



Universidad de Jaén
Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE ALIMENTACIÓN EN LA PROVINCIA DE JAÉN

Alumno: José Antonio García Martos

Mayo, 2021

Resumen:

Este documento versa sobre el análisis estratégico de las conocidas tiendas de barrio no especializadas del sector de la alimentación y del cuidado personal y del hogar en la provincia de Jaén

En él se conceptualiza los distintos canales de la industria, se aporta un lienzo del modelo de negocio, se describe la situación de la industria desde el punto de vista de estas tiendas, ofreciendo un estudio de la evolución del entorno externo e interno. El análisis conduce a la formulación de posibles estrategias corporativas y competitivas idóneas, a través de un contraste previo con los datos del entorno externo y los recursos y capacidades

Palabras clave: análisis estratégico, tienda de barrio, modelo de negocio, entorno competitivo, recursos, capacidades, estrategia corporativa, estrategia competitiva

Abstract:

This paper concerns the strategic analysis of non-specialised neighbourhood grocer's in Jaén province

It contains the industry channels definitions, a neighbourhood grocer's business model, a description of industry situation from this sort of shops' point of view as well as it provides a study of both external and internal business environment evolution. This analysis leads to the formulation of possible corporate and competitive strategies through a previous contrast based on resources, capabilities and business environment information.

Keywords: strategic analysis, neighbourhood grocer's, business model, competitive business environment, resources, capabilities, corporate strategy, competitive strategy

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introducción. | 4 |
| 2. Definición de tienda de barrio. | 4 |
| 3. El cambio del entorno externo. | 7 |
| 3.1 El entorno general. | 7 |
| 3.2 El entorno competitivo. | 12 |
| 3.2.1 Los grupos estratégicos de la industria. | 18 |
| 4. El entorno interno. | 19 |
| 4.1. Los recursos y capacidades. | 19 |
| 4.1.1. Análisis de los recursos y capacidades de las tiendas de barrio. | 21 |
| 5. El campo de actividad. | 24 |
| 6. El lienzo del modelo de negocio de las tiendas de barrio. | 25 |
| 7. Análisis de las estrategias. | 29 |
| 7.1. Personalización. | 36 |
| 7.2. El cliente como eje central del modelo de negocio. | 36 |
| 8. Conclusiones. | 38 |
| 7. Anexo. | 40 |
| 10. Referencias. | 41 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Pirámide de población de Jaén del 1 de enero de 2020. | 10 |
| Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas. | 12 |
| Figura 3: Recursos, capacidades y estrategia. | 20 |
| Figura 4: Modelo para valorar los recursos y capacidades. | 20 |
| Figura 5: Campo de actividad de las tiendas de barrio. | 24 |
| Figura 6: Tabla de la estrategia competitiva, conocida popularmente como «Reloj Estratégico de Bowman». | 32 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolución de la tasa de paro de la provincia de Jaén en el período 2002-2020. | 8 |
| Gráfico 2: Comparativa de la variación del salario medio en Andalucía con la variación del IPC (ambos con base en el 2016). | 8 |
| Gráfico 3: Evaluación de los recursos y capacidades. | 21 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-------|
| Tabla 1: Características del comercio tradicional. | 5 |
| Tabla 2: Evolución del número de tiendas en el período 1991-2017. | 13 |
| Tabla 3: Recursos y capacidades de las tiendas de barrio. | 22-23 |

1. INTRODUCCIÓN

La industria de la distribución minorista de productos de alimentación es un sector económico muy importante y con mucha tradición en España. La alimentación es una necesidad básica del ser humano, por tanto, acudir a estos establecimientos a hacer la compra se convierte en una acción cotidiana. La industria en España ha experimentado muchos cambios desde que se abriera el primer supermercado en 1959 –Autoservicios Caprabo– (Europa Press, 2019). Estos cambios han acabado relegando a los pequeños negocios a una posición secundaria. Este efecto también se puede observar en las investigaciones y, especialmente, en la falta de estas en relación a este grupo de establecimientos. Este ha sido el mayor aliciente de esta investigación: dar una visión general de la situación estratégica de las tiendas de barrio ante los pocos estudios al respecto.

El documento se estructura en cuatro partes principales que desembocan en la formulación de distintas estrategias, tanto corporativas como competitivas, para las tiendas de barrio.

Las dos primeras partes se centran en la delimitación del concepto de las tiendas objeto de este estudio y su modelo de negocio. La siguiente parte evalúa el cambio que ha experimentado el entorno externo, con especial énfasis en el entorno competitivo. Finalmente, se analizan los recursos y capacidades y su influencia en la formulación de las estrategias corporativas y competitivas, con el objetivo de determinar las opciones estratégicas más favorables para las tiendas de barrio

2. DEFINICIÓN DE TIENDA DE BARRIO

El comercio minorista es definido, por la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, como aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento.

Los canales de distribución convencionales en la venta final de alimentos son: autoservicios, supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales. Asimismo, se

podría considerar a las tiendas de descuento como una vertiente distinta de los supermercados. Además, es necesario añadir un nuevo canal que ha crecido bastante en la última década y que, cada año, gana más fuerza: *e-commerce*

El concepto de tienda tradicional se refiere a la venta con dependientes, quienes despachan¹ – expresión muy común en el gremio- a los clientes. (Sainz de Vicuña, 2001, p.222). Asimismo, es muy común usar la expresión de “pequeño comercio” en referencia a la tienda tradicional. Engloba, de acuerdo a un informe realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación [MAPA] (2004), tanto a las “tiendas tradicionales de alimentación de carácter general e independientes: tiendas de comestibles, ultramarinos, colmados”, así como a las “tiendas de alimentación especializadas: pescaderías, carnicerías, fruterías, etc.”. También, se consideran tiendas tradicionales las que pertenecen a cualquiera de los criterios anteriores, ubicadas en mercados de abastos o galerías comerciales. No obstante, no son tiendas tradicionales las secciones de carnicería, pescadería, frutería, etc., dependientes del hipermercado o supermercado. Las características preponderantes del comercio tradicional se recogen la tabla 1.

| Variable | Indicador | Rasgo predominante |
|---------------------|--|--------------------------------|
| Tamaño | Superficie de venta | Menos de 100 m ² |
| | Empleados | No más de dos |
| | Puntos de venta | Uno, normalmente |
| Tecnología | Régimen de venta | Tradicional (despacho directo) |
| | Equipamiento (cajas registradoras, TPV, scanner, etc.) | Bajo |
| | Formación | Muy escasa |
| Organización | Forma jurídica | Persona física |
| | Aprovisionamiento | Mayorista |
| | Asociacionismo | Independiente |
| | Ubicación | Independiente |

Tabla 1: Características del comercio tradicional

Fuente: Sainz de Vicuña, 2001, p.223

¹ Dicho de un tendero o de un dependiente: Atender a un cliente (Real Academia Española, s.f., definición 6)

Por otra parte, los autoservicios o supermercados son establecimientos dedicados “a la venta de alimentos y otros productos de uso en el hogar” donde el consumidor puede obtener directamente los productos dispuestos en los expositores, estanterías, góndolas..., cuya “superficie de venta es menor de 2.500 m² y tienen entre 1 y 15 cajas registradoras”. (MAPA, 2004).

Las tiendas de descuento (o tiendas Discount) se caracterizan por disponer de una poca variedad de marcas “y más del 55% es de la marca blanca del establecimiento” (MAPA, 2004). Suelen ofrecer “servicios menos esmerados que los supermercados” y unos precios inferiores al de estos últimos.

En los hipermercados, también es posible “el acceso directo a los productos” (MAPA, 2004). Lo que los diferencia de los supermercados es la superficie de venta, superior a 2500 m², y el número de cajas registradoras, más de quince.

El comercio electrónico, o e-commerce, consiste en la compra-venta de productos mediante la interacción persona-ordenador a través de Internet. El comercio tiene lugar de forma electrónica sin la necesidad de que exista una transacción física (Goel, 2007, p.1).

Partiendo de los conceptos anteriores, el objeto de este estudio es analizar la situación de las conocidas como “tiendas de barrio”. Para este análisis, el término “tienda de barrio” hace referencia, únicamente, al sector de venta de alimentos y otros bienes destinados al cuidado personal y del hogar en establecimientos no especializados.

En el pasado, estas tiendas eran establecimientos tradicionales, como se ha descrito anteriormente. Sin embargo, apareció un nuevo formato de tienda de barrio que aunaba la pequeña superficie y la amplitud en la cartera de productos de la tienda tradicional con el acceso directo a los productos del régimen de autoservicio. Las dimensiones reducidas del establecimiento – en comparación a los supermercados de los grandes grupos de alimentación- permiten mantener el valor añadido de las tiendas tradicionales. Adicionalmente, con el autoservicio el cliente tiene más libertad para ver, tocar el producto, comprobar su peso, mirar la información nutricional, y, en general, más tiempo y autonomía para decidir su compra.

La presencia de secciones de alimentación con productos frescos como carnicerías o pescaderías es la principal diferencia, además del tamaño del establecimiento, de los supermercados con las tiendas con formato de autoservicio.

Actualmente, es posible observar en los barrios de nuestro país ambos tipos de tiendas de barrio. Muchas de esas tiendas con formato de autoservicio fueron, en su día, tiendas tradicionales que han tratado de adaptarse.

3. EL CAMBIO DEL ENTORNO EXTERNO

Las tiendas tradicionales fueron una seña de identidad de la España del siglo pasado y principios de este. Acudir a hacer la compra se convertía, cada día, en una ruta, ya prediseñada inconscientemente por el consumidor, de varios establecimientos a visitar, en orden de captar el mayor valor posible que le ofrecía cada tienda: diferencias de precios en productos concretos, mayor variedad en una línea de productos determinada, comercialización de una marca específica, un vínculo de amistad o confianza que generaba una lealtad del cliente, etc.

El entorno era muy distinto, tanto el general como el competitivo.

3.1 EL ENTORNO GENERAL

La evolución económica, tecnológica, social de las últimas décadas, así como la mayor conciencia medioambiental ha producido un gran cambio en los hábitos de la población y, en particular, en los hábitos de compra de los consumidores.

La dimensión económica mostró un cambio de tendencia a partir de la crisis de 2008. La tasa de desempleo (gráfico 1) solía alcanzar su máximo tope alrededor de los 20 puntos, en cambio, actualmente, los 20 puntos suponen el tope mínimo. El salario medio en Andalucía ha aumentado ligeramente, pero su crecimiento ha sido menor que la subida del IPC. El gráfico 2 compara la variación del salario medio en Andalucía con el IPC, en base al 2016. Muestra una pérdida del poder adquisitivo a partir del año 2012, que, unido a la alta tasa de desempleo, refleja una menor capacidad de gasto de los consumidores en comparación a períodos previos a la crisis de 2008.

