



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS: MERCADONA Y DIA

Alumno: Irene Aranda Consuegra

Enero, 2021

RESUMEN:

En este trabajo, se va a proceder a realizar una comparativa de las estrategias corporativas seguidas por dos grandes empresas de distribución comercial en nuestro país, como son la cadena de supermercados Mercadona y DIA.

En primer lugar, se dará una descripción de estas dos compañías, definiendo la misión, visión, objetivos y estructura de las mismas, para posteriormente dar una definición de estrategia y de los diferentes niveles que existen, aunque este trabajo se centrará en el nivel corporativo.

Por último, se comparará las diferentes estrategias de expansión, internacionalización, diversificación y reestructuración que llevan a cabo estas dos empresas, concluyendo con los distintos métodos de desarrollo, tanto externo como en el interno.

Palabras clave: Misión, visión, objetivos, penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, internacionalización, diversificación, integración vertical, reestructuración, crecimiento interno, crecimiento externo.

ABSTRACT

We will proceed to make a comparison of the corporate strategies followed by two large commercial distribution companies in our country, such as the supermarket chain Mercadona and DIA in this project.

At first, a description of these two companies will be given. We' ll proceed to define their mission, vision, objectives and structure in order to give a definition of strategy and the different levels that exist, although this work will focus on the corporate level .

Finally, the different expansion, internationalization, diversification and restructuring strategies carried out by these two companies will be compared, concluding with the different development methods, both in external and internal.

Keywords: Mission, vision, objectives, market penetration, product development, market development, internationalization, diversification, vertical integration, restructuring, internal growth, external growth.

«Una visión sin una estrategia sigue siendo una ilusión».

Lee Bolman.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS	8
2.1. MERCADONA.....	8
2.2. DÍA	11
2.3. COMPARATIVA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE MERCADONA Y DIA 15	
3. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	17
3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	17
3.2. NIVELES DE ESTRATEGIA.....	19
3.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	20
4. CRECIMIENTO Y DESARROLLO	23
4.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO	23
4.1.1. Estrategias de expansión.....	24
4.1.2. Estrategia de Internacionalización.....	33
4.1.3. Estrategia de diversificación.....	35
4.1.4. Estrategia de integración vertical	37
4.1.5. Estrategia de reestructuración.....	38
4.2. MÉTODOS DE DESARROLLO	41
4.2.1. Crecimiento interno	42
4.2.2. Crecimiento externo	43
5. CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	49
WEBGRAFÍA	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Formatos marca DIA España. (Fuente: Página web DIA Corporate)	11
Ilustración 2: Formatos marca DIA China y Portugal. (Fuente: Página web DIA Corporate).....	12
Ilustración 3. Marcas Blancas Mercadona (Fuente: Página web Mercadona)	28
Ilustración 4. Productos nuevos Mercadona (Fuente: Página Web Mercadona).....	29
Ilustración 5. Marcas blancas DIA. (Fuente: Página web DIA Corporate).....	30
Ilustración 6. Productos “Al punto” de DIA. (Fuente: Página web DIA Corporate)	31
Ilustración 7. Productos fracasados de Mercadona (Fuente: Página web Mercadona) ..	39

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Modelo calidad total (Fuente: Página web Mercadona)	8
Diagrama 2. Modelo de Abell (Fuente: Google).....	22
Diagrama 3. Dirección de desarrollo estratégico (Fuente: Guerras y Navas)	24
Diagrama 4. Reloj Estratégico de Bowman (Fuente: Guerras y Navas)	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores crecimiento interno (Fuente: Página web Mercadona)	42
---	----

1. INTRODUCCIÓN

Las distribuidoras comerciales en nuestro país han evolucionado considerablemente en los últimos años, ya que éstas han pasado de ser pequeños negocios familiares dedicados, por lo general, al negocio de productos de alimentación, a grandes imperios consagrados en el negocio de la distribución comercial, en los que además se vende otros productos a parte de los de alimentación, tales como productos para el mantenimiento del hogar, de higiene personal, productos de alimentación para mascotas o incluso cosméticos, entre otros muchos.

Esta evolución ha ocasionado la aparición de grandes compañías en nuestro país, tanto nacionales como extranjeras, incrementándose así la competencia en este sector. Por una parte, se tiene que destacar dos empresas alemanas, Aldi y Lidl, que comenzaron a operar en nuestro país con mayor intensidad hace unos pocos años. Por otra parte, hay otras empresas extranjeras más arraigadas en España, como es el caso de la empresa francesa Carrefour. Y por último, se ha de resaltar también, algunas de las grandes compañías de este sector nacidas en nuestro país, tal como Eroski, Hipercor-El Corte Inglés y las dos sobre las que se va a centrar este trabajo, Mercadona y DIA.

Todas estas compañías asumen diversas estrategias, algunas de ellas más parecidas a las de la competencia, al mismo tiempo que otras empresas llevan a cabo estrategias que les distinguen con el fin de alcanzar fuertes ventajas competitivas.

