atención dentro de la industria es el mercado online de los supermercados que aunque apenas se ha desarrollado, poco a poco los hogares españoles van incorporando la tarea de hacer la compra por Internet en su vida diaria, tal y como hacen ya a la hora de comprar billetes de avión, reservar mesa para

cenar... Según los últimos datos de 2015 con respecto al año anterior de la consultora Nielsen, los hogares españoles que llenan su despensa de forma online han crecido un 25% (Nielsen, 2015).

Para el funcionamiento de cualquier industria es importante estar a la última, tecnológicamente hablando, tanto para adaptarse a los cambios que se puedan producir, como para diferenciarse de los competidores. Donde se hace necesario invertir en innovación.

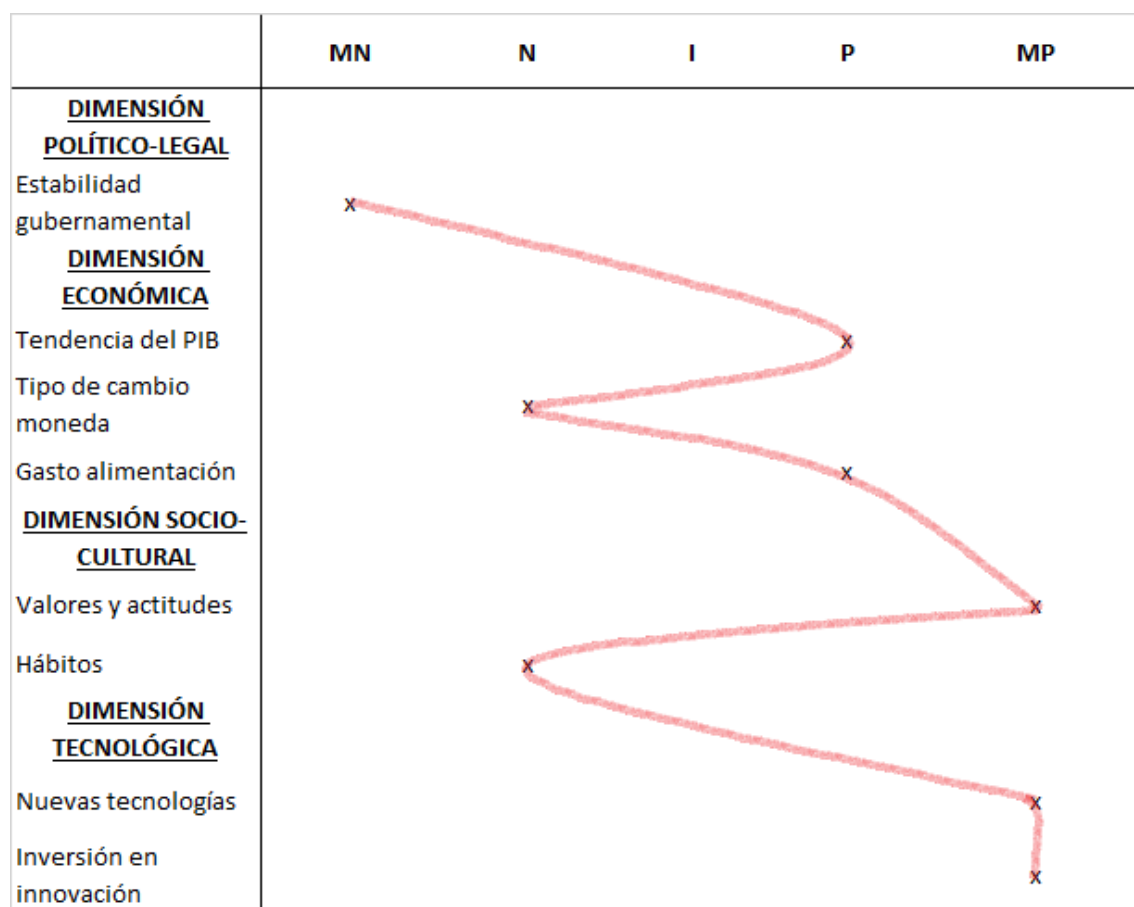


Figura 4. Perfil estratégico del entorno

Este perfil estratégico representado en la figura 4 no está basado en ningún estudio, es una aproximación subjetiva que he realizado según la información obtenida de la empresa y los datos sobre el sistema socioeconómico actual que encontramos en el país.

4.2. Entorno competitivo

El entorno competitivo es la parte del entorno más cercana a la actividad que la empresa desarrolla, referido a su sector industrial y mercado, es decir, el sistema dinámico donde esta compete.

En la industria donde esta empresa desarrolla su actividad encontramos que el líder indiscutible entre los supermercados españoles es Mercadona con una cuota de 22,9% (creciendo 0,6 décimas del año anterior), es la cadena con más clientes. Sin embargo, una de las empresas que más terreno ganan este año es su inmediato seguidor el Grupo DIA, con una cuota de mercado de 8,70%, aumentando 0,9 décimas respecto de 2015, según los datos de Kantar Worldpanel (2016), consultora especializada en consumo.

En la figura 5 que se muestra a continuación se puede observar más claramente la situación del mercado y la evolución de un año a otro. Además de tener un primer contacto con los competidores más directos.

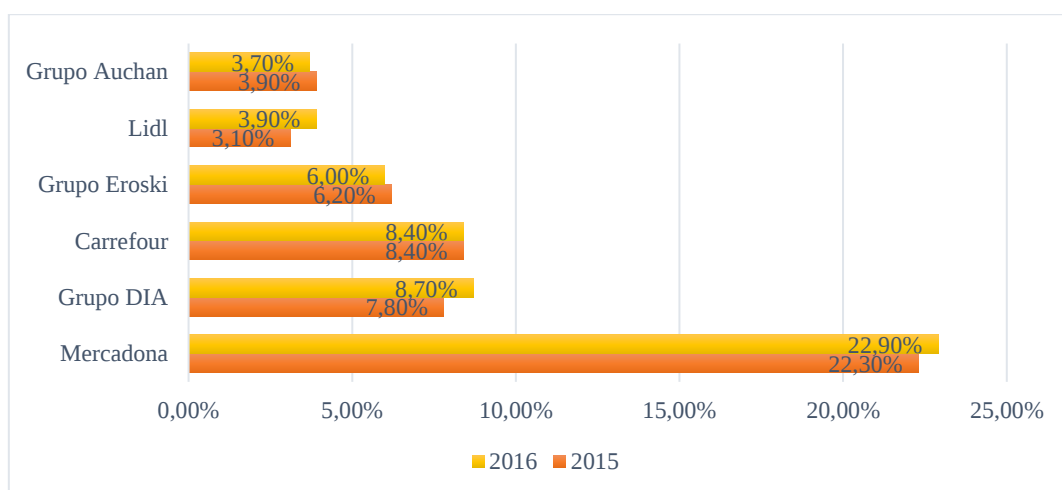


Figura 5. Comparación de las cuotas de mercado de la distribución (Worldpanel, 2016)

Para la realización del gráfico anterior (figura 5) se han utilizados los últimos datos de 2016 correspondientes al mes de marzo y los respectivos de 2015 del mismo mes, marzo.