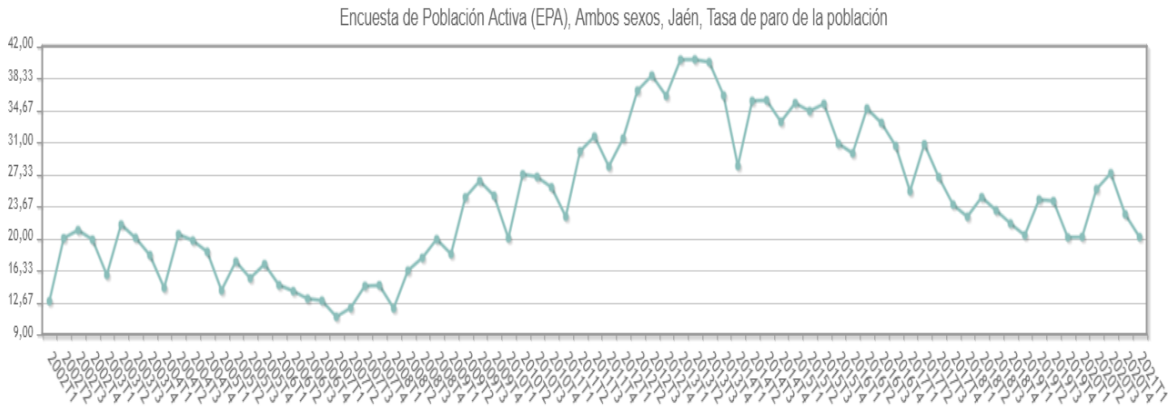


Gráfico 1: Evolución de la tasa de paro de la provincia de Jaén en el período 2002-2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística [INE]

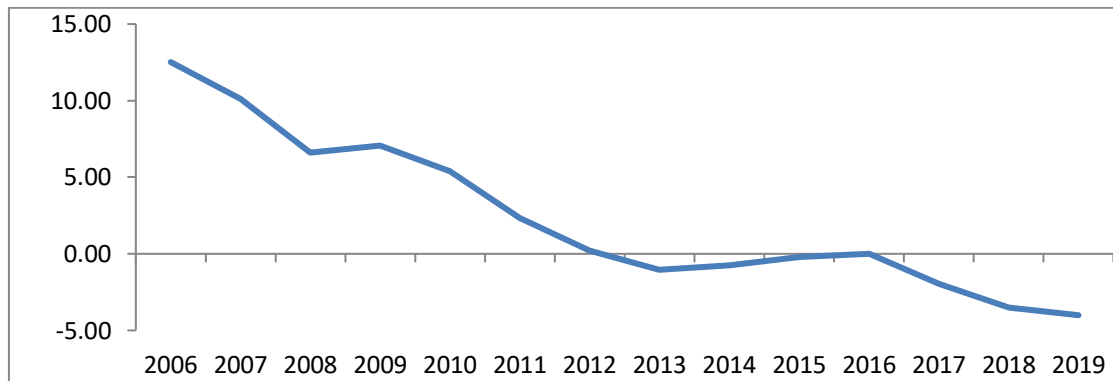


Gráfico 2: Comparativa de la variación del salario medio en Andalucía con la variación del IPC (ambos con base en el 2016)

Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del INE

Otra variable económica que repercute enormemente en los consumidores es la carga tributaria. Dos índices miden esta variable: la «presión fiscal» y el «esfuerzo fiscal». El primero mide la recaudación tributaria en función del PIB. El segundo relaciona la presión fiscal con el PIB per cápita. El «esfuerzo fiscal» mide el peso de las obligaciones tributarias en la capacidad económica de los contribuyentes. (Beiras Cal, 2020). La presión fiscal en España ha oscilado entre el 32 y 37 por ciento durante los últimos 20 años, estando por debajo de la media de la eurozona (41,6 por ciento en el 2019). Sin embargo, si se tiene en cuenta la renta per cápita en la presión fiscal, esto es, el índice del esfuerzo fiscal, los valores cambian. Según el índice del esfuerzo fiscal,

España es el cuarto país europeo con mayor esfuerzo fiscal, por detrás de Grecia, Portugal e Italia. Además, en comparación a años anteriores, el esfuerzo fiscal es un 25 por ciento mayor que hace 10 años (Sánchez de la Cruz, 2021).

Este alto esfuerzo fiscal se traduce en una reducción de la capacidad de gasto que, a su vez, conduce a que los consumidores sean más selectivos y críticos que antes en la manera en la que gastan el dinero, valorando mucho más la variable calidad-precio en los productos y servicios ofertados por las empresas.

A nivel demográfico, se ha acentuado el efecto migratorio hacia las ciudades por la búsqueda de mejores oportunidades laborales, perjudicando a las poblaciones rurales, poblaciones en donde las tiendas de barrio suelen estar muy presentes

Por otra parte, si se observa la pirámide de población actual (figura 1), esta muestra que el grupo más amplio es la población de entre 50 y 60 años, que, a su vez, son un grupo muy importante para las tiendas de barrio –como se verá posteriormente en el lienzo del modelo de negocio–. Este hecho, si se relaciona con el crecimiento del número de supermercados en los años 90, marca que esta generación fue, en general, el punto de inflexión, a partir del cual se deja de acudir a los pequeños negocios para «hacer la compra», ya sea una totalidad de la compra o una parte. Por tanto, de seguir así la tendencia, si no se consigue captar nuevos grupos de población, el sector de 50-60 años que, es el grueso de la cartera de clientes, dejará de estar en un futuro. Entonces, dependerán de un sector (30-50 años) que, pese a que acude a comprar al pequeño comercio, lo tienen como una opción secundaria, para pequeñas compras, haciendo inviables la mayoría de estos negocios.

A nivel socio-cultural, el mercado laboral y los nuevos hábitos de vida por el uso de la tecnología han transformado los hábitos de vida de la población.

Han aumentado los puestos de trabajo de carácter intelectual, lo que ha ayudado a una aceleración de la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Esto ha provocado problemas de conciliación de la vida profesional en las familias, viendo reducido su tiempo disponible para realizar las tareas del hogar, entre ellas, el acto de la compra (Cruz González, 2015). Asimismo, los horarios laborales partidos, frecuentes en España, sumado al tiempo que emplea el trabajador en llegar a su puesto de trabajo,

provoca ritmos de vida acelerados, situaciones de estrés y la búsqueda formas que de permitan ahorrar tiempo en las tareas cotidianas.

En consecuencia, o bien se acude con muy poca frecuencia a comprar (una compra por semana) a cambio de mayores volúmenes de compra, así como la elección del sábado como el día idóneo para comprar, o bien se realizan viajes de compra pequeños y muy frecuentes basado en las necesidades diarias. Asimismo, otra consecuencia del ritmo frenético de vida de la sociedad actual es la búsqueda de proximidad y velocidad en el servicio de las tiendas, así como una mayor demanda de productos y servicios que sean prácticos de usar y hagan el estilo de vida más fácil, como, por ejemplo, la venta de comida preparada o los espacios para comer de algunos supermercados (Nielsen, 2018).

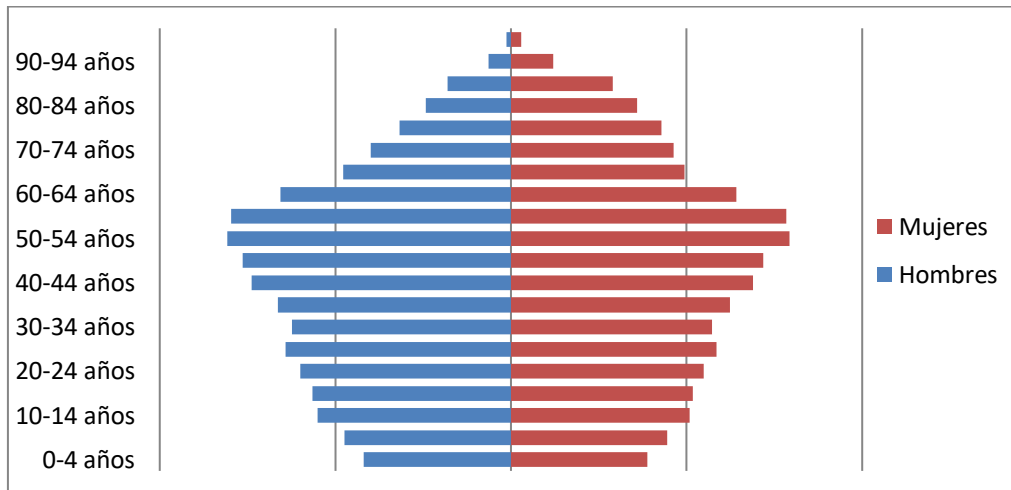


Figura 1: Pirámide de población de Jaén del 1 de enero de 2020

Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del INE

Otro gran cambio ha sido el avance de la tecnología y su repercusión en la sociedad. El nacimiento de los *smartphones*, las redes sociales o la popularidad de los servicios de *streaming* han tenido un gran impacto en los hábitos de vida de la población. Ahora, se emplea un mayor tiempo de ocio en el propio hogar y se utiliza, cada vez más, el *smartphone* o el ordenador para comprar. Por su parte, la pandemia del Covid fomentó esta tendencia al animar, en tenor de las circunstancias, a probar estas formas nuevas de ocio o de compra.

Otro efecto de la tecnología en la sociedad es el cambio en las expectativas de los consumidores. Estos, ahora, demandan una mayor inmediatez del servicio así como una

experiencia personalizada ya que los nuevos medios tecnológicos, al permitir hacer operaciones “en un click” y segmentadas a sus gustos –según el historial de búsquedas– ha generado que estos se vuelvan más impacientes y críticos que antes. El entorno es cada vez más “a demanda” de los consumidores y las empresas tienen que adaptarse para satisfacer sus necesidades en el momento (Nielsen, 2018)

Respecto a la dimensión medioambiental, la preocupación por la conservación de este y el aumento de las demandas sociales hacia las empresas ha sido otro de los grandes cambios en las últimas décadas. La sociedad pide mayores esfuerzos de las empresas para fomentar temas como la igualdad de género, la inclusión social, la preservación del medio ambiente o la promoción de la investigación o el deporte. Estos hechos han convertido la responsabilidad social corporativa en un elemento estratégico. Un estudio de la Confederación de Consumidores y Usuarios en 2010, mostró que un 59,5% de los consumidores elegiría a la empresa con mejor comportamiento social o medioambiental aunque esta opción resultara en torno a un 10% más cara. Un 13,5% la elegiría estando dispuesto a pagar un porcentaje superior a un 10%. Un 22,9% solo elegiría a la empresa con mejor comportamiento ético si su precio es igual al de la competencia. En general, la sociedad valora positivamente a las empresas con una buena responsabilidad social y así lo muestra en sus actos de compra

Por su parte, los gobiernos también presionan a las empresas a través de impuestos y normas legislativas en aras de fomentar la sostenibilidad del planeta. Así, se han creado nuevas obligaciones tributarias con el calificativo de «impuestos verdes», como por ejemplo el Impuesto sobre las bolsas de plástico de un solo uso en Andalucía, que entró en vigor en 2011 que grava el suministro de bolsas de plástico por un establecimiento comercial entregadas a los consumidores en los puntos de venta (el tipo impositivo es de 5 céntimos de euro por cada bolsa de plástico de un solo uso suministrada). Además, a nivel nacional se promulgaron normas legislativas como el Real Decreto 293/2018 para la reducción del consumo de bolsas de plástico. Se impusieron las siguientes medidas: los comercios debían cobrar cada bolsa de plástico proporcionada al consumidor y las bolsas de plástico tienen que ser, a partir de este año, de espesor igual o superior a 50 micras con un porcentaje mínimo del 50 % de plástico reciclado, de

plástico compostable² o de otro material que distinto al plástico. Los 5 céntimos de euro por bolsa han conseguido cumplir su propósito: reducir el uso de las bolsas de plástico. Muchos consumidores reutilizan las bolsas o han vuelto a usar los carros de la compra para transportar los productos.