Para aclarar lo anterior, es conveniente concretar el concepto de dirección estratégica. Por un lado, autores pioneros como Chandler (1962) definieron la dirección estratégica como *“la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir estos objetivos”*. Asimismo, otros autores como Ventura (2008) comentan que *“la dirección estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando la supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas”*. En definitiva, se puede decir que la dirección estratégica es el proceso que intenta alcanzar una ventaja competitiva que sea defendible frente a la competencia y permanente en el tiempo a través de funciones de planificación, organización ejecución y control. Asimismo, trata de satisfacer las metas y objetivos de

los diferentes grupos de interés en la organización mediante la adecuación, a la empresa y el entorno, de los recursos y capacidades.

Pues bien, este trabajo se centrará con más precisión en la comparación de las estrategias llevadas a cabo por los supermercados Mercadona y DIA. La razón de centrarme en estas dos empresas se debe a que se trata de dos compañías nacidas en nuestro país, que han conseguido ocupar un puesto bastante relevante dentro de la industria de la distribución alimentaria minorista en España y se han convertido en empresas con una presencia diaria en la vida de los consumidores. Estas dos compañías están inmersas en una competencia frente a frente al comercializar productos dentro de una misma gama, como lo son los productos de alimentación, de mantenimiento del hogar o de higiene personal.

Otro aspecto bastante interesante a la hora de elegir ambas compañías se debe a que estas dos empresas, aún siendo líderes en el mismo sector, han seguido estrategias muy diferentes hasta llegar a ser lo que son en la actualidad. Eso sí, estrategias muy distintas, pero a través de las cuales han conseguido obtener ventajas competitivas y adaptarse a los cambios y tendencias, logrando, con todo esto, un gran crecimiento y desarrollo dentro de este sector.

En definitiva, mediante este trabajo se ofrecerá una visión actual del sector, a través del análisis y comparación de las diferentes estrategias adoptadas por estas dos compañías españolas, tan consolidadas en nuestro país y tan presentes en nuestro día a día.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1.MERCADONA

Mercadona es una de las más importantes empresas de supermercados, tanto físicos como online, en España, caracterizada por ser una compañía de capital familiar que bajo su eslogan “*Un proyecto compartido, sostenible y en transformación constante que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y tenga a "El Jefe" (cliente) como faro*”, tiene como fin asumir la responsabilidad de ofrecer al cliente, denominado como “El Jefe”, la elección óptima que satisfaga sus necesidades de alimentación, higiene personal, cuidado de mascotas o limpieza del hogar.

Fue fundada en 1977 por el matrimonio Francisco Roig Ballester y Da Trinidad Alfonso Mocholí dentro del Grupo Cárnicas Roig. En la actualidad cuentan con 1.634 tiendas en toda España y 16 en Portugal y se compone de una plantilla de 90.000 empleados. Por todo ello, diariamente en torno a 5,4 millones de hogares entregan su confianza a esta compañía.¹

En cuanto a sus decisiones, Mercadona las basa en función de su Modelo de Calidad Total de 1993, mediante el cual intenta satisfacer con la misma intensidad y por igual a los cinco componentes de la empresa: “El Jefe”, como internamente denomina al cliente, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital:

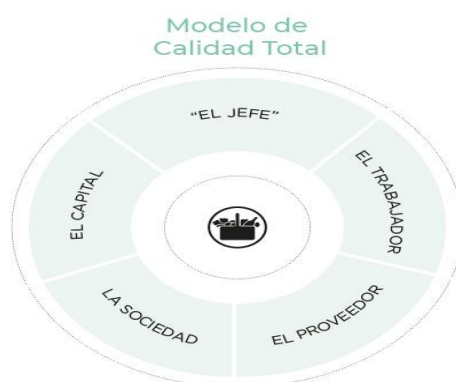


Diagrama 1. Modelo calidad total (Fuente: Página web Mercadona)

¹ Página web Mercadona S.A. (2020)

Por otra parte, en cuanto a la misión, el presidente de Mercadona comentó en una conferencia que cuando él estudiaba Económicas en las clases impartidas por la universidad se afirmaba que la misión de una empresa era maximizar los beneficios. Sin embargo, Roig opina que no es cierto, pues según él *"la misión de una empresa es satisfacer a un cliente a través de satisfacer las necesidades del resto de componentes: trabajadores, proveedores, sociedad y capital"*².

Así, la misión que sigue esta compañía, que se puede entender como respuesta a la pregunta *¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?*, es decir, lo que representa la identidad y la personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general, está definida por Mercadona en su memoria anual de 2019 como *"Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo"*. Por lo que se puede apreciar que esta misión se ajusta a poder satisfacer al cliente satisfaciendo las necesidades del resto de componentes y no recae simplemente en una maximización del beneficio.

Con respecto a la visión, que responde a las preguntas *¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?*, es decir, cual es la percepción actual de lo que será o debería de ser la empresa en el futuro, Mercadona refleja según su memoria anual de 2019, que su visión es *"Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a 'El Jefe' como faro"*.

Se puede apreciar una visión bastante completa, que acoge y asimila las características que debería de tener una buena visión ya que es clara, atractiva, positiva inspiradora, ambiciosa pero factible y realista, pudiendo motivar y orientar a los miembros de la empresa en el ejercicio de sus actuaciones hacia la consecución de la misión.