El sector de los supermercados se sitúa en una industria básica, a través de la cual podemos medir el crecimiento económico del país, mediante la evolución del consumo de los hogares respecto de los datos de otros años.

Para estudiar el entorno competitivo del Grupo DIA utilizaremos el modelo tridimensional de Abell y un análisis de las fuerzas competitivas de Porter, que se desarrollan a continuación.

4.2.1. Modelo Abell

Abell en su análisis para la definición del entorno competitivo de la empresa nos propone tres dimensiones, con las que nos muestra de manera clara y concisa; a qué grupo de clientes se dirigen sus productos y servicios, las funciones o necesidades que los productos satisfacen y por último la tecnología, como se satisfacen las necesidades (Guerras y Navas, 2015). En la figura 6 se muestra el entorno competitivo de la empresa DIA, donde encontramos:

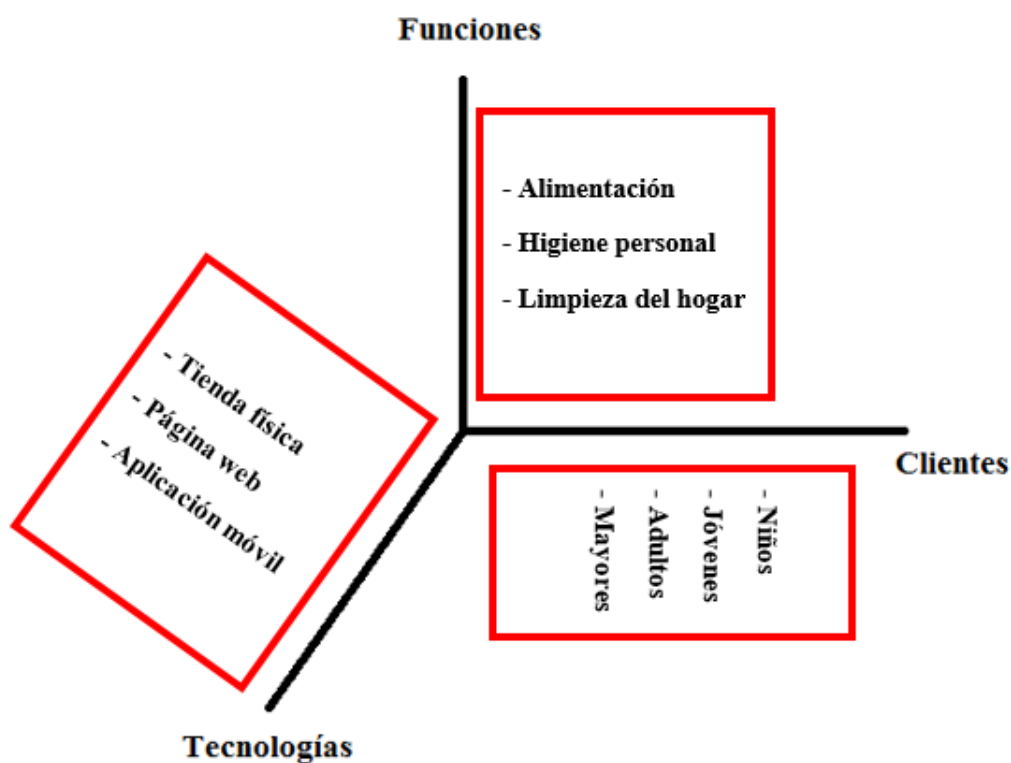


Figura 6. Modelo Abell para grupo DIA

Grupo de clientes. Una de las clasificaciones puede ser por ejemplo, dividiéndolo en cuatro grupos, que se corresponde con las categorías de edad que se diferencian en la sociedad; niños, jóvenes, adultos y mayores. Un supermercado debido a las funciones básicas que cumple va dirigido a toda la sociedad en general, porque ofrece productos básicos y de primera necesidad como son la alimentación y el cuidado personal.

Funciones que el producto cubre a dichos clientes. En este grupo encontramos las distintas necesidades que los clientes demandan, y que satisfacen los productos que ofrece el supermercado. Entre las que encontramos; alimentación, higiene y limpieza, en general.

Tecnologías. En este último grupo encontraremos las diversas formas en las que son cubiertas las necesidades, es decir, la manera en que un supermercado satisface las necesidades de los consumidores. En este caso puede ser a través de una tienda física, una página web o una aplicación de móvil.

Volvemos a ratificar con este análisis el amplio campo de actividad en el que se desarrolla el supermercado DIA, cubriendo así varias necesidades para una gran cantidad de clientes de diversas formas.

4.2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas según Porter

El modelo de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno. Según Porter (1982), el grado de atractivo de una industria viene determinando por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Estas cinco fuerzas son: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

- Intensidad de la competencia actual y competidores potenciales

En el sector de los supermercados existe un gran número de competidores. No solo hay que tener en cuenta la gran cantidad de supermercados que hay repartidos por toda España, sino también las diferentes formas que existen en el mercado de la alimentación que satisfacen la misma necesidad como son; las tiendas de barrio, los hipermercados, de conveniencia, especializadas y gourmet...

Otra de las características que tiene la industria de los supermercados son sus barreras de entrada, debido a la gran cantidad de capital que se necesita para su apertura y poder hacer frente a los competidores. Sin embargo, es fácil que se sumen al sector pequeños negocios, que aunque no se consideren una gran amenaza para las cadenas de supermercados pueden llegar a extenderse por todo el país o incluso fuera de él, llegando a ser una empresa internacional.

Existe una gran mayoría de estos supermercados que comercian en pequeñas áreas e intentan crecer a medida que consiguen cuota de mercado, por ejemplo, los supermercados MASYMAS.

Por lo tanto, esta compañía, el Grupo DIA, tiene una posible amenaza con la entrada de nuevos competidores, si estos consiguen crecer dentro de las áreas en las que compiten y se expanden por España.

A pesar de la crisis económica que hemos atravesado, la inestabilidad actual de gobierno en que se encuentra España y de competir contra los demás supermercados y tiendas locales, el Grupo DIA es el que más ha crecido en este último año, aunque sin llegar a alcanzar al líder indiscutible del sector, Mercadona.

- Productos sustitutivos/ complementarios

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria, todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan.

Dentro de este sector de los supermercados, podemos encontrar una gran cantidad de productos sustitutivos, ya que en un mismo establecimiento nos podemos encontrar con una gran variedad de productos semejantes o sustitutivos al que necesitamos. Por ejemplo; el zumo por la leche, la carne por el pescado, los dulces por la fruta...

Además tenemos que tener en cuenta por un lado, la gran mayoría de los supermercados ofrecen el mismo producto o parecido bajo su propia marca y a precios más reducidos. Y por otro, la existencia de tiendas especializadas que ofrecen productos naturales y/o ecológicos.