3.2 EL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo también se ha visto afectado por el paso del tiempo. El entorno competitivo es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa (Guerras Martín y Navas López, 2015, p.165). El modelo de las cinco fuerzas de Porter (figura 2) contiene los agentes que forman parte de él.



Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas

Fuente: Porter, 2012, p.44

² Plástico que cumplan los requisitos de la norma europea vigente EN 13432:2000 «Envases y embalajes. Requisitos de los envases y embalajes valorizables mediante compostaje y biodegradación. Programa de ensayo y criterios de evaluación para la aceptación final del envase o embalaje» y en sus sucesivas actualizaciones, así como las bolsas de plástico que cumplan los estándares europeos o nacionales de biodegradación a través de compostaje doméstico (artículo 3, apartado f del RD 293/2018)

Rivalidad entre las empresas ya existentes

El cambio de siglo cambió el mapa de tiendas en España, así como en la provincia de Jaén. Los competidores de las tiendas de barrio se triplicaron, a nivel nacional, en 25 años, aumentaron el número de supermercados e hipermercados. Por ejemplo, Mercadona empezó su desarrollo de mercados en la década de los 80s, Lidl llegó en 1994, Aldi aterrizó en España en 2002. En cambio, la cantidad de tiendas de barrio disminuyeron considerablemente. La tabla 2 muestra las cifras de dicha evolución a nivel nacional, durante el período 1991-2017: el número de tiendas tradicionales era tres veces superior al actual, además, los autoservicios no superiores a 100 m² se han reducido a la mitad. Por otra parte, el número de supermercados e hipermercados se ha triplicado en el periodo analizado.

| | Tiendas tradicionales | Autoservicio hasta 100 m ² | Supermercados | Hipermercados |
|--------------|-----------------------|--|---------------|---------------|
| 1991 | 71 734 | 18 072 | 6 687 | 151 |
| 1996 | 56 178 | 14 115 | 10 622 | 242 |
| 2000 | 41 239 | 13 209 | 12 565 | 306 |
| 2004 | 29 532 | 10 973 | 13 391 | 359 |
| 2008 | 26 144 | 9 925 | 15 261 | 399 |
| 2011 | 25 064 | 9 535 | 16 070 | 413 |
| 2015* | 32 057 | | 19 102 | 452 |
| 2017 | 32 225 | | 19 642 | 458 |

* A partir de 2015 los datos consideran los establecimientos de hasta 100m² como tiendas tradicionales

Tabla 2: Evolución del número de tiendas en el período 1991-2017

Fuente: Nielsen

El mayor número y diversidad de competidores en busca de conseguir hacerse con una cuota mayor del mercado intensificó la competencia del sector. Durante los últimos años, ha seguido creciendo la intensidad competitiva debido a las estrategias

corporativas de crecimiento seguidas por empresas como Aldi, Mercadona, o Lidl (desarrollo de mercados: apertura de nuevos establecimientos en nuevas áreas geográficas); así como a estrategias de desarrollo de mercados enfocadas en segmentos de clientes que valoran la cercanía del establecimiento y realizan el acto de la compra más periódicamente, a través de nuevos formatos de tiendas físicas que yo califico como «supermercados compactos» y que son, en definitiva, supermercados de proximidad, como es el caso de las franquicias «Minymas» o «Carrefour Express»

Además, hay que tener en cuenta, la atracción creciente por parte de las empresas por captar a este tipo de cliente, como es el caso de la transformación de los establecimientos «Dia Market» (que ya se dirigía a este grupo de clientes de proximidad y de compra poco espaciada en el tiempo) para adaptarse a las nuevas necesidades y hábitos de compra de estos segmentos: se alejan de su anterior posicionamiento como tiendas «hard discount» y añaden ciertos atributos en busca de una diferenciación basada en la experiencia de compra: mayor variedad de producto frescos y mejora de la estética del establecimiento

Como consecuencia, zonas que estaban pobladas exclusivamente por pequeños comercios, dejaron de estarlo, y se vieron forzadas a competir contra otros grupos estratégicos. Incluso, en algunos casos, el área de atracción de los supermercados es tan grande que afecta también a poblaciones cercanas. La cuota de mercado de dichas áreas se repartió entre un mayor número de participantes, siendo una gran porción de la misma a favor de los supermercados, quienes se hicieron con una parte considerable de la cartera de clientes de las tiendas de la zona.

Competidores potenciales

En aquel momento la amenaza de nuevos competidores potenciales provenientes de otras industrias, como era el caso de la venta online, también conocida como comercio electrónico o ecommerce, era bastante pequeña. Sin embargo, ya se vislumbraba en el horizonte. El auge de Internet entre finales de los 90s y principios de los 2000s animó a muchas empresas a aprovechar las nuevas funcionalidades que ofrecía esta tecnología. Fuera de España, principalmente en Estados Unidos, se crearon los primeros supermercados de venta online.

La venta online, desde sus inicios, ha experimentado un crecimiento constante, aunque sufrió los efectos de la crisis económica del 2008. En los últimos años, las grandes cadenas de supermercados e hipermercados se unieron también a este canal. Aunque, de primeras y hasta no hace demasiados años se mostraban reticentes a invertir en este canal.

La evolución de los datos y la amenaza de Amazon cambiaron esta tendencia. Hace unos años, diversas fuentes del sector de la distribución de alimentos ya advirtieron que la entrada de Amazon en la distribución de alimentos en España en 2016 espolearía a la mayoría de cadenas de supermercados, que se volcaron, ya sí, en mejorar su comercio online, pese a que éste todavía suponía poco más del 1% del total de las ventas. (Lozano, A., 5 de enero de 2018, *Revista Mercados*). Por ejemplo, en 2018, Mercadona construyó su primer almacén exclusivo para la venta online, denominado “Colmena”.

Actualmente, el gigante del comercio online, Amazon, ya está presente en el sector de la venta minorista de alimentos con «Amazon Prime Now» y su alianza con el grupo DIA y se espera que siga creciendo su entrada en el sector, y así se anunció a inicios de 2021 con el nuevo servicio «Fresh». Mientras tanto, las tiendas y supermercados están tratando de adaptarse a este nuevo canal lo más rápido posible.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria no ha sido elevado, debido a la multitud de fabricantes y la fragmentación de los mayoristas. Normalmente, las cadenas de supermercados eran quienes tenían un mayor poder de negociación por sus grandes volúmenes de compra. Esta tendencia se ha acrecentado con el paso del tiempo. Por ejemplo, Mercadona desarrolló la integración hacia atrás a través de acuerdos de fabricación con un gran número de proveedores.

En el caso del pequeño comercio, su presencia fragmentada en el mercado y la adquisición de volúmenes reducidos de productos reducía su poder de negociación frente a los proveedores. Las tiendas de barrio han tenido un escaso poder de negociación con proveedores que suministraban también a comercios que adquirirían mayores cantidades a estos, característica que se ha acentuado conforme se

incrementaban las ventas de las grandes cadenas –en proporción a las tiendas de barrio–.

Sin embargo, por otra parte, existen proveedores mayoristas cuyos clientes son las tiendas individuales y no las cadenas de supermercados. En este caso, se produce un fenómeno parecido al que ocurre con los clientes de las tiendas, pues la intensificación de la competencia en la industria ha llevado a la desaparición de aquellas tiendas que no han podido seguir compitiendo, reduciendo el número de clientes de estos proveedores y aumentando su concentración. En general, la relación de este tipo de proveedores con las tiendas de barrio es neutra en relación a la existencia de una influencia en la negociación

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes ha estado ligado con la progresiva intensificación de la competencia. A medida que aumentaban el número de supermercados e hipermercados, los consumidores tenían una mayor oferta de establecimientos a los que acudir a hacer la compra. Los clientes se han vuelto más exigentes: casi dos tercios de los consumidores (un 63%), esperan un servicio personalizado como parte del servicio estándar, más de la mitad (un 53%) esperan que las empresas se anticipen a sus necesidades, de acuerdo a un estudio de The Harris Poll de 2019, realizado en los países de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, titulado «Gaps in Customer Experience» .

Además, la intensificación de la competencia centró la atención en las estrategias de negocio, ya fuera en torno a los precios o a la diferenciación. Sin embargo, el pequeño comercio se quedó atrás en esta lucha y apenas utilizó estrategias competitivas en la búsqueda de conseguir ventajas competitivas. Los consumidores atraídos por las ventajas competitivas del resto de competidores (los «Siempre Precios Bajos» de Mercadona o su posterior modelo de «Calidad Total», los descuentos de DIA, la calidad de El Corte Inglés, la variedad de productos y la profundidad en quesos de Carrefour), restó importancia a las tiendas pequeñas, acrecentando su poder de negociación frente a estas. La cartera de clientes de una tienda de barrio ha disminuido como consecuencia

del aumento de la competencia, provocando que los clientes que se mantienen –mayor concentración– tengan más poder de negociación que antes.

Otro factor que ha aumentado su poder de negociación es la falta de diferenciación de los productos ofertados por las tiendas, que venden productos que están disponibles en otros establecimientos. Por otra parte, no han creado una diferenciación basada en el servicio, por ejemplo, que ayudase a reducir la elasticidad precio de la demanda.

Asimismo, el avance de la tecnología ha supuesto que el consumidor medio se encuentre mucho más informado que antes, teniendo acceso casi instantáneo a los diferentes precios y ofertas de la industria.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que cubren la misma función a los clientes que los productos de la industria (Porter, 2012). Esta definición parte de la consideración de que la industria en la que la empresa compite es el entorno relevante. No obstante, Porter no negaba la importancia de empresas que pertenecieran a otras industrias. De hecho, afirmaba que los productos sustitutivos suponen un límite a los rendimientos potenciales de la industria.

Partiendo de la misma idea, considero que, simplemente, debería englobarse a los productos sustitutivos dentro del grupo de los competidores actuales o potenciales. Porque como consecuencia de esto, ambos pueden dirigirse a un mismo tipo de clientes: el consumidor que busca endulzar su taza de café puede optar entre el azúcar o la sacarina. Asimismo, son productos con características diferentes cuyas propiedades diferenciadoras pueden ser lo que determine el grupo de clientes al que se dirigen, al margen de la función principal. Siguiendo el ejemplo, existe un gran segmento de personas que rehúyen del azúcar por su contenido calórico y prefieren la sacarina. Al igual que, en una misma industria, existe un grado de competitividad entre las empresas en función de las estrategias que utilizan, lo mismo sucede fuera de ella, pudiendo encontrar competidores más directos fuera de la industria que dentro de la misma.