² Conferencia "Orgullo de ser empresario" en el marco del 21º Congreso nacional del Instituto de Empresa Familiar, que se celebró en el Palau de Congressos de València entre los días 29 y 30 de octubre de 2018.

Sin embargo, es importante decir que la visión no debería de lograrse de cualquier forma, por muy atractiva que sea, es decir, el fin no justifica siempre los medios. Es por ello, que los valores, definidos como el conjunto de normas, compromisos, principios y creencias que intentan encaminar la actuación de la empresa para cumplir con la misión y visión de ésta, deben ser congruentes con estas dos últimas.

Asimismo, conforme a los valores que ostenta la empresa Mercadona se puede apreciar una congruencia con éstos y la misión y visión. Entre sus valores encontramos la satisfacción y atención al cliente, hasta tal nivel de llamarlo como “El Jefe”. También destaca la valoración de sus trabajadores y proveedores, siendo la compañía de distribución en nuestro país que más salario ofrece a sus empleados en este sector, además de mantener fijos a sus proveedores. Y también destacan valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso con la sociedad mediante la realización de diferentes obras sociales,

Por último, en cuanto a los objetivos estratégicos, que responden a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?, Mercadona, en su memoria anual de 2019 establece como objetivo general satisfacer con productos de calidad las necesidades de todas las partes que intervienen en esta gran empresa, como son los clientes, proveedores, empleados, la sociedad y el capital.

Por otra parte, también, en los últimos años ha tenido como objetivo la transformación en tiendas con un modelo eficiente de todos sus establecimientos, caracterizadas por las mejoras en el servicio, por la ergonomía, el ahorro energético o la conectividad.

Otras metas de esta gran compañía serían la internacionalización, fin que ya ha empezado a conseguir con la apertura de 16 tiendas en el país vecino, Portugal. Además también reúne otros objetivos como seguir innovando y mantener el liderazgo frente a sus competidores y asegurar una calidad y seguridad alimentaria por medio de diversas normativas internas, entre otros muchos objetivos estratégicos.

Por último, en cuanto a la estructura organizativa de Mercadona, se puede afirmar que se trata de una estructura divisional, basa en la agrupación de unidades autónomas por criterios de propósito, contando también, con una dirección central más

concentrada en los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. Esta estructura divisional se debe al incremento en el tamaño de la empresa y al gran número de productos que produce y comercializa que como consecuencia hace que la compañía cree estas divisiones para cada gama de producto y así poder ofrecer cierta autonomía en la gestión de cada una de las divisiones. Además, con esta estructura Mercadona posibilita poder optimizar la productividad y la eficiencia puesto que cada miembro de las diferentes divisiones adquiere sus propias responsabilidades.

2.2.DÍA

La empresa DIA nació en 1966 en nuestro país, aunque abrió su primera tienda en el año 1979 en Madrid, año en el que empezó realmente su actividad como supermercado de descuento. Actualmente, es una empresa española multinacional que desempeña su actividad dentro del sector de la distribución tanto de alimentación como de otros productos, como son el cuidado del hogar o la higiene personal. Esta empresa además pertenece al IBEX 35 cotizando por tanto en la bolsa de Madrid. Además, cuenta con más de 6.626 tiendas tanto propias como franquicias y con una plantilla de 58.550 empleados, asimismo, comercializa en diferentes países a parte de España, como Brasil, Argentina y Portugal.³

Otra característica importante, es que los supermercados DIA ofrecen diversos formatos con el fin de poder poner a disposición del cliente una gran variedad de productos a los mejores precios. Así, nos podemos encontrar con:



Ilustración 1. Formatos marca DIA España. (Fuente: Página web DIA Corporate)

³ Página web DIA Corporate (2020)

- DIA Market, adaptado a la demanda local e ideal para la compra diaria.
- DIA Maxi, con mayor dimensión que la anterior y que se suele ubicar en los centros urbanos de las ciudades más grandes.
- Clarel, trata de ser un nuevo concepto para ser un referente de productos de cuidado personal y salud, de belleza y productos del hogar.
- Max Descuento, caracterizada por el servicio a profesionales y autónomos de hostelería, alimentación y colectividades.
- EL Árbol, caracterizados por comercializar con fresco, este formato destacaba más al norte de España, por Galicia, Asturias o Aragón. Aunque, cambió el nombre de sus tiendas definitivamente en 2018, por el de La Plaza de DIA.
- La Plaza de DIA, entendido como un supermercado familiar y tradicional más especializado en productos frescos en el ámbito de la pescadería, charcutería y carnicería, consiguiendo así una mayor cercanía con el cliente.
- Cada DIA, está destinado a las poblaciones rurales y más pequeñas. Se puede entender como la tienda de “toda la vida” del pueblo llevado por el pequeño comerciante.

Asimismo, esta compañía también tiene otros formatos diferentes con los que se dirige, además de con los ya comentados, a otros países en los que opera. Entre ellos, nos podemos encontrar con:



Ilustración 2: Formatos marca DIA China y Portugal. (Fuente: Página web DIA Corporate)

- City DIA: Tiendas que se utilizan para el formato de la franquicia en China y para determinados acuerdos de cesión de marca a terceros en otros mercados.
- Minipreço: Enseña con la que DIA opera en Portugal. En las tiendas Minipreço se ofertan los productos de la marca DIA.
- Mais Perto: Es el concepto de tienda más rural que DIA tiene en Portugal, el equivalente a las tiendas Cada Dia en España. Esto permite una mayor cercanía al cliente.