DIA posee su propia marca blanca, esto lo dota de una gran ventaja competitiva frente a los competidores, ya que son productos mucho más económicos. Aunque también le supone una amenaza debido a que los demás supermercados también tienen su propia marca y de similares características, por eso tiene que estar en continua actualización para que su grado de atractivo no disminuya y así obtener una cifra de ventas superior.

Sin embargo, hoy en día no solo debemos centrarnos en los productos sustitutivos, sino que además, debemos tener en cuenta los complementarios, estos son los que añaden más valor al producto en su utilización conjunta.

Actualmente, los consumidores no realizan la compra en un único lugar, debido a que estos seleccionan el establecimiento en función de sus gustos y preferencias hacia los productos ofertados. Esto quiere decir, que el cliente complementa su cesta de la compra dependiendo de sus preferencias.

Otra amenaza a la que se enfrenta DIA es que tiene que conseguir mejorar su oferta para atraer a los consumidores que ya son clientes pero que buscan otros productos fuera de esta empresa, complementando así su cesta de la compra. Además de captar nuevos clientes para la compañía.

- Poder negociador de los proveedores y de los clientes

Se define como el talento que tienen tanto proveedores como clientes de imponer requisitos en las negociaciones que realizan con las empresas de la industria.

DIA trabaja con 4.687 proveedores (datos de 2015) en todo el mundo, que juegan un papel decisivo en la creación de una oferta comercial líder en calidad y precio. Además la apuesta por la cercanía al cliente ha llevado a DIA a apostar por los proveedores locales para conformar su surtido y mejor oferta. Según datos de su Memoria Anual de 2015, a 31 de diciembre de 2015, más del 86% de los proveedores de la compañía en todo el mundo eran empresas locales que abastecen a las divisiones nacionales de los cinco países donde opera.

Por lo tanto, respecto del poder negociador de los proveedores, nos encontramos con muchos proveedores que ofrecen productos prácticamente indiferenciados y a precios similares, y añadiendo que DIA selecciona a sus proveedores en función de criterios de competencia, calidad de sus productos y condiciones de compra, llegamos a la conclusión de que los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

Desde la apertura de su primera tienda en Madrid en 1979, DIA ha ido extendiendo sus establecimientos e innovando en sus canales de venta, procesos logísticos y productos hasta conseguir que más de 40 millones de clientes en España, Portugal, Argentina, Brasil y China puedan llenar su cesta de la compra con productos de calidad, al mejor precio y cerca de su hogar. El Grupo DIA en España, su principal mercado, es la compañía líder por número de establecimientos, posee una cuota del 10,31% y se ha convertido en el primer actor de consolidación del mercado de la distribución, todavía muy automatizado.

El poder de negociación individual de los clientes de un supermercado es muy bajo, pues estos deben aceptar los precios que se impongan. Debido que el mercado que se dirige es muy amplio y no depende de uno o dos clientes, en cuyo caso el poder negociador del cliente sería muy alto.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Diagnóstico interno

Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., DIA, es una compañía de distribución de alimentación, productos de hogar, belleza y salud, que cotiza en la Bolsa de Madrid y en el selectivo Ibex 35. Cuenta con establecimientos 7.718 (3.697 franquicias) repartidas por en España, Portugal, Argentina, Brasil y China, y cuenta con más de 46.200 empleados.

DIA comienza en 1979 con la apertura de la primera tienda en Madrid, con un concepto totalmente novedoso y desconocido hasta la fecha en España: el formato “descuento”. Se encuentra en la posición número 96 del ranking mundial de distribución según un estudio realizado por Deloitte (2016) para Global Powers of Retailing 2016. Se encuentra en su etapa de madurez, dado que es una industria básica para la economía. Además, cuenta con mucha experiencia en el sector de la distribución de la alimentación a nivel internacional, por ello se hace complicado competir con ella en ese aspecto.

Para la realización del diagnóstico interno de esta empresa primero se realizará un perfil estratégico interno, donde se comparará con uno de sus principales competidores, que en este caso es Mercadona. Para finalizar, se hará mención a las actividades que realiza la empresa utilizando la cadena de valor.

5.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa

Esta técnica trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa a través del análisis de las áreas funcionales (tomado de Guerras y Navas, 2015). Para que sea más eficaz se ha realizado una comparativa con uno de sus principales competidores, Mercadona. En este perfil estratégico interno ocurre lo mismo que para el realizado anteriormente, sobre el entorno socioeconómico actual con que se enfrenta la empresa. Ambos son una aproximación subjetiva, hechos sobre los datos ofrecidos por la empresa y teniendo en cuenta la situación actual del entorno.

En la figura 7 se pueden distinguir varias áreas, y dentro del área comercial la cuota de mercado y la imagen de marca. El supermercado con más cuota de mercado de España es Mercadona, con el 22,9% de los compradores, es la cadena con más clientes. Sin embargo, una de las empresas que más terreno ganan este año es DIA, que ya tienen el 8,7% de la

cuota (Worldpanel, 2016). Por lo tanto, ante estos datos situamos a Mercadona en situación MP (Muy Positiva).

La imagen de marca de DIA no es tan fuerte como la de su competidor Mercadona, además, al ser un establecimiento de descuento puede asociarse a una mala calidad del producto. Aunque gracias a la labor que está realizando en responsabilidad social en cuanto a acción social y calidad de vida, descrita anteriormente, está cambiando favorablemente.

Dentro del área de producción observamos que ambos supermercados trabajan su estructura de costes lo que hace que sus clientes paguen menos, pero en este caso DIA con su fórmula “descuento” posee una situación más favorable (Muy Positiva). Por otro lado, los productos que DIA pone a la venta solo deben de seguir los controles establecidos por la compañía para prevenir la aparición de riesgos relacionados con la salud, el medio ambiente, o la propiedad industrial, mientras que Mercadona utiliza un modelo exhaustivo para garantizar la calidad de sus productos (Mercadona, 2015).