Los supermercados online podrían incluirse en esta categoría. No obstante, se ha decidido estudiarlos en el apartado de competidores, por la razón comentada.

3.2.1 LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA

En la industria minorista de productos de alimentación es posible observar grupos de empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, esta serie de grupos se denominan «grupos estratégicos» Porter (2012). Las dimensiones estratégicas identificadas han de ser relevantes en la industria. Algunos ejemplos de variables son: la variedad de la línea de productos, el ámbito geográfico, la calidad de los productos, la tecnología, la política de precios o el servicio de atención al cliente (Guerras Martín y Navas López, 2015, p.196).

En la industria minorista de productos de alimentación se pueden identificar los siguientes grupos estratégicos, siguiendo la clasificación elaborada por Guerras Martín y Navas López

- Supermercados: establecimientos de tamaño mediano, con una oferta media, precio medio-bajo, atención al cliente baja-media, localización urbana. Ejemplos de este grupo son Mercadona o Lidl
- Hipermercados: establecimientos muy grandes con una amplia variedad de productos, precio relativamente bajo, atención al cliente, localización extraurbana. En este grupo destaca Carrefour
- Tiendas de descuento: establecimientos de tamaño mediano, con una oferta media-baja, precio muy bajo, atención al cliente baja, localización urbana. Un ejemplo de este grupo sería Aldi, o el antiguo modelo de negocio de DIA (actualmente se posicionan más bien en el grupo de los supermercados)
- Tiendas de barrio y de proximidad: establecimientos pequeños con una oferta reducida, precio medio-alto, atención al cliente media-alta, proximidad al cliente. Por ejemplo, las tiendas tradicionales, o la cadena Carrefour Express
- Tiendas especializadas: establecimientos pequeños con una oferta reducida en general pero muy amplia en su segmento, precio medio-alto, atención al cliente alta, proximidad al cliente, alta calidad de los productos. Dentro de este grupo se encuentran las pescaderías, fruterías, carnicerías
- Tiendas Gourmet: establecimientos pequeños con una oferta reducida o segmentada (productos de lujo o muy selectos), precio muy alto, atención al cliente muy alta, localización urbana. Ejemplos de este grupo es la tienda del Gourmet de El Corte de Inglés o ciertas pastelerías y panaderías.

4. EL ENTORNO INTERNO

El entorno interno identifica las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello, es muy frecuente el análisis de los recursos y capacidades.

4.1 LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La diferencia fundamental entre el pequeño comercio y las grandes corporaciones reside en los recursos y capacidades que poseen, de acuerdo a la Teoría de Recursos y Capacidades. Entiéndase por recursos el conjunto de factores o activos productivos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia, y por capacidades la habilidad de la empresa para gestionar y aprovechar el conjunto de sus recursos para resolver problemas y realizar bien determinadas actividades (Guerras Martín y Navas López, 2015, p.220-225).

La figura 3 muestra la relación entre los recursos, las capacidades y la estrategia. La posesión de recursos no es suficiente, sino que es la combinación y coordinación de los recursos disponibles lo que determina la creación de capacidades organizativas. Al igual que una persona necesita practicar para dominar una habilidad, una empresa genera las capacidades organizativas a partir de rutinas organizativas. De manera genérica, se pueden clasificar las capacidades de una organización en: capacidades de producción, capacidades de marketing y capacidades de gestión de la cadena de suministro. Aunque, es posible realizar un desglose más detallado utilizando un análisis funcional (según el área funcional de la empresa) o un análisis a través de la cadena de valor (Grant, 2014). En entornos turbulentos, como los que predominan hoy en día, los recursos y capacidades suponen la base para la formulación de la estrategia empresarial, pues como expusieron C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990), las empresas son una cartera de «competencias clave» (*core competencies*). La posesión de las competencias clave, junto al modo correcto de trasladarlas al mercado por medio de las estrategias, conducirá a la empresa a campos de actividad en donde pueda aprovechar sus competencias para generar ventajas competitivas. En su defecto, la ausencia de recursos valiosos que permitan desarrollar competencias claves supondrá la imposibilidad de alcanzar el éxito en la industria.

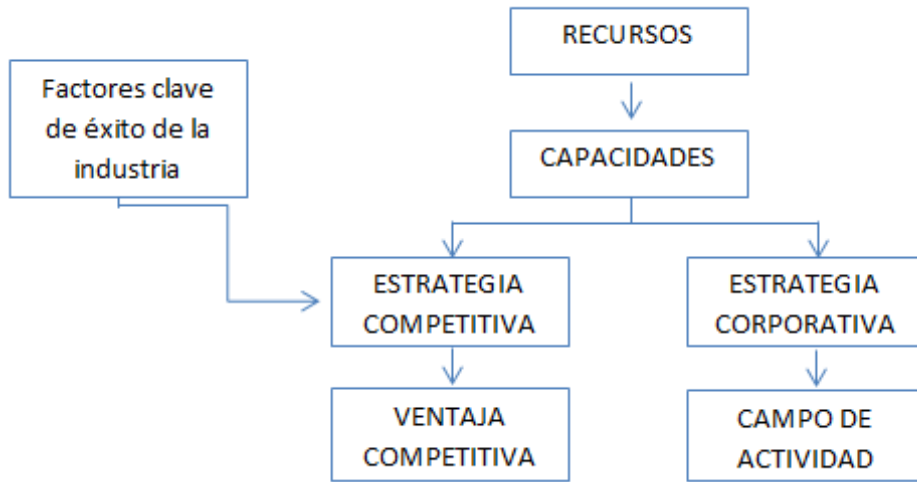


Figura 3: Recursos, capacidades y estrategia

Fuente: Guerras Martín y Navas López (2015) [Adaptación]

La figura 4 muestra el esquema propuesto por Grant (2014) para valorar los recursos y capacidades. Grant considera que existen cuatro grupos de recursos y capacidades en función de la fortaleza respecto a los otros competidores y la importancia estratégica.

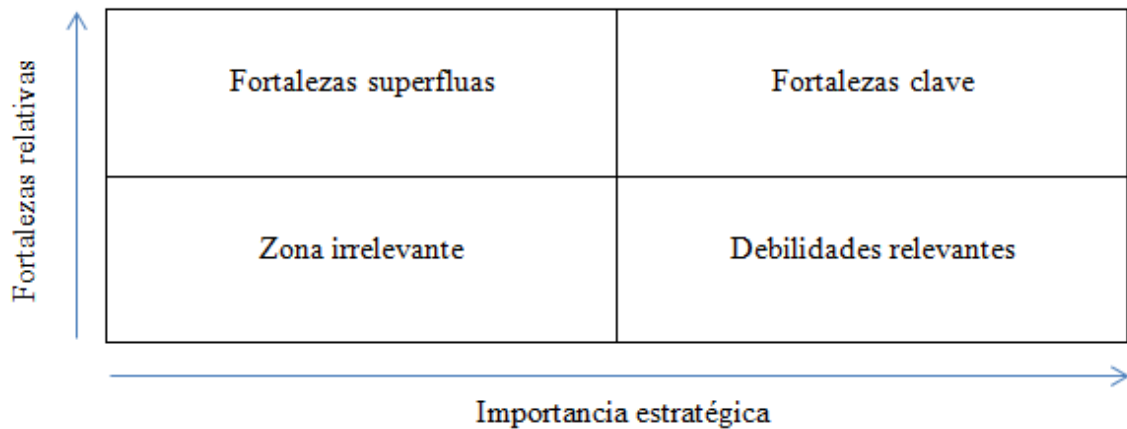


Figura 4: Modelo para valorar los recursos y capacidades

Fuente: Adaptación de Grant, 2014, p. 178

Los recursos y capacidades serán importantes estratégicamente cuando tengan el potencial de generar beneficios considerables. Estos son aquellos, primero, que tienen

éxito en el mercado. Segundo, la ventaja competitiva creada es sostenible en el tiempo: los recursos y capacidades son duraderos, intransferibles e inimitables. Tercero, permiten apropiarse del valor generado por la ventaja competitiva. (Grant, 2014)

La fortaleza relativa de los recursos y capacidades depende de los competidores. Se basa en la comparación de los diferentes recursos y capacidades con el resto de empresas rivales.

4.1.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS TIENDAS DE BARRIO

A continuación, se muestra un análisis de los recursos y capacidades utilizando el modelo propuesto por Grant.

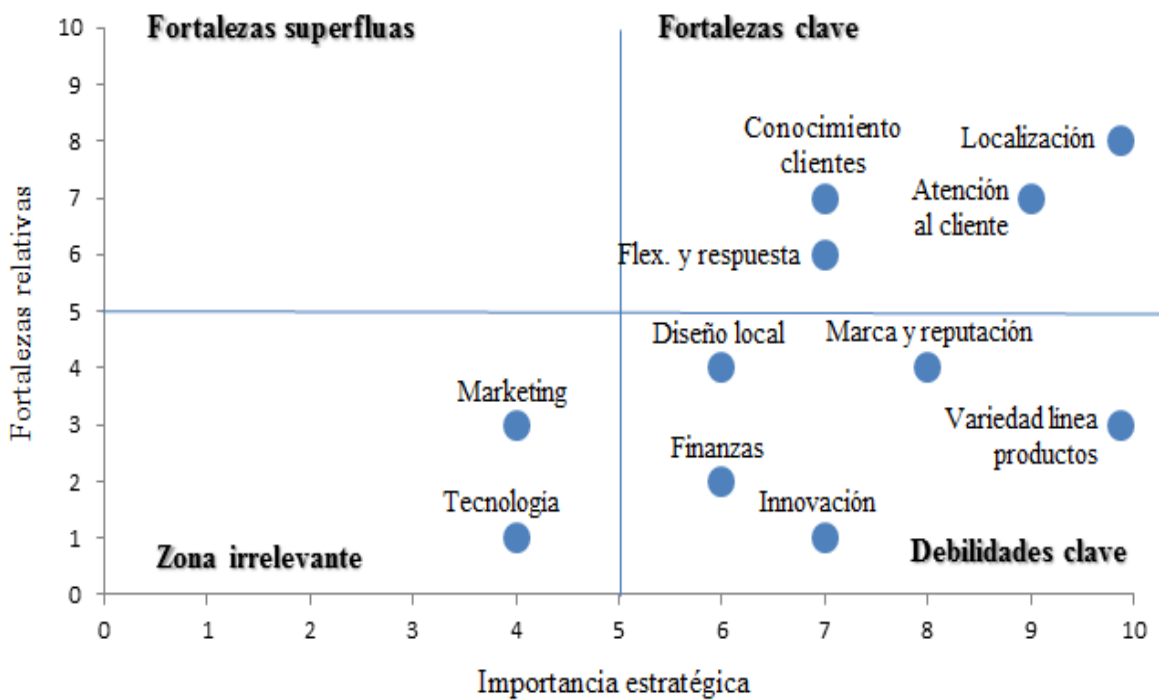


Gráfico 3: Evaluación de los recursos y capacidades

Fuente: Elaboración propia

| | <u>Importancia estratégica</u> (de 1 a 10) | <u>Fortaleza relativa</u> (de 1 a 10) |
|--|---|--|
| <u>Recursos</u> | | |
| Recursos financieros | Importante para la dotación de recursos y capacidades. Es un recursos relativamente fácil de conseguir (6) | <i>Cash flows</i> reducidos. Beneficios netos bajos. Pocos recursos financieros (2) |
| Variedad de la línea de productos | Característica muy valorada por los consumidores. Las marcas del distribuidor añaden la característica de ausencia replicabilidad entre los distintos competidores (10) | Amplia línea de productos pero muy poca profundidad de la línea (3) |
| Localización | La cercanía con los consumidores es imprescindible en la venta minorista (10) | Su ubicación está próxima a los consumidores. Dependencia de los cambios de los núcleos de población (8) |
| Marca y reputación | La marca constituye un intangible apreciado por los consumidores y genera fidelidad (8) | La falta de inversión en la marca ha provocado una imagen de marca débil. (4) |
| Tecnología | La inversión en tecnología supone una mejora en la prestación del servicio (4) | La tecnología de las tiendas se encuentra desfasada en comparación con el resto de competidores (1) |
| <u>Capacidades</u> | | |
| Atención al cliente | Capacidad crítica para la venta y fidelidad del cliente (9) | Es buena, pero irregular en función del cliente. El trato informal a veces se convierte en poco |