Tal como se ha expuesto, el Grupo DIA ha ido efectuando, en estos últimos años, un proceso de adecuación de su modelo operacional mediante el que ha llevado a cabo relevantes operaciones de alianzas y adquisiciones comerciales, desembocando todas ellas en formatos nuevos de tienda y nuevos servicios que perfeccionan las experiencias de sus clientes en la compañía, aunque algunos de los formatos anteriormente comentados han ido desapareciendo a lo largo de los años, tema que se tratará más adelante.

Como consecuencia de todos los cambios y adaptaciones sufridas, la empresa tomó la decisión de actualizar la que era su misión y visión con la finalidad de manifestar de una forma más clara cuál es la esencia de la compañía, es decir, su razón de ser, así como el propósito de sus objetivos los próximos años. Así, en 2017 se precisaron de forma más certera una misión y una visión de la compañía basándose en las fortalezas, objetivos y valores de la compañía, así como en las iniciativas puestas en marcha, estableciéndose esta visión y misión después de un intenso proceso de reflexión que involucró de forma directa al Consejo de Administración, al Comité Ejecutivo, al Comité de Dirección de los diferentes países y a los departamentos de Recursos Humanos⁴.

⁴ En el video creado por la propia compañía “La Misión y Visión de Grupo DIA” de Youtube, ofrece una explicación clara de ambas, así como de los valores, objetivos e iniciativas que lleva a cabo la empresa y que se utilizan como base para definir las.

Actualmente la misión de Grupo DIA es *“Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes con calidad al mejor precio”* mientras que su visión se define como *“Empleados y asociados ponemos al cliente en el centro de nuestra acción para ser la opción preferida. A través de ellas, tanto de la visión como de la misión se ofrece a los clientes, mediante un compromiso de calidad y precio único en el mercado, soluciones a sus necesidades de alimentación, satisfaciendo también a sus empleados, proveedores y accionistas.*

En cuanto a los valores, según la compañía, son la guía en la que se centra a la hora de implantar decisiones desde una ética profesional y actuar de manera correcta para conseguir de forma eficiente sus objetivos, logrando que los clientes compren al mejor precio y con la mejor calidad en todas sus tiendas. Así, sus principios básicos de actuación son:

- Eficacia: Ofreciendo a los consumidores productos y servicios al mejor precio y con una gran calidad, siendo rigurosos y profesionales.
- Iniciativa: Mediante la atención de las transformaciones y cambios que se llevan a cabo en los mercados donde desarrollan su actividad, anticipándose con diversas soluciones de carácter innovador y creativo.
- Respeto: Referido al respeto de sus compromisos, creando un ambiente de confianza y asimilando las diferencias y diversidad.
- Equipo: Este principio queda reflejado en el trabajo en equipo que llevan a cabo mediante la aportación de cada uno de lo mejor para conseguir los mejores resultados.
- Cliente: Entendido como principal objetivo, intentando lograr alcanzar la satisfacción de este último.

Por otro lado, con respecto a los objetivos estratégicos, el Grupo DIA tiene como prioridades las de mantener en el centro del negocio al cliente, apostar por la transformación digital y por la implantación de un modelo multienseña y multipaís, además de maximizar el valor para sus accionistas. Asimismo, Borja de la Cierva, quien fue presidente de la compañía, afirmó que el objetivo era mejorar la competitividad en precios de la empresa y no limitarlos sólo a los buenos precios de la marca blanca, ya

que ésta siempre ha deseado estar presente en el cliente como un referente de buenos precios.

Por último, con referencia a la estructura organizativa necesaria para implantar la estrategia, el Grupo DIA aplica la estructura multidivisional separada por áreas geográficas, consistente en unidades independientes que operan como una entidad de autonomía propia, debido a la apertura de diversos establecimientos en los múltiples países en los que opera. Sin embargo, DIA también combina departamentos funcionales formados por el Comité Ejecutivo que desarrollan funciones de Director Ejecutivo de DIA España, Director Ejecutivo de RRHH o Director Financiero Corporativo, entre otros. Por lo que se puede decir que la compañía sigue una estructura matricial, combinando tanto las ventajas de la funcional como de la divisional.

2.3.COMPARATIVA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE MERCADONA Y DIA

Tras el análisis de las características de estas dos empresas, ya se pueden ir empezando a ver algunas semejanzas y diferencias entre ellas, que van a influir a la hora de implantar una u otra estrategia.

Por un lado, ya se ha analizado que ambas son dos empresas de distribución comercial de alimentos, de higiene personal y mantenimiento del hogar y mascota, que se introdujeron en el sector alrededor de la misma época. Ambas están enfocadas, como se ha comprobado en sus misiones y visiones, en el consumidor final sin desatender a sus proveedores, trabajadores o rentabilidad.

Asimismo, han logrado una gran rentabilidad mediante la oferta de una marca propia con un precio y una calidad muy aceptables. Además, de que ambas tienen un puesto en lo más alto del ranking, con respecto a cuota de mercado, volumen de ventas, número de establecimientos, trabajadores y rentabilidad.