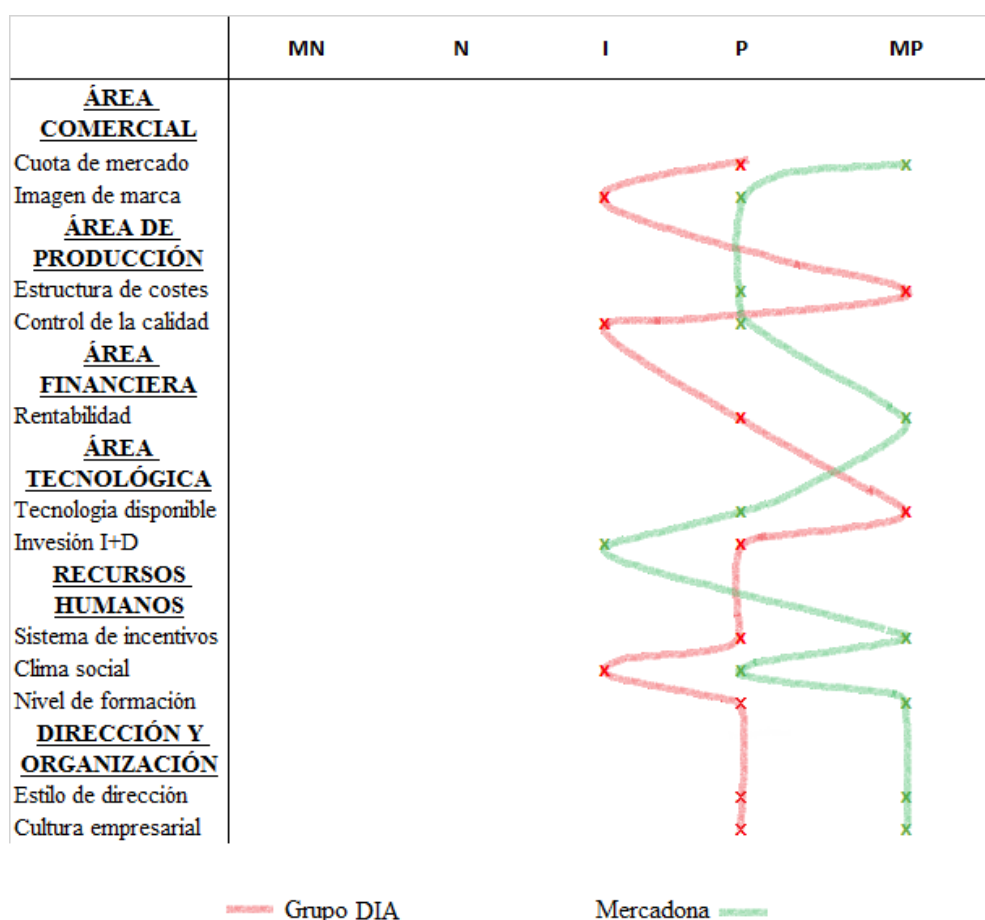


Figura 7. Perfil estratégico interno

En cuanto a la rentabilidad, Mercadona (2015) cerró 2015 con un beneficio neto de 611 millones de euros, lo que le supone un 12% más que el ejercicio anterior. Frente al resultado neto ajustado de DIA que fue 254,1 millones de euros, descendiendo un 4,9% con respecto al año anterior. Esto se explicada por la integración de los nuevos negocios y los tipos de interés más elevados (y mayores gastos financieros) en Argentina y Brasil.

Dentro del área tecnológica ambos supermercados utilizan la misma tecnología, sin embargo, como vimos en el apartado de responsabilidad social, DIA utiliza en sus establecimientos tecnología muy novedosa para ahorrar costes y reducir el consumo de energía para lo que son necesarios grandes inversiones, lo que hace que se la valore de forma más positiva respecto de su competidor.

Ambas compañías disponen de un sistema de incentivos, aunque diferente. Mercadona, por un lado, comparte la prima que surge del beneficio generado, si se cumplen los objetivos establecidos, con los trabajadores, impuestos, reinversión y dividendos (Mercadona, 2015). Por otro lado el plan de incentivos DIA, consiste en la entrega de acciones a directivos y consejeros ejecutivos de la compañía, se concede una retribución variable en acciones de DIA, en función del cumplimiento de una serie de objetivos (DIAcorporate, 2015). Ambos promueven la consecución de objetivos, pero Mercadona al estar enfocado a toda la empresa está mejor valorado.

El Grupo DIA cree en el desarrollo del talento interno y por este motivo proporciona las herramientas y la formación adecuada para que su equipo humano pueda desarrollarse profesionalmente de una manera satisfactoria en línea con los valores de la compañía. Al igual que Mercadona apuesta constantemente por la formación de sus empleados, pero destinando importantes inversiones en cursos de formación y habilidades específicas (MP).

Por último, referido al estilo de dirección y cultura empresarial, tenemos que el modelo de gestión de DIA es único. DIAcorporate (2015) explica como la compañía ha adquirido y desarrollado internamente un saber hacer que supone que DIA tenga un posicionamiento claramente diferenciador. Esa experiencia se traslada a todos los eslabones de la cadena desde el interior de la compañía hacia el exterior actuando de correa de transmisión del conocimiento. Pero por otro lado, Mercadona (2015) basa su modelo en satisfacer por igual los intereses de los clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad y el capital, llamado Calidad Total. Ocurre igual con su cultura empresarial

basada en satisfacer completamente a sus clientes y a sus trabajadores, que son los que deben estar satisfechos. Esta empresa parte de una filosofía universal: “para poder estar satisfecho primero hay que satisfacer a los demás”. Por ello, se vuelve a situar en una posición más favorable.

5.1.2. La cadena de valor

Porter (1986) define la cadena de valor como la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. En función de su vinculación directa o no con la empresa encontramos dos tipos de actividades:

a) Actividades Primarias

Estas actividades son las que forman parte directa de proceso productivo y son:

- Logística. Cuenta, en los cinco países en los que opera, con 38 plataformas logísticas que ocupan más de 740.000 metros cuadrados y en las que podemos encontrar las más modernas tecnologías. La apuesta de DIA por la mejora de su cadena logística es continua. Comienza en el proveedor, con el que se mantiene una relación comercial transparente, y que termina en el cliente, objeto esencial del negocio.

DIA tiene establecido un sistema logístico integrado en todos los países en los que está presente. En este sistema cada herramienta, cada fase del proceso logístico, está pensada en función del siguiente eslabón del ciclo, desde el proveedor hasta la tienda, con un grado de adaptación óptimo gracias al desarrollo interno que lleva a cabo el grupo.

A diferencia de otras empresas del sector, todos los sistemas y programas informáticos utilizados en el ámbito logístico son diseñados y desarrollados dentro de la propia compañía, lo que permite dar rápida respuesta a las necesidades cambiantes del mercado y modularse para operar con la máxima eficiencia dentro del modelo de proximidad al cliente que impulsa DIA.

- Operaciones. DIA garantiza la calidad y seguridad de sus productos mediante un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008, por el que se articulan los procesos de homologación, validación y control de proveedores de servicios de calidad y productos de marca propia, así como el

control de la fruta y la verdura. En 2015, como cada año, DIA superó con éxito la auditoría externa, revalidando su certificación.

- Marketing. DIA utiliza una estrategia de marketing consistente en precios bajos, proximidad y marca propia, con la cual, se ha consolidado en los últimos años como grupo distribuidor líder en proximidad, permitiendo a cada cliente el acceso a los productos de consumo diario cerca de su hogar, con rapidez, comodidad y ahorro en desplazamientos. Además, la compañía tiene una imagen de precio imbatible, lograda gracias a una cultura de eficiencia en costes que es capaz de trasladar a la cesta de la compra de los consumidores a través de una cadena de suministro sencilla, innovadora y flexible.
- Servicio post-venta. En 2015, DIA España implantó un nuevo sistema para conocer la valoración de los clientes en relación a su experiencia de compra, tanto en las tiendas físicas como en su tienda online y, en base a ella, desarrollar iniciativas de mejora del servicio.