| | | |
|--|--|---|
| | | profesional (7) |
| Capacidad de innovación | Implica un desarrollo del producto. Transmite una imagen de mejora. (7) | Las tiendas realizan escasos cambios en su forma de ofrecer su servicio (1) |
| Conocimiento de los clientes | Elemento fundamental para generar una ventaja competitiva en el sector (7) | La limitación de clientes le permite tener un conocimiento amplio de estos (7) |
| Diseño del local comercial | Supone un aumento de las ventas y de la imagen de marca. Es fácil de replicar (6) | Diseños poco atractivos con falta de originalidad. Se limitan a ser funcionales (4) |
| Flexibilidad y capacidad de respuesta | La capacidad de cambiar y adaptarse a las demandas del cliente permite adelantarse a la evolución del entorno y mejora la satisfacción del cliente (7) | La ausencia de normalización permite un alto grado de flexibilidad y adaptación a las exigencias del cliente. Mentalidad rígida de muchos autónomos limita esta fortaleza (6) |
| Marketing | Capacidad útil que repercute en las ventas. No es escasa (4) | Bajo e ineficaz aprovechamiento del marketing mix (3) |

Tabla 3: Recursos y capacidades de las tiendas de barrio

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3 representa la evaluación de los recursos y capacidades expuestos. Las tiendas presentan fortalezas que son relevantes estratégicamente («fortalezas clave»), como son la localización, la atención al cliente, conocimiento de los clientes y la

capacidad de adaptarse y ser flexible. Sin embargo, a excepción de la localización, una ineficaz e insuficiente explotación de estas ha atenuado la fuerza de estos recursos y capacidades. Por otra parte, presentan muchas debilidades que influyen bastante en la industria («debilidades clave»): capacidad de innovación, finanzas, diseño, marca y reputación y variedad de la línea de productos. Estos dos últimos recursos son importantísimos en la industria; forman, de hecho, junto a la localización y la atención al cliente, las competencias más determinantes del sector. Además, otras competencias como el marketing o la tecnología son bastante débiles, aunque el peso de estas en la industria es bajo («zona irrelevante»). Pudiera ocurrir que tuvieran fortalezas respecto a sus competidores, pero estas no influieran apenas en la industria («fortalezas superfluas»).

5. EL CAMPO DE ACTIVIDAD

Antes de entrar a valorar las estrategias a aplicar, hay que conocer dónde se compete para, posteriormente, saber cómo competir. En el caso de las tiendas de barrio, su campo de actividad –de forma genérica– está representado en la figura 5. El negocio atiende tres funciones: alimentación, higiene personal y limpieza del hogar. Se dirige a los clientes que están próximos al establecimiento y lo hace a través de la venta tradicional –con dependientes- o mediante el autoservicio.

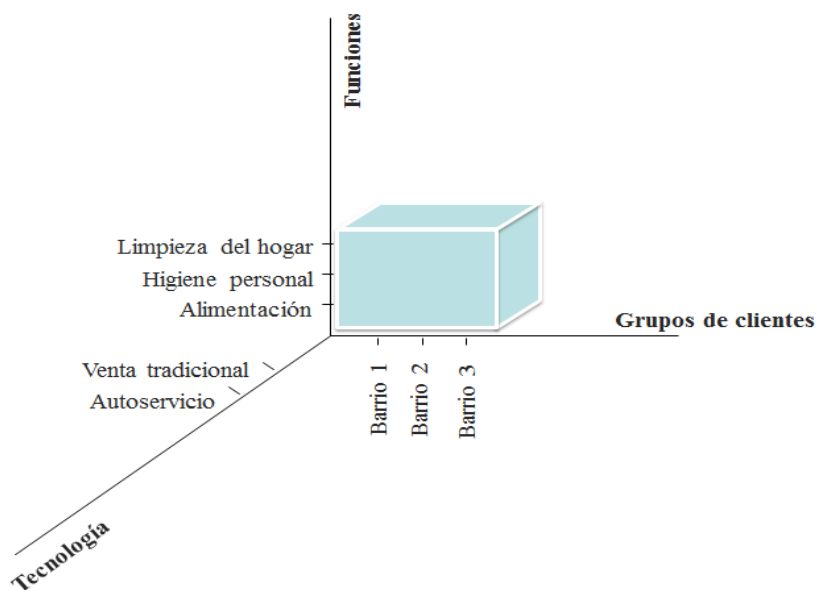


Figura 5. Campo de actividad de las tiendas de barrio

Fuente: Elaboración propia. Plantilla extraída de *Managementmodellensite*

6. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS TIENDAS DE BARRIO

Los siguientes nueve apartados construyen el modelo de negocio de las tiendas de barrio (véase el Anexo 1), es decir, qué aportan al mercado, para qué grupos generan este valor y cómo lo hacen. El modelo de negocio describe la manera en la que las empresas crean y proporcionan valor a los consumidores, incitan a estos a pagar por la propuesta y convierten los pagos de los clientes en beneficios. Todos los apartados que componen el modelo de negocio están interrelacionados y constituyen el núcleo de la formulación de la estrategia competitiva (Teece, 2010).

6.1 Segmentos de clientes

El criterio principal que define quiénes son los clientes de las tiendas de ultramarinos es geográfico: la proximidad física a la tienda. Principalmente, el segmento de clientes se extiende al barrio o al pueblo –en el caso de pequeñas localidades– en donde se encuentra el establecimiento.

Dentro del criterio principal, la situación demográfica tiene también bastante peso en la segmentación:

a) Edad. Varios aspectos a destacar en este sentido:

i) Mayores de 65 años. Son, en general, el segmento que más fidelidad ha guardado a este modelo de negocio (reacios al cambio), ya sea por tradición o costumbre, por el valor añadido que les aporta el comercio tradicional (relación cercana y personalizada), por barreras fisiológicas o externas, que dificultan desplazarse a establecimientos más lejanos.

Normalmente, el volumen de la compra está muy fraccionado a lo largo de la semana (no suele haber una única compra semanal). A este hecho, hay que añadir el bajo número de convivientes por núcleo familiar (habitualmente, es 1-2 personas) que, a su vez, mantienen unas necesidades de consumo inferiores al de rangos de

edad más jóvenes. Por lo tanto, los importes de las compras no acostumbran a ser elevados

ii) Personas con edades comprendidas entre 35-65 años. Este segmento de clientes realiza pequeñas compras de productos que completan la cesta de la compra que han adquirido en otro tipo de establecimientos (normalmente, supermercados o hipermercados).

Son clientes con un bajo volumen de compra. Por ejemplo, lo habitual es que el importe de la compra no supere los 15€.

iii) Población joven. Segmento muy particular para las tiendas de barrio. Por un lado, gran parte de los jóvenes viven en el domicilio familiar y no toman decisiones de compra en temas de alimentación, productos de limpieza del hogar o de higiene, ni tampoco para elegir el lugar de compra. Por otra parte, la población joven independizada, así como, jóvenes dependientes de su núcleo familiar que viven fuera de este (estudiantes, por ejemplo), prefieren las grandes superficies. Por lo tanto, estos no forman parte del segmento de clientes de las tiendas de barrio. No obstante, sí existe una pequeña parte de este segmento que acude a estas tiendas. Estos se incluyen en el segmento cuarto.

iv) Personas, de entre 18 y 40 años, varones principalmente, que demandan alimentos de consumo rápido, de gran palatabilidad³ y en formatos útiles y atractivos para el consumidor final (véase, bebidas –agua, refrescos y bebidas alcohólicas de baja graduación- generalmente frías, aperitivos y golosinas)

b) Sexo.

Este segmento es ocupado mayoritariamente por mujeres. No obstante, la compra de productos como aperitivos y bebidas suele ser efectuada tanto por hombres como mujeres

6.2 Propuesta de valor

La disposición cercana de productos de marcas reconocidas, es decir la proximidad al cliente supone, además de un criterio básico de segmentación, una de sus principales

³ Cualidad de ser grato al paladar un alimento. (Real Academia Española, s.f., definición 1)

propuestas de valor. Ofrece el acceso a una cartera de productos amplia: alimentación, higiene personal, productos para el hogar, artículos de belleza; no así profunda, en un núcleo residencial, es decir, a poca distancia a la ubicación del individuo.

El trato más estrecho y personal con los consumidores en comparación con otros grupos estratégicos. La empresa puede llegar a convertirse en un vecino más del barrio. Se genera una relación personalizada para con cada cliente. (Este trato estrecho puede convertirse en una desventaja respecto a una tipología de consumidores que prefieren una relación impersonal en el momento de la compra y rehúsan acudir a las tiendas de proximidad por este motivo)

La oferta de bebidas frías y snacks en formatos cómodos y atractivos para el consumidor. Se cubre una de las funciones típicas que atienden las tiendas de conveniencia.

La capacidad de influencia del cliente sobre la línea de productos. Un caso típico: un cliente pregunta por la disponibilidad de un producto específico, el cual nunca ha formado parte del lineal y la tienda lo pide a su proveedor –“por encargo”–. El empresario estima si le generará una rentabilidad teniendo en cuenta diversos factores: el precio de compra, si el cliente que lo necesitaba estará dispuesto a pagar el precio marcado por la tienda, el impacto en la fidelización, el atractivo de ese producto para el resto de clientes, la posible ubicación para el producto, la armonía con los demás artículos a la venta. Como se puede observar, la comunicación directa entre consumidor y empresario le permite a este último conocer necesidades insatisfechas que no son cubiertas adecuadamente por su negocio y/o por sus competidores (el cliente fiel puede preferir adquirir un producto similar al deseado en su local de confianza en lugar de comprarlo en otro establecimiento). Estas señales deberían ser advertidas por la empresa, pues le ofrece información adicional y específica de su entorno.