Por otro lado, en cuanto a las diferencias, sin llegar a entrar aún en las estrategias seguidas por cada una, se puede destacar que DIA ha sido una empresa internacional desde hace ya bastantes años llegando su expansión a tres continentes a través de los

cuatro países en los que desarrolla su actividad, mientras que Mercadona siempre ha defendido que la opción más óptima era seguir creciendo dentro de nuestro país, expandiéndose internacionalmente desde hace muy poco tiempo y únicamente hacia Portugal.

También es de destacar como Mercadona sigue en manos de Juan Roig, su presidente, sin necesidad de cotizar en Bolsa, mientras que el Grupo DIA está integrado dentro del indicador bursátil español IBEX 35 y cotiza en bolsa. Por otra parte, DIA apuesta bastante por las campañas publicitarias, sin embargo Mercadona no se ofrece a los medios de comunicación si no que ha adoptado el estilo del boca a boca, sin invertir en publicidad.

Por último, también es de relevancia como DIA dispone de una gran diversidad de franquicias en todo el mundo a las que ofrece su imagen, su marca, “know-how” y la comercialización de sus productos, mientras que Mercadona ejerce su actividad a través de sus propias tiendas.

Es por todas estas diferencias, que analizaremos en el marco de la estrategia con más detalle en los apartados posteriores, que las compañías Mercadona y DIA han seguido un camino diferente, con algunas estrategias parecidas pero con otras completamente distintas, llegando ambas, a pesar de todo, a ser dos de las empresas de referencia y más importantes en nuestro país.

3. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El concepto de estrategia surgió hace ya bastante tiempo, tendríamos que volver unos 500 años a.C, cuando surgió el primer libro de estrategia con la obra china clásica denominada como “El arte de la guerra”, donde se muestra a la estrategia como el camino o fin que deberíamos de seguir para conseguir alcanzar el éxito. También el concepto de estrategia dimana de la palabra griega “strategia” que quiere decir mando de un ejército, distinguiendo entre la estrategia y la táctica.

Por otra parte, se debe nombrar la publicación de Von Neumann y Morgenstern y su Teoría de Juegos de 1944 que dio lugar a la entrada del concepto de estrategia en el ámbito económico y matemático, aunque esta publicación también se aplicó en situaciones de política, guerra o negocios.

Más adelante, entre los años 1962 y 2002, surgieron más de 36 definiciones del concepto de “estrategia” procedentes de diversos autores. A partir de todas estas definiciones, se pudieron establecer tres grupos a través de un estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas⁵.

Por un lado, el grupo I precisa sobre todo en los conceptos en relación con la interacción empresa-entorno. En este grupo tenemos autores como Tabatoni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Todos ellos presentan diversas definiciones que constatan la esencia del nacimiento de la dirección estratégica, como una herramienta necesaria que hace mucho más fácil la adecuación de la organización a un entorno confuso y así evitar que sea sorprendida por los cambios constantes. Así, en la obra de Ansoff "Corporate Strategy" de 1965 se definía la estrategia cómo *“la dialéctica de la empresa con su entorno.”*

⁵ Ronda Pupo G.A., (2004)

Por otra parte, el grupo II reúne definiciones de estrategia que aluden a la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, proponen a la estrategia como una vía para conseguir el cumplimiento de esas metas. En este grupo, como diferencia del anterior, los conceptos están dispersos, no agrupados, lo que certifica que todos estos términos nacen en el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994.

En este grupo cuentan autores como Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). En el caso de Andrews, éste la define como *"La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"*. Por otra parte, Porter, establece que la *"la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente"* y *"el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores"*.

Por otro lado, el grupo III se centra, a la hora de definir la estrategia, en el concepto de competencia. Los conceptos de este grupo hacen referencia, por lo tanto, al combate, la rivalidad o a la necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Es por ello, que se le critica como aspecto negativo la subestimación de valores y la sobrevaloración del factor competencia. Podemos destacar como integrantes de este grupo a Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Así, Mintzberg y Quinn entendía que *"Una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Es un plan, una estratagema -ploy- (maniobra para burlar a un adversario o competidor), una pauta, una posición y perspectiva"*

Por último, para dar una definición mucho más actual, se tiene que nombrar a Guerras Martín y Navas López, que la definen como que *"La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos."*

En definitiva, se podría decir que la estrategia empresarial intenta contribuir como un impulsor o motor de acciones, por la que se descubren y potencian ventajas competitivas mediante la búsqueda de diferentes planes de acción, además de fijar las metas a conseguir y estableciéndose como una guía que favorece la actuación del día a día e implica un compromiso de los actuantes en la empresa⁶.

En el apartado siguiente, se analizarán los diferentes niveles de estrategia que existe en la dirección estratégica, que serán sobre los que se centrará el presente trabajo, haciendo un mayor énfasis en las estrategias a nivel corporativo.

3.2.NIVELES DE ESTRATEGIA

Las estrategias en las organizaciones se pueden definir a través de la distinción de tres niveles, que corresponden, dentro de la organización, a diferentes niveles jerárquicos, asignando a cada uno de ellos competencias distinta a la hora de tomar decisiones. Así, nos podemos encontrar con el corporativo o de empresa, el competitivo o de negocio y el nivel funcional.