Con el nuevo sistema, los socios del Club DIA que realizan una compra fidelizada en un establecimiento reciben por correo electrónico un breve cuestionario orientado a evaluar la atención prestada por el equipo en la sala de ventas y en caja. Las respuestas se envían automáticamente al sistema de la compañía para su análisis y evaluación. Actualmente, son 1,5 millones los socios del Club DIA que poseen un correo electrónico y pueden hacer su valoración vía e-mail. Desde la introducción de este sistema, se enviaron más de 700.000 encuestas con un ratio de respuesta del 5%.

b) Actividades de apoyo

Dentro de estas actividades hablaremos de las que no forman parte directa del proceso productivo y sirven de ayuda para las primarias:

- Infraestructura de la empresa. Los tres factores que combinados conforman la columna vertebral del modelo de Grupo DIA son; proximidad, precio y franquicia, también llamada la fórmula magistral 2PF, que asociada a otros atributos como la innovación, las marcas propias y el programa de fidelización Club DIA, la compañía es capaz de satisfacer las demandas de más de 40 millones de clientes, de crear valor para sus accionistas y de generar progreso y bienestar para franquiciados, empleados y proveedores.

- Administración recursos humanos. La plantilla de DIA es diversa y multicultural e incorpora el talento local de los países donde opera, está comprometida con la igualdad de oportunidades laborales, donde la presencia de las mujeres es equilibrada y alcanza el 66% del total. Ofrece a sus empleados una carrera profesional en un entorno de trabajo cordial y equitativo, que le permita desarrollarse profesionalmente y garantice su salud y seguridad. También mantiene una apuesta constante y diferenciada por la formación continuada para todo su personal. Además, mantiene un sistema de remuneración salarial que persigue atraer, motivar y retener a una plantilla preparada para afrontar los retos a los que se enfrenta el sector de la distribución.

Uno de los valores de DIA es el trabajo en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Esta aspiración se consigue fomentando las relaciones positivas con los empleados a través de la comunicación interna.

- Desarrollo de tecnología. Como se explicó en el apartado de responsabilidad social, debido a la experiencia y a las inversiones realizadas, esta compañía es capaz de hacer un uso más eficiente de estas tecnologías, reduciendo costes y ahorrando energía.
- Aprovisionamiento. Los proveedores de DIA son seleccionados en función de criterios de competencia, calidad de sus productos y condiciones de compra. Realiza auditorías a sus proveedores de forma periódica una vez que el producto está ya en el mercado, además, los productos de los consumidores deben superar una cata de consumidores interna, que se realizan para evaluar la percepción del consumidor.

DIA trabaja con laboratorios externos homologados que seleccionan a los panelistas en función del target de consumidor definido por su edad, tipo de consumo, sexo, etc... todo esto con el objetivo de garantizar en el tiempo el mantenimiento de la calidad y seguridad de los productos.

c) Interrelaciones de la cadena de valor

Una ventaja competitiva no solo deriva de una actividad concreta que realice la empresa, sino también de las interrelaciones que pueden aparecer entre estas actividades y entre la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor formado por clientes y proveedores.

Por tanto, otro aspecto importante a tener en cuenta en la cadena de valor son las interrelaciones o eslabones (Porter, 1986).

Las primeras que nos encontramos en la cadena de valor de la empresa son entre las actividades que se realizan la compañía, tanto primarias como de apoyo, también llamados eslabones horizontales. Por ejemplo, la tecnología utilizada en el desarrollo de la actividad en el Grupo DIA hace que los costes de los productos sean menores, lo que le permite reducir el precio final del cliente. Como se comentó en el apartado de responsabilidad social las tecnologías que utiliza para la conservación de los productos (refrigeración y climatización), la iluminación del establecimiento (tubos LED), no solo es consecuente con el medio ambiente, sino también con el ahorro de energía, que permite la reducción de costes. También tenemos que tener en cuenta la red logística, almacenaje y transporte, de la que dispone DIA, con la que es capaz de reducir tiempos y ser más eficiente.

Por otro lado, encontramos los eslabones verticales donde hablamos de las interrelaciones son con el sistema de valor. Estas surgen de las relaciones de la cadena de valor del grupo con la de los proveedores o la de los clientes. Podemos mencionar la interrelación entre el servicio post venta y sus clientes, a través del cual, DIA implantó un sistema para conocer la valoración del consumidor en relación a su experiencia de compra y, en base a ella, poder desarrollar iniciativas de mejora del servicio. Y además, DIA colabora con sus proveedores para mejorar la calidad de sus productos y la eficiencia de sus entregas, facilitar la gestión de los pedidos y hacer previsiones de fabricación.

5.2. Análisis de los recursos y capacidades

El objetivo de este análisis es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede poseer (Grant, 2006).

A continuación, vamos a diferenciar los recursos y capacidades de los que dispone el Grupo DIA y que han ido apareciendo a lo largo de este estudio.

Como recursos tangibles podemos identificar, 7.718 tiendas de las cuales 3.697 son franquicias, repartidos por los 5 países donde opera, 78 plataformas logísticas. Todos sus establecimientos están equipados con la tecnología más novedosa con la que dar servicio a los clientes. Financieramente hablando cuenta con 313.225 miles de euros en recursos

propios, con las que poder hacer frente a nuevas inversiones, con un beneficio de 299.249 miles de euros de 2015.

Respecto de los recursos intangibles, encontramos los acuerdos y alianzas. DIA y Eroski firmaron un acuerdo de colaboración para mejorar las condiciones de negociación con los grandes proveedores de marcas nacionales e internacionales. También se unió a Intermarché, compañía de supermercados que agrupa empresas independientes, para crear CINDIA, una nueva central de negociación de compras con los mayores proveedores de productos de marca de fabricante en Portugal, y alcanzó un acuerdo internacional con el grupo Casino con el objetivo de mejorar su competitividad con los grandes proveedores. Acuerdo que se plasmó en la creación de la sociedad ICDC Services en 2016, una de las plataformas de negociación para la marca propia más grande de Europa, que repercutirá positivamente en los clientes de una gran red comercial que opera en numerosos países. El objetivo de estas alianzas es optimizar las condiciones de compra para competir con los líderes de la distribución y, al mismo tiempo, mejorar la oferta de servicios a los proveedores.

Por otro lado, el grupo trabaja con una política medioambiental para todos los países donde se establecen los principios de generales de actuación que deben regir la actividad de la empresa, dispone de un Código Ético que garantiza el comportamiento íntegro de todos sus trabajadores en el desarrollo de su actividad y, por ende, de la organización. Además de, política general de responsabilidad social corporativa, gestión de riesgos, política de relaciones con los inversores, política fiscal...

Por último, el conocimiento que posee cada uno de sus trabajadores. Estos se están formando continuamente en la compañía gracias a programas que lleva a cabo, como el sistema de gestión de talento, fomenta el trabajo en equipo y con su sistema de remuneración salarial persigue atraer, motivar y retener a la plantilla.