6.3 Canales

El establecimiento físico en barrios residenciales continúa siendo el canal principal y único en la mayoría de tiendas del pequeño comercio. Actualmente, no obstante, existe un pequeño porcentaje que se abre al canal de la venta online. Sin embargo, las cifras son todavía bastante pequeñas. Solo el 7% del pequeño comercio (se incluyen todo tipo

de sectores) tiene un canal propio de venta online, según un estudio de la empresa *GoDaddy*.

6.4 Relación con los clientes

Trato cercano que posibilita la generación de diálogos comprador-vendedor: esta conversación puede aportar información respecto a necesidades no cubiertas del cliente, permite al vendedor realizar sugerencias para que el cliente satisfaga mejor sus necesidades (venta sugestiva) y el comprador recibe un feedback inmediato. Estas relaciones directas crean un vínculo de confianza, ya sea por la simpatía mostrada por el dependiente, así como por la posibilidad de permitir que el propio cliente influya en el funcionamiento y la cartera de productos de la tienda con el fin de satisfacer necesidades inmediatas. Por ejemplo, es habitual que el cliente pregunte por la disponibilidad de un producto, pudiendo ocurrir que este no forme parte del lineal y el propio empresario, a continuación, se lo solicite a su proveedor.

6.5 Fuentes de ingresos

Venta de los productos, cuyo precio aparece junto a los artículos –debajo de ellos en el expositor o en el propio envase con una etiqueta–. El medio de pago habitual es la transacción con dinero metálico, aunque, poco a poco, se está incorporando el pago mediante tarjeta de crédito o débito.

3.6 Recursos claves

- Físicos: local de venta, punto de venta, mostradores
- Intelectuales: información del entorno del barrio: tipología del barrio y de los clientes. Imagen de marca: confianza y cercanía
- Humanos: dependientes empáticos con habilidades en el trato personal

6.7 Actividades claves

Aprovisionamiento y transporte de los productos desde el centro mayorista al punto de venta

Gestión de la tienda: disposición de los recursos, actividades de marketing

6.8 Socios claves

Alianzas verticales –con proveedores–, para un servicio más ágil: suministro rápido (posibilidad de *just in time*). Estas alianzas se suelen justificar por parte del proveedor en la fidelidad del minorista a lo largo de los años. Permiten al minorista el acceso fácil al suministro de factores.

Es posible ver en algunas zonas, la existencia de asociaciones de comerciantes (alianzas horizontales de carácter competitivo) que se unen para llevar a cabo actividades de marketing conjuntas y captar así cuota de mercado de otros grupos estratégicos

6.9 Estructura de costes

Los relacionados con la infraestructura y el mobiliario

Los gastos propios del ciclo de explotación: compra de mercaderías

El personal y staff de apoyo (asesoría fiscal, principalmente)

7. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez visto todo lo anterior, hay que realizar la formulación estratégica

La estrategia competitiva o de negocios responde a la pregunta “¿Cómo competir?” (Grant, 2014). La clave, por tanto, se localiza a nivel de negocio. En consecuencia, para competir será necesario poseer ventajas competitivas.

Grant considera que los factores clave de éxito residen en conocer dos aspectos: quiénes son nuestros clientes y qué desean, así como, qué necesita la empresa para sobrevivir y ser superiores a la competencia. El primer factor clave se localiza en la demanda, y el segundo factor clave en la competencia. En primer lugar, conocer la demanda permite generar competencias relevantes, es decir, que sean valoradas por los consumidores (tal vez valoren los precios bajos, o la calidad de los productos ofertados, quizás, el servicio posventa, o puede que sea la localización del punto de venta, o la variedad de la línea de productos, o el personal del punto de venta, o el prestigio de la marca, etc.). En segundo lugar, la relevancia depende también de los competidores, pues determina la fortaleza de

las competencias de la empresa, en función de si la ventaja competitiva es escasa, duradera, intransferible e inimitable.

A continuación se analizan qué alternativas competitivas, de manera general, pueden aplicar las tiendas de barrio. No obstante, en cualquier caso, la opción estratégica a seguir debe ser única y específica del contexto. Las estrategias genéricas sirven de guía y no como la verdadera opción a implantar –en este caso puede hacer más mal que bien– (Bowman, 2008)

En general, siguiendo a Porter (2002), se pueden aglutinar las ventajas competitivas en dos clases: costes bajos y diferenciación. Además, si se tiene en cuenta el ámbito de las actividades, aparecen las tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y concentración. La propuesta de Porter ha recibido muchas críticas, especialmente, respecto a su posible aplicación en la práctica. Sin embargo, es útil como punto de partida.

El liderazgo en costes consiste en tener los costes más bajos del sector industrial a través de una serie de políticas: economías de escala, curva de aprendizaje, acceso preferencial a materias primas u otros bienes...Esta estrategia permite obtener rendimientos mayores con precios similares a los de la competencia o precios inferiores y ganar así cuota de mercado. Sin embargo, advierte Porter, tiene que existir una «paridad o proximidad en la diferenciación» en comparación a los productos de la competencia. La paridad significaría tener un producto igual de valorado y apreciado por los clientes que el de la competencia, pero con un costo menor. La proximidad supone tener un producto que, aunque tiene menos poder diferencial que el de los competidores, la posibilidad de establecer un precio más bajo lo convierte en el más valorado en el mercado, de forma que el precio inferior supera la diferenciación de los rivales.

La diferenciación consiste en ofertar productos con atributos distintos a los de la competencia y que son apreciados por los compradores. Esta distinción de un producto frente al otro, permite venderlo a un precio superior porque los clientes están dispuestos a pagar más por él por las características que tiene o venderlo a un precio similar y ganar cuota de mercado

La concentración consiste en aplicar cualquiera de las dos estrategias anteriores en un ámbito competitivo reducido.

Otra clasificación de estrategias genéricas fue planteada por Bowman (1991). El conocido como «Reloj Estratégico de Bowman» fue propuesto por Cliff Bowman en 1991 con el fin de aportar una serie de opciones estratégicas competitivas basadas en el carácter dinámico del mercado y en los compradores. De esta forma, a partir de una tabla con dos ejes: valor añadido percibido –desde el punto de vista de los compradores, no por el valor añadido que los directivos piensan que aporta el producto, aclara Bowman– y el precio se puede situar a la empresa objetivo en relación al resto de competidores del sector. Las rutas que puede seguir son las expuestas en la figura 6. Las empresas se pueden desplazar a lo largo del tiempo por «el reloj» modificando alguno de los dos factores.

Vistas las maneras de competir, y teniendo en cuenta el análisis del entorno, el objetivo competitivo primordial a conseguir por un pequeño negocio considero que es, mínimo, mantener la cuota de mercado actual, protegerla. Y, a continuación, tratar de aumentarla con un mayor volumen de compra de los clientes actuales. Como se dijo anteriormente, las compras de los clientes son de poca cuantía porque valoran más los supermercados para hacer la compra principal, por lo que, el objetivo que deberían fijar es tratar de revertir la situación ofreciendo un mayor valor añadido a la cartera de clientes que repercutiera en un mayor volumen de sus compras.

La manera más factible de lograr dichos objetivos, basándose en las rutas del «Reloj Estratégico de Bowman», que aparece en la figura 6., es seguir la ruta 4. Las características de las tiendas de barrio imposibilitan competir en precios ya que, principalmente, no tienen acceso a productos a bajo coste, como si ocurre con las grandes superficies, y, por tanto, apenas pueden moverse hacia la ruta 2 o 3. Quizás, se puede pensar que se podría ir a la ruta 1, cambiando el lineal a productos muy baratos que ofrezcan un bajo valor añadido, pero es prácticamente imposible. Cualquier mercancía que pueden adquirir las tiendas de barrio es accesible a los competidores a un precio más bajo. Además, los competidores son quienes tienen la capacidad de vender productos con bajo valor añadido muy baratos (marcas del distribuidor), y no las tiendas objeto de estudio. Por otra parte, actualmente no poseen el valor añadido suficiente como para elevar sus precios sin que esto las coloque en una situación todavía más

desfavorable. Por ello, la opción más sensata considero que es tratar de ofrecer un mayor valor añadido (estar en la ruta 4)

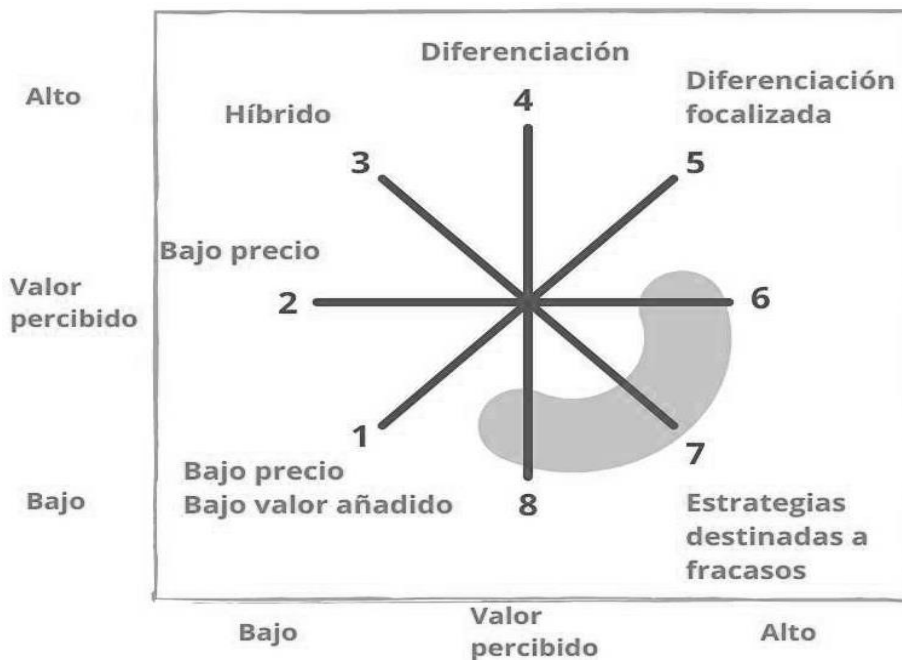


Figura 6: Tabla de la estrategia competitiva, conocida popularmente como «Reloj Estratégico de Bowman»

Fuente: Carlos Rodríguez. La empresa (s.f.)

El modo para que los compradores perciban un mayor valor añadido es a través de la diferenciación. La diferenciación será efectiva si se consigue ofrecer al mercado un producto que sea considerado por los compradores como único por sus atributos distintivos y apreciados por estos, de tal forma que prefieran adquirir este producto en lugar del producto de la competencia. Los métodos para conseguirla son muy amplios, en cualquier caso, dependerán de los recursos y capacidades que tenga la empresa, las que tengan los competidores y de las características de los compradores. Por ejemplo, Mercadona ofrece una marca de distribuidor de calidad, lo que la posiciona en la ruta 3 en el Reloj Estratégico, «Better and Cheaper» – así define Bowman a esta ruta–; El Supermercado de El Corte Inglés dispone de una gran variedad de “primeras marcas”, situándose en la ruta 4; El Club del Gourmet de El Corte Inglés vende productos selectos de marcas muy reconocidas en el mercado, formando parte de la ruta 5 de la tabla.