En primer lugar, en relación con la estrategia corporativa, en la cual se va a basar con mayor intensidad la comparativa que se realice de ambas compañías, se puede afirmar que en esta estrategia la empresa intenta elegir cuales son las actividades o negocios a los que se quiere dedicar y por tanto, identificar aquellos que no le generan valor y abandonarlos. También, tiene una especial importancia, la búsqueda de sinergias, creando valor, no sólo centrándose en los resultados individuales, sino con la complementariedad de las diferentes actividades de la cartera de negocios, es decir, que el “todo valga más que la suma de las partes”⁷.

⁶ Durán Juvé. D., Llopart Pérez. X., Redondo Durán. R. (1999)

⁷ Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E. (2015)

Como otra perspectiva, Renau Piqueras afirma que el nivel de estrategia responde a las preguntas de en qué negocios debería de encontrarse la organización y de qué manera estos negocios pueden lograr las metas y maximizar la habilidad de la compañía, considerando la integración necesaria entre la empresa y el entorno.

En segundo lugar, la estrategia competitiva o de negocio analiza cómo debería de competir las empresas para lograr el éxito en sus negocios, actividades o en cada unidad estratégica de negocio asumida. Así, la finalidad de este nivel sería, que a través de los recursos y capacidades que la empresa posee, poder obtener una ventaja competitiva, apareciendo con ello lo que se denomina como Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) definidas como el conjunto de actividades homogéneas desde el punto de vista estratégico, mediante el cual se da la posibilidad de definir tanto una estrategia común para todas las actividades, como una estrategia completamente diferente, con diferentes competidores, con un entorno específico y factores y competencias diferentes.

En este caso, según Menguzzatu y Renau, se deberían de responder a las preguntas de cómo fijar los recursos de conformidad con la competencia y poder lograr las metas establecidas y cómo adaptar, para que se consiga la optimización en la utilización de los recursos, todas las actividades de las áreas funcionales.

Por último, el nivel de estrategia funcional se basaría en cómo integrar y utilizar todos los recursos y capacidades de la compañía, para lograr maximizarlos dentro de cada área funcional, coordinándose las estrategias entre sí para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Para conseguirlo, se necesita que la compañía integre el conjunto de decisiones funcionales, es decir, la integración de la producción, del marketing, las finanzas o los recursos humanos, entre otros.

3.3.LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Como ya se ha explicado en el punto anterior, la estrategia corporativa alude a la toma de decisiones sobre los negocios en los que va a desarrollar su actividad, así como sobre los negocios que tiene intención de abandonar.

Estos negocios se podrían agrupar en función de tres dimensiones, la dimensión vertical, la del producto y la dimensión geográfica o de internacionalización⁸. En la primera de ellas se trata de determinar, dentro de la cadena vertical, qué actividades le interesa realizar a la empresa, y cuáles por el contrario le vendría mejor abandonar. Por otra parte, es en la dimensión del producto donde la compañía decide si le conviene más especializarse en sus productos o bien es más conveniente diversificar. Y por último, en la dimensión geográfica o de internacionalización, la empresa toma las decisiones sobre la localización de sus actividades y el área geográfica en la que las va a desarrollar.

Uno de los aspectos más relevantes de este nivel de estrategia sería la definición del campo de actividad, que se refiere a la concepción básica de los negocios en los que se va a competir y cómo se relacionarán entre sí estos negocios, es decir, se entiende como el conjunto de productos y mercados donde la empresa tiene interés en competir.

Este campo de actividad se suele definir a través de uno de los modelos que han adquirido más relevancia, el modelo de Abell. Se trata de un modelo de carácter tridimensional, en el que se diferencia los grupos de clientes a los que se sirve, las funciones que se cubren de los clientes y las tecnologías empleadas.

En función de estas dimensiones la empresa determina a que negocios se va a dedicar definiendo por una parte el ámbito en el que desea actuar y por otra parte, la diferenciación entre los segmentos estratégicos.

Por un lado, se podría definir al ámbito como el número de cada dimensión que utiliza la empresa, es decir, el número de funciones, grupo de clientes y tecnologías empleado por la compañía. Si la empresa atiende únicamente a una función, un grupo de clientes y utiliza solo una tecnología, se entiende que el ámbito de la empresa es estrecho. Mientras que si atiende a varias funciones, grupos de clientes y tecnologías, el ámbito de la empresa sería amplio.

A través de estos ámbitos, se explica las diversas necesidades de los clientes de la empresa (ámbito de funciones), se determina cual es la clase de clientes a los que la compañía se dirige (ámbito de clientes) y los diferentes negocios y distintas industria en las que se compite (ámbito de tecnologías).

⁸ Ventura Victoria (2008)

Por otra parte, la diferenciación por segmentos estratégicos se refiere al grado en la manera de tratar a los distintos segmentos por la empresa, en función de cada una de las dimensiones básicas. Esta diferenciación se puede entender como una respuesta a las diferentes necesidades de los clientes, obteniéndola por una modificación en el propio producto o en la estrategia comercial de la compañía.