Una vez que hemos analizado los recursos y capacidades podemos evaluarlos estratégicamente, determinando las ventajas competitivas que tiene la empresa.

DIA se caracteriza por su fórmula “descuento” y bajos precios, lo consigue con un trabajo continuo de mejora de los procesos, revisión y búsqueda constante de la eficiencia. Con los acuerdos y alianzas con otros grupos para formar centrales de compra, eligiendo proveedores locales que hace una logística más eficiente, reduciendo costes, tiempos de transporte... Al igual ocurre con la tecnología que utiliza en sus establecimientos tratando

de buscar siempre un menor coste, haciendo más eficiente el desarrollo de la producción. Los costes también se reducen mediante la limitación de la elección de productos a una selección limitada de marcas europeas y productos de marca DIA (marca blanca).

Esta compañía se mantiene en continua actualización e innovación, tanto con sus productos, con más de 8.500 referencias de marcas propias, como con sus empleados, formándolos constantemente. Ha desarrollado internamente un saber hacer que supone que DIA tenga un posicionamiento claramente diferenciador. Esta experiencia se traslada a todos los eslabones de la cadena actuando de correa de transmisión del conocimiento.

DIA ha apostado por el modelo operacional de franquicia pues cree que es el mejor para gestionar el comercio de proximidad y apuesta por él como eje de su crecimiento rentable.

5.3. Matriz DAFO

La matriz DAFO realizada nos permite visualizar la situación actual y real de la organización, en un momento determinado, obteniendo una visión global de la situación de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, y minimizar o eliminar las debilidades y amenazas de la empresa. Una vez localizados puede ayudar a establecer una correcta decisión estratégica.



Figura 8. Matriz DAFO del grupo DIA

La matriz propuesta, reflejada en la figura 8, se divide en dos partes; la parte izquierda referida al análisis interno de la empresa, y la derecha al externo. Se ha realizado teniendo en cuenta los aspectos estudiados de la empresa y la actual situación que encontramos en este primer semestre del año 2016.

Observamos que el ámbito interno encontramos más aspectos positivos que negativos, es decir existen grandes fortalezas dentro de la organización que superan las debilidades. Aunque no deben dejarse de lado estas, porque son aspectos que los consumidores a día de hoy valoran mucho y una buena gestión de ellos será beneficioso para el futuro.

Al ser una tienda de descuento puede confundir a los consumidores, asociándolo estos a una mala calidad o imagen de producto. DIA está intentando alejar este pensamiento de los clientes, pero no solo con los diferentes proyectos sociales que lleva a cabo, mencionados en varias ocasiones, sino también, ofreciendo programas de formación que mejoren la atención o asesoramiento al cliente, manteniendo la estrategia de precios bajos y una mejora continua de imagen de marca.

En el ámbito externo encontramos cuatro claras oportunidades. Por un lado, seguir expandiéndose aprovechando la experiencia obtenida en estos años, que lo diferencian de muchos supermercados, en especial de su principal competidor y aprovecharse de los avances tecnológicos para seguir aumentando su eficiencia en costes, remarcando su estrategia de negocio. Por otro lado, al ser un establecimiento de descuento se ha visto y se sigue viendo beneficiado por la disminución de la renta de los consumidores.

Por último, la preocupación social y medioambiental que existe actualmente, y que esta compañía no ha dejado de lado y se hace participe cada día más, colaborando con diferentes asociaciones (Federación Española de Bancos de Alimentos y varias ONG). Respecto del medio ambiente, sigue una política ambiental y de ahorro energético, que no solo contribuye a respetar el medio ambiente sino que además la compañía consigue reducir costes.

Debido a las amenazas con las encontramos nos damos cuenta que el mercado no es nada propicio, por las características que presenta. Por lo tanto, se recomienda seguir una estrategia defensiva (Expertos business, 2013), para evitar estas amenazas utilizando sus fortalezas. En esta organización destacamos muchas ventajas internas que favorecen el desarrollo de la empresa, pero el mercado no es adecuado, debido a las consecuencias que

nos ha dejado la crisis atravesada. La compañía debe intentar minimizar al máximo los impactos externos y seguir fomentando las ventajas competitivas de esta.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La propuesta de Porter (1982) sobre las ventajas competitivas se reducía a dos tipos; liderazgo en costes y diferenciación de producto. Pero esto limita sus posibilidades de aplicación por lo que han surgido otros enfoques que ofrecen visiones alternativas, ampliadas o complementarias en la definición de las estrategias competitivas (Guerras y Navas, 2015).

No solo hay que tener en cuenta la perspectiva de la empresa que ofrece el producto comparando costes y precios, también hay que tener en cuenta la perspectiva del cliente que toma las decisiones dependiendo del precio y valor percibido del producto.

Por tanto dos conceptos importantes que hemos de tener claros son, coste y precio ya que estos no son intercambiables entre sí, porque se refieren a variables distintas. Guerras y Navas (2015) definen el coste es una variable interna que se refiere al consumo de recursos mientras que el precio es una variable externa dirigida hacia el cliente.

Para superar las limitaciones Johnson et al. (2006) proponen ampliar las opciones estratégicas de Porter a través del modelo del “reloj estratégico”, que es una ligera adaptación de Bowman (1992). Donde se plantea la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sugiere Porter.

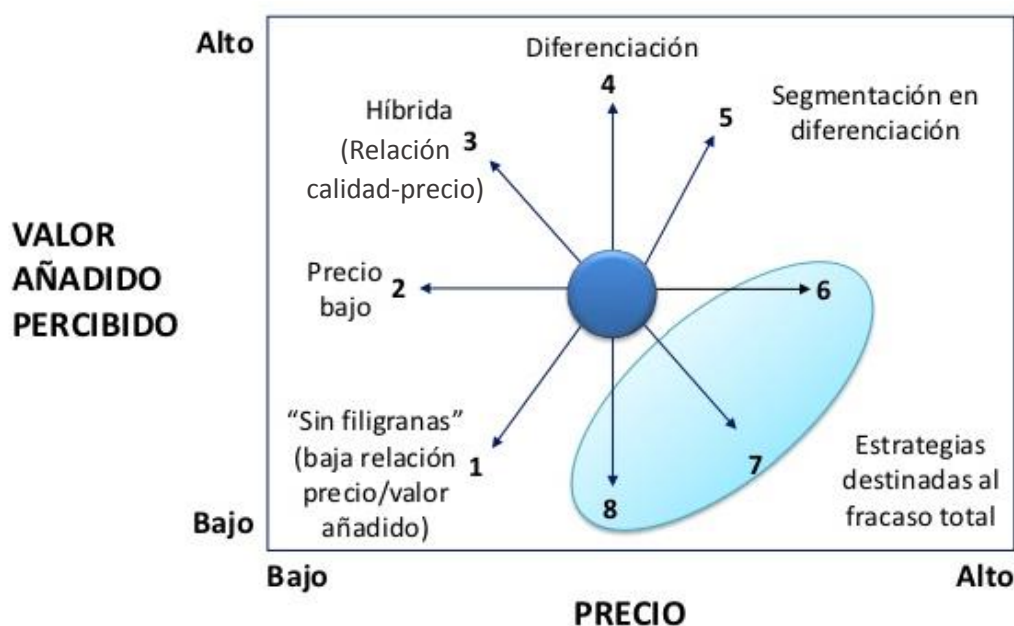


Figura 9. Reloj estratégico (Adaptado de Johnson et al., 2006)

La figura 9 refleja como los clientes pueden comprar en función de dos criterios; el precio del producto y el valor añadido percibido que le ofrece.