Además, hay que tener en cuenta que la etapa del ciclo de vida de la industria influye en la estrategia de diferenciación. En este caso, la industria está en la etapa de madurez. Se observa una tasa de crecimiento moderada, incluso a la baja (en función del contexto económico general), el consumo de los hogares españoles en alimentos y bebidas tuvo un crecimiento promedio interanual del 1,26% en el período 2014-2019, según datos del INE. Hay un alto número de competidores y una intensidad competitiva elevada entre ellos. Asimismo, se trata de un mercado de masas, en cuanto a la cantidad de clientes en la industria. Los sectores que satisfacen necesidades básicas, como es el caso de la alimentación, suelen tener una fase de madurez muy prolongada en el tiempo, incluso perpetua en algunos casos.

En una industria madura, las posibilidades de establecer una ventaja competitiva se reducen, entre otros motivos, por la mayor dificultad de generar una ventaja en diferenciación, ya que los compradores poseen más información, se produce una estandarización de los productos y disminuyen los cambios tecnológicos (Grant, 2014). Grant propone para esta etapa las tres estrategias genéricas, pero con particularidades:

- Ventaja en costes a través de la eficiencia
- Concentración en segmentos más atractivos
- Diferenciación ofreciendo un producto aumentado, mediante servicios complementarios o la innovación (ya sea de producto, de proceso o estratégica)

En mi opinión, la limitación de recursos y capacidades de las tiendas de barrio hace que la opción estratégica de diferenciación más factible consista en ofrecer un mayor valor añadido enfocándose en los grupos de clientes del segmento en el que se compite mejorando el producto en base a las necesidades de estos clientes.

Pero, antes, hay que tener en cuenta lo siguiente: la segmentación es propia de la estructura del mercado –las características comunes de ciertos grupos permiten una división artificial del mercado–, se refiere a dónde compite la empresa. Los segmentos en los que compite una empresa los eligen los directivos de las mismas – no crean el segmento en sí, sino que lo seleccionan–, y según estos (ya sea un segmento particular, un grupo de estos o un mercado de masas) deciden cómo competir. Como consecuencia, la elección del entorno en el que competir condiciona la estrategia competitiva (ajuste estratégico). No obstante, a

menudo, se confunde con la estrategia de concentración o enfoque. Una empresa puede competir en un segmento específico, pero no competir por y para ese segmento, que sí sería una estrategia de enfoque bien ejecutada. El elemento fundamental de una estrategia de concentración es ajustarse completamente a las necesidades de los compradores, ya que de no ser así, se disiparía la única posibilidad de competir que ostenta. En otras palabras, si se decide competir en un segmento específico y no te ajustas a él, se incumple la premisa principal: el ajuste estratégico.

Esto ocurre con las tiendas de barrio. Su segmento está delimitado por criterios geográficos y demográficos, como se vio en su lienzo de modelo de negocio. Además, sus posibilidades de modificar su campo de actividad son bastante reducidas, siendo prácticamente imposible una diversificación, por ejemplo, por la limitación de recursos. Las tiendas de barrio compiten en áreas muy específicas... pero no aplican estrategias apropiadas para su ámbito competitivo. En resumen, están segmentadas, pero no concentradas.

En primer lugar, la concentración supone el primer paso, se redefine el ámbito de la competencia. En segundo lugar, el conocimiento adquirido de los clientes a lo largo del tiempo y la localización cercana a estos debe servir de base para reconfigurar la cadena de valor orientada hacia el segmento en el que se compete. De esta manera, se combinan la redefinición y reconfiguración (dos de las vías ofensivas que plantea Porter).

Para alcanzar esta redefinición habrá que aplicar un recorte selectivo en la categoría de productos que están a la venta. Sin embargo, hay que tener en cuenta las sinergias que puedan crear los distintos productos y, a su vez, las funciones que cubren, como sucede en los supermercados: la variedad de productos que permiten satisfacer distintas necesidades (“compra completa para el hogar”) es lo que los hace tan atractivos. Es habitual observar el fenómeno de adquirir más productos de los que se habían planteado antes de entrar en el establecimiento, como ocurre con los “productos gancho”, que, en muchas ocasiones, sirven para atraer al cliente y, durante el acto de compra, adquiere otros productos, además del pretendido en cuestión. Este fenómeno ocurre, también, con las funciones que ofrece la tienda.

Caso 1: La sinergia entre las funciones

Observé como la venta de tintes para el cabello por una tienda situada en un pueblo de Jaén atraía a aquellas mujeres que tenían previsto una coloración del cabello (ya que el precio del tinte en la peluquería era más caro, y así solo pagaban por el servicio) y, en ocasiones, adquirirían otra clase de productos. Por otra parte, esta misma tienda, no fue capaz de crear sinergias con la venta de periódicos y revistas ya que el público consumidor de la prensa (mayoritariamente eran hombres de entre 40 y 70 años) no solía ser ni el decisor ni el comprador de la compra para el hogar.

Es importante, tener en cuenta la elección del grupo de clientes al que se dirige la tienda y las necesidades que es capaz de satisfacer para la generación de sinergias. La usuaria de los tintes solía ser la responsable de la compra del hogar, de ahí que comprara algún producto de alimentación o para el hogar si lo estimase oportuno, ya sea porque un producto habitual de su cesta de la compra estaba unos céntimos más barato que en el establecimiento al que suele acudir, porque ha visto una marca que le apetece probar o por ahorrarse el trayecto a otro establecimiento, por ejemplo. Sin embargo, el usuario lector de la prensa únicamente compraba el periódico o revista porque al no ser el responsable de la compra del hogar no tenía la necesidad de comprar los alimentos u otros productos para el cuidado del hogar.

Una vez se conoce que productos no se adaptan a la cartera de clientes, la cuestión pasa por conocer qué necesidades no están completamente cubiertas en el segmento y de qué manera se puede ofrecer un valor añadido superior a los compradores del segmento.

Debido a que cada tienda está ubicada en una zona distinta, compitiendo en segmentos geográficos diferentes, además de tener cada una características exclusivas o que algunas comparten y otras no, es difícil establecer una estrategia pormenorizada que se pueda aplicar a todas ellas. Como se dijo anteriormente, cada estrategia ha de ser única y específica. Sin embargo, a continuación se propone la personalización, como estrategia genérica, siendo, a su vez, una variante de la estrategia de enfoque, a partir del cual adaptarse al segmento y aplicar estrategias más específicas.

7.1 PERSONALIZACIÓN

Como se explicaba en la dimensión socio-cultural del entorno general, la personalización se ha convertido en un factor muy valorado por los consumidores y que estos consideran aún insuficiente el servicio que ofrecen las empresas, en general.

Por ello, la segmentación puede llevarse hasta el nivel del cliente individual, de tal forma que la tienda sea capaz de identificar las preferencias de cada cliente, su tipo de compra, el tiempo que dedica al acto de la compra en el establecimiento. Si bien, no se disponen de sistemas CRM (Customer Relationship Management Systems), el ámbito reducido y la dedicación de los empresarios individuales en esta labor, podrían ser más que suficientes, incluso, obtener información más valiosa recopilando datos cualitativos que pasan desapercibidos por los sistemas CRM.

La utilización de esta información será la clave para adoptar esta personalización. Desde clientes más rentables, categorías de productos más demandados, o en los que se pide más profundidad por parte de los clientes, hasta el trato personal que desea recibir cada uno, o si existe un sub-segmento que valoraría recibir la compra en su domicilio.

7.2 EL CLIENTE COMO EJE CENTRAL DEL MODELO DE NEGOCIO

A partir de las fortalezas de la flexibilidad y del conocimiento de los clientes, dos estrategias interesantes a aplicar, basándose en la personalización consistirían en tener un modelo de negocio que sea capaz de ofrecer una propuesta de valor “a demanda” del cliente.

En primer lugar, un cambio del modelo de negocio en el que el lineal de las tiendas fuera objeto de constantes actualizaciones atendiendo a las compras habituales de los clientes, de tal manera que respondiese, de una forma certera, a las necesidades actuales del segmento de clientes. Además, la renovación del lineal consigue crear una imagen de innovación haciendo que el acto de la compra no sea siempre igual.

En segundo lugar, otra manera de sacar provecho a las fortalezas sería crear un mecanismo que lograra hacer partícipe de forma activa al cliente en el lineal de productos con el fin de que encuentre lo que demanda. Consistiría en incorporar al cliente en la cadena de valor –en el aprovisionamiento–, así como hacer un seguimiento

informal posventa, que mejorará las tareas de comercialización. Una buena manera de adaptarse a las necesidades del cliente es haciendo que este forme parte de las decisiones de la tienda. Por ejemplo, ofrecerle la oportunidad de elegir, de entre un mismo producto, la marca que le gustaría que estuviera en el lineal (una marca con reputación en el mercado, una marca de precio bajo, una marca que sea responsable con el medioambiente...). El empresario, normalmente dispone de distintas alternativas a la hora de comprar un producto a su mayorista (marcas diferentes, tamaños y presentaciones, sabores, etc) y puede trasladar dichas posibilidades a su cartera de clientes. Esta decisión deberá responder a las solicitudes de un grupo mayoritario que consuman ese producto. el cambio de los productos, y si existen clientes fieles a una marca específica que se plantea cambiar del lineal, se debe seguir suministrándosela y que no se vean afectados por el cambio. Por todo ello, es muy importante para su aplicación el conocimiento de los clientes, que sirva para anticiparse a los efectos que puede tener cada acción sobre estos.

Se pretende cubrir mejor las necesidades del segmento de clientes, en donde el cambio del lineal de productos genere y refuerce la fidelización como consecuencia de atender a las necesidades y peticiones individuales.

El carácter más informal, el ámbito de competencia reducido y el conocimiento de los clientes permiten hacer modificaciones ágilmente. Por ejemplo, una tienda puede sustituir un producto del lineal en muy poco tiempo, si se lo propone, porque conoce – casi “nombre por nombre”– qué clientes lo suelen consumir y cuáles no. En cambio, una cadena, prácticamente, no puede modificar su lineal por un cambio concreto de la demanda de una región determinada, afectando así a todo el resto de establecimientos de la empresa; y si fuera así, las características del organigrama hacen que sean cambios bastante lentos.

No obstante, hay que combinar el enfoque individual con una visión global, pues puede ocurrir que el interés individual perjudique a un sector pasivo de mayor tamaño. Por ello, es crucial el conocimiento de los clientes y tener en cuenta al individuo como parte de un conjunto.