El modelo del Grupo DIA basa su estrategia comercial en lo que ha denominado “2PF”, es decir, precio, proximidad y franquicia. Tres factores que combinados conforman la columna vertebral de la empresa.

Uno de los atributos indiscutibles por los que DIA se diferencia es su precio. La compañía tiene una imagen de precio imbatible, lograda gracias a una cultura de eficiencia en costes. Por tanto, la estrategia de negocio utilizada por DIA es el liderazgo en costes, que podemos concretar en los siguientes aspectos:

- Proveedores. DIA considera a los proveedores sus aliados en la creación de valor para sus clientes. Bajo esta premisa, colabora con ellos para mejorar la calidad de sus productos y la eficiencia de sus entregas, facilitar la gestión de los pedidos y hacer previsiones de fabricación.
- Centros logísticos. Una proximidad supone tener capacidad para poder acercar los productos de consumo diario a cada cliente, evitándole grandes desplazamientos y permitiéndole de esta manera un ahorro económico y de tiempo. Esta proximidad llevo a DIA a apostar por proveedores locales con el que consigue dos propósitos, por un lado, optimiza su cadena de suministro, y reduce sus costes de distribución y almacenaje, lo que favorece a su estructura de costes.
- Centrales de negociación. Para optimizar las condiciones de compra con los proveedores y competir en los diversos países donde opera se une a diferentes alianzas y centros de negociación con varias compañías de supermercados.
- Economías de escala. Al poseer unas ventas elevadas genera una rápida rotación de los productos lo que hace que surjan economías de escala que produce una disminución del precio de los productos.
- Experiencia. La compañía ha adquirido y desarrollado internamente un saber hacer que supone que DIA tenga un posicionamiento claramente diferenciador. Esa experiencia se traslada a todos los eslabones de la cadena desde el interior de la compañía hacia el exterior actuando de correa de transmisión del conocimiento. Además, su experiencia en el diseño de un patrón de negocio incomparable se transfiere a su red de franquicias concediendo al franquiciado la posibilidad de formar parte de una gran red comercial perteneciente al líder en proximidad.

- Elección de productos. Los costes también se reducen mediante la limitación de la elección de productos a una selección limitada de marcas europeas y productos de marca Dia (marca blanca).

Esta empresa ha sabido trasladar su ahorro en costes a los precios de los productos que ofrece, consiguiendo economías de escala que le han permitido mantener los precios bajos y, además mantiene un cierto nivel de calidad en cada uno de los productos que ofrece.

Dicho esto, podemos situar al Grupo DIA en la opción 2 del reloj estratégico (figura 9), ya que esta opción es la más próxima al liderazgo en costes y se caracteriza porque la empresa compite con precios bajos manteniendo un nivel de valor añadido medio.

7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa define el alcance de la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compite. Hoy en día las empresas no siguen una única estrategia sino que combinan varias para lograr sus objetivos de manera satisfactoria. Respeto al Grupo DIA se mencionaran dos estrategias: la estrategia de cooperación y la estrategia de internacionalización.

7.1. Estrategia de cooperación

La distribución de la alimentación es un negocio que se realiza con márgenes pequeños, ajustando el precio al mínimo posible para poder ganar unos céntimos más. Todas las cadenas buscan la forma de ampliar la ganancia, por escasa que sea la mejora. La forma más sencilla de conseguir esto es mediante la cooperación entre empresas.

Con el objetivo de coordinar las relaciones con los proveedores, sobre una base global, DIA creó en 2012 la sociedad DIA World Trade (DWT). Un equipo con sede en Ginebra se encarga de mantener y mejorar la colaboración de DIA con los principales proveedores internacionales en un entorno de coordinación y seguimiento global para construir un plan de negocio conjunto y duradero que permita la implementación y ejecución de acciones comerciales más eficientes (DIAcorporate, 2015).

La función de DWT es negociar acuerdos con estos mismos proveedores en un marco más local, compartiendo información mensual y una visión más amplia sobre cadena de suministro, ventas e innovación e introducción de nuevos productos a través de un portal web de uso interno. En 2015, DIA trabajó con 108 de estos grandes proveedores internacionales que representan el 52% del total de las compras de marcas de fabricante realizadas por DIA.

En mayo del año pasado, DIA se unió a Intermarché, una compañía de supermercados que agrupa empresas independientes, para crear CINDIA, una nueva central de negociación de compras con los mayores proveedores de productos de marca de fabricante en Portugal. Donde quedan excluidas las negociaciones con las pymes y los productos frescos agrícolas y pesqueros.

El objetivo de esta alianza fue optimizar las condiciones de compra para competir con los dos líderes de la distribución en Portugal y, al mismo tiempo, mejorar la oferta de servicios a los proveedores.

Uno de los acuerdos de cooperación más destacado del Grupo DIA fue en junio del pasado año, en el que DIA y Eroski sumaron sus fuerzas, firmando un acuerdo de cooperación con el que negocian de forma conjunta con los grandes proveedores de marcas nacionales e internacionales y, así, poder bajar el precio final que paga el consumidor. No se trata de una central de compras, sino de un acuerdo puntual para mejorar la negociación, elevando su fuerza y ganando en eficiencia. Lo que se busca es conseguir que las condiciones de negociación con los grandes proveedores, tanto nacionales como internacionales, sean mejores. Están excluidos del compromiso las pequeñas empresas y a los productos frescos.

A finales de noviembre de 2015, la compañía alcanzó un acuerdo internacional con el grupo Casino, es un grupo de distribución en Francia y en el mundo, con el objetivo de mejorar su competitividad con los grandes proveedores.

Este acuerdo se plasmó en la creación de la sociedad ICDC Services en 2016, una de las plataformas de negociación para la marca propia más grande de Europa, que repercutirá positivamente en los clientes de una gran red comercial que opera en numerosos países. Esta alianza abarca tanto la marca de fabricante como la marca propia y se espera que alcance en un futuro el 50% del volumen de la marca propia en Europa de ambas compañías.

Tanto en la alianza con Intermarché como los acuerdos con Eroski y con Casino, las empresas mantienen políticas comerciales totalmente independientes.

7.2. Estrategia de internacionalización

La expansión internacional del grupo encuentra uno de sus más importantes aliados en la franquicia. DIA apuesta también por el crecimiento de este formato a través de grandes acuerdos estratégicos con empresarios locales, por el que se le concede el derecho en exclusiva a explotar la marca en determinados países o regiones.

La compañía sigue una estrategia transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1989) que combina el alcance global, con la coordinación de operaciones y el aprovechamiento de las ventajas únicas de los mercados locales para conducir las ventas, la participación en el mercado y el crecimiento de los ingresos, es decir, cada negocio piensa globalmente y actúa localmente.

En países muy extensos con clientes y consumos muy diversos, como Brasil y Argentina, el desarrollo de estos acuerdos resulta esencial para acompañar a la ecuación de crecimiento acelerado y rentabilidad del negocio.

En Brasil, DIA mantiene desde 2014 un acuerdo de masterfranquicia para la apertura de tiendas en el estado brasileño de Bahía, que cuenta con una población de más de 14 millones de habitantes. Durante el último año, se han abierto 19 nuevas tiendas bajo este formato, contando en la actualidad con 31 establecimientos.

En el caso de Argentina, esta fórmula se ha desarrollado en la provincia de Salta desde 2014, con una población superior a los 1,2 millones y bajo la que se han abierto ya 25 tiendas, contando una nueva inauguración este último año.

DIA aporta a estos países la formación y el apoyo continuado necesarios para el adecuado desarrollo de las operaciones.

Otra de las formas que la compañía utiliza para expandirse internacionalmente es manteniendo acuerdos de exportación de sus productos a 23 países donde no cuenta con presencia física de tiendas, considerando su enseña como la mejor embajadora de su negocio en todo el mundo, esto le permite un primer acercamiento a estos países y hacen de punta de lanza para posibles acuerdos más amplios en el futuro.

En 2015, la compañía promovió su actividad exportadora, introduciendo los idiomas inglés y francés en su packaging.

Bajo la fórmula de cesión de marca a distribuidores locales, DIA viene desarrollando también esta estrategia en el continente africano a través de su enseña CityDIA. En la actualidad, la compañía cuenta con acuerdos en países del África Subsahariana (Senegal, Nigeria, Costa de Marfil, Guinea Conakry). Con la supervisión de la dirección de la alianza, la compañía ofrece todo el soporte, conocimiento y el potencial de su marca para la puesta en marcha y desarrollo del negocio en la zona.

8. CONCLUSIONES

Distribuidora Internacional de Alimentación, más conocida como DIA, es la única cadena de supermercados española con presencia en el extranjero, así como la única que cotiza en Bolsa. Está situada inmediatamente detrás del gran líder de la distribución nacional Mercadona (Worldpanel, 2016).

La evolución del Grupo DIA, en líneas generales, se ha mostrado sólida y fiable durante 2015 pese al desafiante escenario macroeconómico por el que han atravesado los mercados en los que se encuentra presente.

Por lo general, ha sido un año complicado en materia de consumo, consecuencia directa de la incertidumbre político-económica y del mercado de trabajo, que provocó la consecuente caída de la confianza del consumidor. Pero ante esta situación, el grupo ha continuado apostando por una competitiva oferta comercial basada en ofrecer la mejor relación calidad precio del mercado con innovación, nuevos productos y nuevos formatos lo que le ha permitido consolidarse como uno de los primeros actores del sector de la distribución, con una cuota de mercado en España de 8,70%, aumentando 0,9 décimas respecto de 2015, según Kantar (2016).

Poder adaptarse a las nuevas tendencias supone para las empresas sumarse al carro de la oportunidad y ampliar horizontes de ventas. En este aspecto DIA ha conseguido mediante la inversión realizada amoldarse de manera rápida a los cambios producidos en el entorno de la empresa.

Grupo DIA continua apostando por la compra de proximidad, invirtiendo en precios y en el crecimiento a través de la masterfranquicia, lo que también le ha permitido incrementar su cuota.

Para finalizar he de mencionar que este proyecto se ha elaborado a través de varios métodos subjetivos, ya que la obtención de la información para el análisis no ha sido nada fácil, por lo que si se hubiera tenido una mejor fuente de información se podría haber creado un análisis más exhaustivo.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School.

Bowman, C. (1992). *Charting Competitive Strategy*. Londres: Kogan Page.

CIS. (Abril de 2016). *Indicador de la confianza del consumidor. Mes de Abril. Estudio nº 3136*. Obtenido de Centro de Investigaciones Sociológicas: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2016/ICC_04-16_3136.pdf Citado en Mayo de 2016

Delgado, C. (12 de Mayo de 2016). Los supermercados Dia reducen sus ventas el 5% el primer trimestre. *El País*.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). *Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide*. Obtenido de http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-consumo-distribucion-hosteleria/Deloitte_ES_Consumer_Business_Global-Powers-of-Retailing-2016.pdf Citado en Junio de 2016

DIA. (2013). *Historia*. Obtenido de <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/> Citado en Febrero de 2016

DIACorporate. (2015). *Memoria Anual* . Obtenido de <http://memoriaanual2015.diacorporate.com/?culture=es-ES#> Citado en Febrero de 2016

Expertos business. (16 de Diciembre de 2013). *¿Cuáles son las estrategias DAFO?* Obtenido de El Periódico Marketing. Marketing News & Business Management: <http://periodico-marketing.com/2013/12/16/cuales-son-las-estrategias-dafo/> Citado en Mayo de 2016

García, F. (24 de Noviembre de 2015). *Grupo Dia y Lidl, los que más crecen en 2015*. Obtenido de Kantar Worldpanel: <http://es.kantar.com/empresas/consumo/2015/noviembre-2015-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a/> Citado en Marzo de 2016

- GBCe. (2014). *Herramienta LEED 2014. Certificación LEED Oro*. Obtenido de Green Building Council España: <http://www.gbce.es/pagina/certificacion-leed> Citado en Mayo de 2016
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos. Técnicas y Aplicaciones*. Thomson-Civitas.
- GrupoDIA. (2013). *La compañía: Misión, Valores y Código Ético*. Obtenido de II Código Ético 2015: <http://www.diacorporate.com/es/compania/mision-valores-y-codigo-etico/> Citado en Febrero de 2016
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Aranzadi, S.A.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). El Propósito Estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*, nº 41, 75-94.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Mercadona. (2015). *Memoria Anual Mercadona 2015*. Obtenido de <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2015.html> Citado en Marzo de 2015
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (Mayo 2016). *Informe del consumo de alimentación en España 2015*.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nielsen. (5 de Octubre de 2015). *Los hogares que compran alimentación online en España crecen el 25%*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Los-hogares-que-compran-alimentacion-online-en-Espania-crecen-el-25-porciento.html> Citado en Marzo de 2016
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Porter, M., & Millar, V. E. (1986). Como obtener ventajas competitivas por medio de la información. *Harvard-Deusto Business Review*, nº 25, 3-20.

Worldpanel, K. (27 de Marzo de 2016). *Cuotas de mercado de la distribución. Comparación fechas*. Obtenido de <http://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/27.03.16/22.03.15> Citado en Abril de 2016