8. CONCLUSIONES

Los pequeños negocios siguen ocupando una parte importante en la industria, pese a la pérdida de cuota de mercado a lo largo de los años. La complacencia ha sido la característica que más ha afectado a su posición en la industria. La idea –actualmente es más bien una esperanza– de que el entorno les llevase a flujos abundantes de rentabilidad quedó obsoleta hace bastante tiempo, desde que la intensificación de la competencia redujo el atractivo de la industria, especialmente si no tienen suficientes recursos y capacidades para competir contra ellos. Precisamente, ahí empezó la debacle de las tiendas de barrio, pensar que con estar en un sector atractivo era suficiente, sin preocuparse de competir, o en todo caso, competir entre ellas y no contra las grandes amenazas.

El objetivo de este estudio era brindar una visión estratégica de la situación del sector, ya que, desde dentro, la complacencia y la falta de formación e interés hacen que la estrategia empresarial se resuma a actos intuitivos. Además, desde fuera, la investigación que hay respecto a la industria de la distribución minorista de productos de alimentación está muy enfocada a los supermercados.

El análisis llevado a cabo muestra que las tiendas de barrio son un grupo estratégico con serias debilidades estratégicas, pero también con ciertos recursos y capacidades potenciales para generar una ventaja competitiva.

El entorno competitivo es cada vez más desalentador en muchas zonas del país, ya que a las grandes cadenas actuales se está sumando la multinacional Amazon. No obstante, la batalla por dominar la industria no incumbe a los pequeños negocios. Estos compiten en un segmento determinado por su ubicación geográfica y, tanto las posibles represalias de los competidores como su limitación de recursos y capacidades, les impiden competir más allá de este. Por todo ello, las opciones estratégicas a adoptar han de tener un carácter conservador. Se debe partir de la creación de valor para los clientes actuales con el fin de aumentar la fidelización y el volumen de las compras. El objetivo primordial es mejorar su posicionamiento en el mercado consiguiendo ofrecer un valor añadido superior al actual. Se habrá alcanzado esta meta cuando sus compradores aprecien los servicios recibidos y los perciban como únicos en comparación a lo que ofrecen el resto de empresas del sector. La forma que considero más factible para conseguirlo es la concentración en el segmento en el que se compite y, a su vez,

reconfigurar la cadena de valor de manera que se adapte lo máximo posible a las exigencias de los compradores del segmento, aprovechando la localización, el conocimiento sobre estos, la atención al cliente y la flexibilidad para realizar cambios.








Como consecuencia de aplicar una estrategia de personalización de forma adecuada, considero que mejoraría el rendimiento de la empresa. Sin embargo, como se apuntaba anteriormente, el conocimiento de la cartera de clientes es clave. Los empresarios deben valorar de qué manera concreta afectaría a sus clientes y cómo aplicarla de forma que se tenga en cuenta a la totalidad de la cartera de clientes en las decisiones porque una personalización incorrecta podría generar malestar y rechazo. Y, si no se logra efectuar bien la estrategia, ese malestar podría repercutir en clientes que decidan comprar en otros establecimientos.

Aunque, uno de los posibles escenarios futuros es el declive de este modelo de negocio, considero que supone un desafío para los investigadores el estudio de un sector tan fragmentado. Las tiendas de barrio tienen una limitación clara de recursos y capacidades, pero, a su vez, características únicas y una tradición longeva. En una industria en la que cada vez es mayor la competencia por conseguir una porción más grande de la cuota de mercado nacional, el pequeño negocio puede adaptarse bastante bien si logra hacerse único en segmentos reducidos, planteando así un escenario futuro más favorable

La investigación presenta defectos que espero sean tenidos en cuenta en futuros estudios de este tema. Estos defectos están relacionados con el tamaño pequeño de la muestra, se han valorado cinco poblaciones de Jaén. Además, se ha centrado en las tiendas de la provincia, por lo que sería interesante un estudio más ambicioso que englobase un área geográfica mayor. Asimismo, este análisis es susceptible de contraste y mejora para todo aquel que estudie sobre el tema.

Finalmente, este análisis espero que sea de utilidad para los empresarios del sector y anime a más investigadores a tenerlas en cuenta, a aportar nueva información y puntos de vista, así como posibilidades estratégicas para el sector.

9. ANEXO

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>Socios clave </p> <p>Alianzas verticales: con proveedores</p> <p>Alianzas horizontales competitivas: asociaciones de comerciantes</p> | <p>Actividades clave </p> <p>Aprovisionamiento y transporte</p> <p>Gestión de la tienda</p> | <p>Propuestas de valor </p> <p>Disposición cercana de productos de marcas reconocidas</p> <p>Trato más estrecho e informal con los consumidores que otros grupos estratégicos. La empresa puede llegar a convertirse en un vecino más del barrio</p> <p>Oferta de bebidas y snacks en formatos atractivos para el consumidor</p> <p>Capacidad de influencia del cliente sobre la línea de productos</p> | <p>Relaciones con clientes </p> <p>Trato cercano, comunicación directa. Se genera confianza por ambas partes</p> <p>Venta sugestiva</p> | <p>Segmentos de mercado </p> <p>Clientes próximos a la tienda:</p> <p>Tercera edad</p> <p>Adultos mayores de 35 años</p> <p>Mujeres</p> <p>Adultos de entre 18-40 años (snacks y bebidas)</p> |
| <p>Estructura de costes </p> <p>Infraestructura y mobiliario</p> <p>Mercaderías</p> <p>Personal y staff de apoyo</p> | <p>Fuente de ingresos </p> <p>Venta de los artículos</p> <p>Métodos de pago: Dinero en efectivo, tarjeta de crédito o débito</p> | | | |

Fuente: Elaboración propia. Plantilla extraída de Strategyzer

10. REFERENCIAS

- Ávila Cantos, C. (11 de junio de 2020). *Radiografía de las pequeñas empresas y autónomos españoles – Negocio*. GoDaddy. <https://es.godaddy.com/blog/radiografia-de-las-pequenas-empresas-y-autonomos-espanoles-negocio/> Consultado el día 19 de noviembre de 2020
- Beiras Cal, A. (18 de febrero de 2020). *La subida de impuestos, el índice de Frank y el gobierno de coalición*. Taxlandia. <https://www.politicafiscal.es/equipo/anton-beiras-cal/la-subida-de-impuestos-el-indice-de-frank-y-el-gobierno-de-coalicion> Consultado el día 30 de mayo de 2021
- *BOE.es - Documento BOE-A-2010-3365*. (2010, 2 marzo). Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-3365>
- Bowman, C. (1991). *Charting Competitive Strategy*.
- Bowman, C. (2008). *Generic strategies: a substitute for thinking?* The Ashridge Journal. Spring 2008
- Confederación de Consumidores y Usuarios (2010). *RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. <https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/06/rse2010.pdf> Consultado el día 30 de mayo de 2021
- Cruz González, J. (2015). *Efectos económicos del cambio hacia un estilo de vida más saludable*. En L.A., Guerras Martín, J.E., Navas López. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (pp. 149-150). Aranzadi
- Dia Corporate. *DIA Market, el modelo más veterano del grupo, se renueva*. <http://blog.diacorporate.com/dia-market/> Consultado el día 10 de marzo de 2021
- Efeagro (2 de febrero de 2021). *Amazon refuerza su apuesta por la venta de alimentación en España y lanza “Fresh”*. <https://www.efegro.com/noticia/amazon-refuerza-apuesta-alimentacion-espana-fresh/> Consultado el día 19 de marzo de 2021

- EpData (29 de octubre de 2020). *Presión fiscal en España, en la UE y en la OCDE, impuestos, dato y estadísticas*. <https://www.epdata.es/datos/presion-fiscal-espana-ocde-impuestos-dato-estadisticas/485#:~:text=La%20presi%C3%B3n%20fiscal%2C%20es%20decir,%2C6%25%20en%20la%20eurozona.&text=Espa%C3%B1a%20se%20situ%C3%B3%20por%20debajo,presi%C3%B3n%20fiscal%20que%20en%202018>. Consultado el día 31 de mayo de 2021
- Europa Press (11 de julio de 2019). *Caprabo, el primer supermercado con autoservicio, cumple 60 años*. <https://www.europapress.es/catalunya/noticia-caprabo-primer-supermercado-autoservicio-cumple-60-anos-20190711171207.html> Consultado el día 20 de abril de 2021
- Goel, Ritendra, 2007. *E-commerce*. New Age International Publishers.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters
- Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Aranzadi
- IAB Spain (2020). Estudio eCommerce 2020 [Diapositiva de PowerPoint]. file:///C:/Users/USUARIO%20A/Desktop/Downloads/estudio_ecommerce_iab_spain_julio2020_vreducida-1.pdf Consultado el día 2 de febrero de 2021
- Lidl (s.f). Nuestra historia. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/nuestra-historia>. Consultado el día 31 de marzo de 2021
- Linkedin. (s.f). Aldi España. <https://www.linkedin.com/company/aldi-supermercados> Consultado el día 6 de marzo de 2021
- Lozano, A., 5 de enero de 2018. *Cómo funciona la alianza entre DIA y Amazon*. *Revista Mercados*
- Managementmodellensite. *Abell diagram*. <https://managementmodellensite.nl/abell-model-zelf-maken/#.YEdF5NhKjIV> Consultado el día 10 de diciembre de 2020
- Mercadona (s.f) Historia. <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia> Consultado el día 31 de marzo de 2021
- Mercadona. 2019. *Memoria anual 2018*. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf> Consultado el día 20 de febrero de 2021

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2004). *La alimentación en España 2003*. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/cap_04_tcm30-89430.pdf Consultado el día 4 de noviembre de 2020
- Nielsen (2018). *La búsqueda de conveniencia*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAqueda20de20conveniencia.pdf> Consultado el día 29 de mayo de 2021
- Porter, M.E. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2ª ed.). Compañía Editorial Continental
- Porter, M.E. (2012). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91
- Real Academia Española. (s.f.). Despachar. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/despachar> Consultado el día 22 de diciembre de 2020
- RedPoint Global (2019) *Addressing The Gaps In Customer Experience*. <https://www.redpointglobal.com/wp-content/uploads/2019/03/RedPoint-Gaps-in-CX-White-Paper-3.20.19.pdf?ga=2.60626541.1914644966.1579181242-50309445.1579181242> Consultado el día 2 de abril de 2021
- Rodríguez, C. (s.f.) *Reloj estratégico. La empresa*. <https://laempresa.online/estrategia-empresarial/modelos-negocio-vision-estrategica/reloj-estrategico/> Consultado el día 18 de mayo de 2021
- Sainz de Vicuña, J.M., 2001. *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. (2ª ed.). ESIC Editorial
- Sánchez de la Cruz, D. (15 de marzo de 2021). *Las CCAA aumentan un 25% el esfuerzo fiscal de los contribuyentes en 10 años*. Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2021-03-15/esfuerzo-fiscal-ccaa-espana-europa-indice-frank-6714953/> Consultado el día 31 de mayo de 2021
- Strategyzer. *Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/canvas> Consultado el día 25 de noviembre de 2020
- Teece, D.J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, vol 43, p. 172-194