Modelo de Abell:

Definición del Negocio mediante tres dimensiones

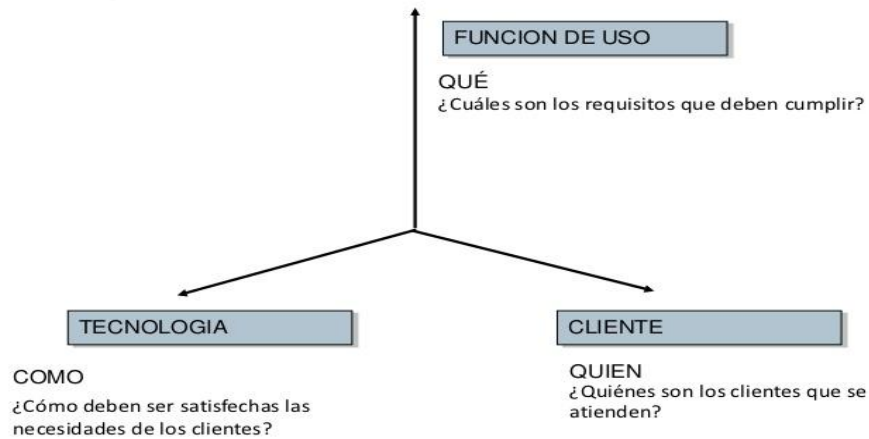


Diagrama 2. Modelo de Abell (Fuente: Google)

En definitiva, se puede concluir que el campo de actividad de la empresa será más complejo cuanto más amplio sea el ámbito y mayor la diferenciación. Además, tener en cuenta que la misión, objetivos, el entorno de la empresa y la asignación de recursos y capacidades, influirán en la definición de este campo de actividad.

4. CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Tanto el crecimiento como el desarrollo son dos términos que significan la evolución de la compañía ya sea alterando su campo de actividad o modificando su tamaño. Sin embargo, ambos conceptos no pueden ser entendidos como sinónimos.

Por una parte, se considera como un concepto más amplio el desarrollo que el crecimiento, ya que aquél recoge, además de las variables cuantitativas, también las cualitativas como puede ser el campo de actividad. Aunque en la mayoría de los supuestos un desarrollo de la compañía lleva consigo también su crecimiento, esto no siempre tiene por qué ser así, debido a que una empresa se puede desarrollar sin tener la obligación de crecer. Es decir, por poner un ejemplo, en las reestructuraciones de la cartera de negocios se está creando valor, es decir, la empresa se está desarrollando pero no está implicando su crecimiento. Lo mismo ocurre cuando es necesaria una reducción del tamaño de la empresa, la compañía se está desarrollando sin crecimiento. En definitiva, las estrategias de desarrollo deben de tener como objetivo la creación de valor, pero esto se puede conseguir con crecimiento o sin él.

Asimismo, el crecimiento recoge, al contrario que el desarrollo, sobre todo variables cuantitativas, refiriéndose a los aumentos de tamaño en variables. Estas variables sobre las que se basa pueden ser la producción y ventas, el volumen de activos o los beneficios. Es por esto, que los directivos han potenciado más el crecimiento como consecuencia de la necesidad de reflejar una progresión continua, conservar la posición competitiva y perfeccionarla e incrementar su función de utilidad.

4.1.DIRECCIONES DE DESARROLLO

Las direcciones de desarrollo responden a la pregunta “¿*Qué?*”, es decir, aluden a la decisión de la empresa sobre seguir centrada en las actividades que viene realizando o por el contrario desarrollar otras o llevar a cabo una reestructuración de su cartera de negocios, decidiendo por tanto, sobre la modificación o no de su campo de actividad.

Fue Ansoff (1976) quien formuló una de las clasificaciones más usadas respecto de las direcciones de crecimiento y desarrollo, basado en la situación tradicional o actual de la compañía y los nuevos desarrollos productos-mercado, destacando dos direcciones básicas, la de expansión y la de diversificación.

Sin embargo, estos conceptos de diversificación y expansión planteados por Ansoff fueron ampliados por Navas y Guerras, quienes propusieron variaciones creando estrategias más específicas. En la actualidad, partiendo tanto de los trabajos de Ansoff como de Navas y Guerras, surgieron las principales tipologías de direcciones o estrategias de desarrollo que pueden adoptar las empresas. Así, se puede identificar las siguientes estrategias o direcciones de desarrollo:

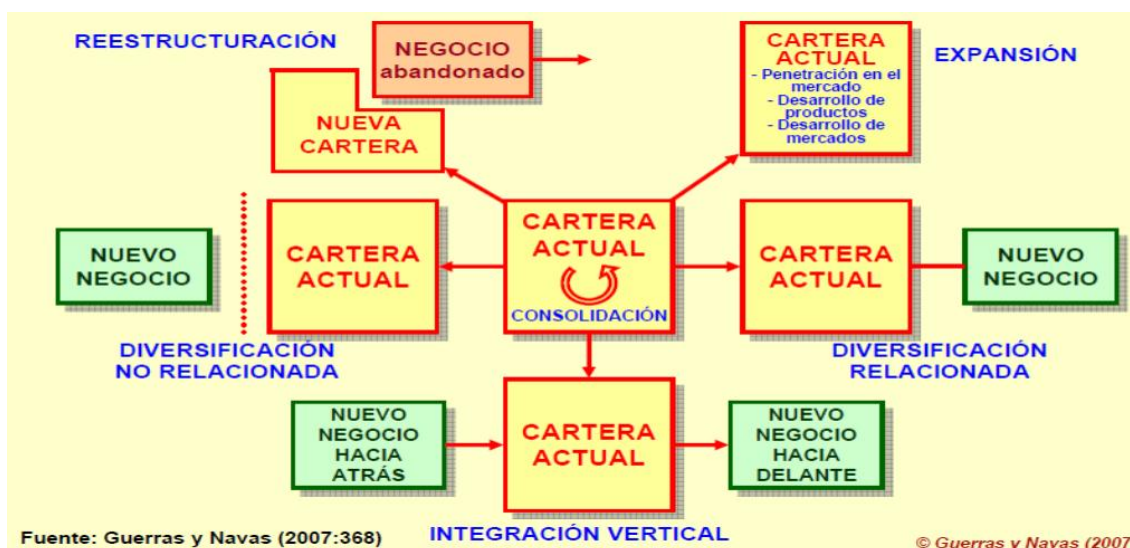


Diagrama 3. Dirección de desarrollo estratégico (Fuente: Guerras y Navas)

4.1.1. Estrategias de expansión

Cuando una empresa sigue una estrategia de expansión significa que se inclina por el desarrollo de productos o mercados tradicionales. Sin embargo, esto no supone necesariamente una alteración en su campo de actividad aunque esta estrategia entrañe un crecimiento al estar relacionada con la actividad actual de los negocios. Así, podemos diferenciar las siguientes estrategias de expansión:

4.1.1.1. Penetración en el mercado

A través de esta estrategia la empresa se enfoca en sus actuales clientes o en otros nuevos pero que consuman sus actuales productos intensificando así el volumen de ventas, es decir, su cuota de mercado, sin modificar su campo de actividad, ya que la compañía conservaría sus mercados y sus productos tradicionales.

Pues bien, volviendo a las dos compañías en las que se basa este trabajo, por un lado Mercadona lleva a cabo esta estrategia de expansión de penetración en el mercado, mediante una estrategia competitiva de liderazgo en costes, explotando sus fuentes de ventaja competitiva con su política de Siempre Precios Bajo (SPB). Este liderazgo en costes ha permitido a esta compañía situarse en una posición muy por encima de sus competidores, logrando disminuir los costes al mínimo posible pero manteniendo un valor añadido medio-alto de sus productos, obteniendo así una ventaja competitiva.

Así, relacionando esta estrategia con el Reloj Estratégico de Bowman⁹, se puede decir que Mercadona se inclina por la estrategia híbrida, con una relación calidad precio, y es que según Bowman la ruta 3 sería la única que permitiría asegurar un incremento de cuota de mercado.

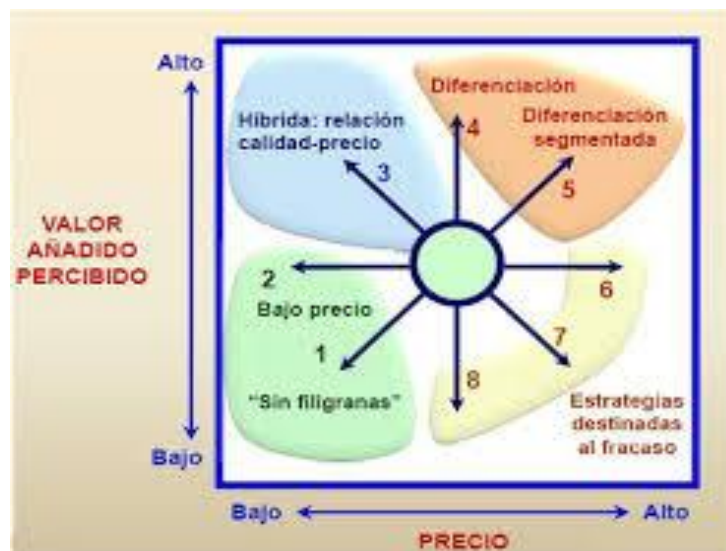


Diagrama 4. Reloj Estratégico de Bowman (Fuente: Guerras y Navas)

⁹ Cliff Bowman (1995)

Siguiendo con la estrategia de liderazgo en costes, se puede decir que Grupo Dia también está orientada hacia este liderazgo, reflejándose todo ello en los productos tan básicos que ofrece y en la sencillez de sus instalaciones y establecimientos. Sin embargo, esta compañía, en relación con el Reloj de Bowman, al contrario que Mercadona, sigue más bien las estrategias que están orientadas en precios bajos con un valor añadido medio o bajo, estableciéndose en la ruta 2. Aunque es cierto que, actualmente, está intentando buscar un cambio de posicionamiento con su mensaje de que *“calidad y precio están muy cerca.”*

Esta estrategia competitiva de liderazgo en costes también la podemos apreciar en la adopción de una estrategia por parte de Mercadona por la que integró el sector primario con sus establecimientos, eliminando los intermediarios y negociando directamente con sus productores, reduciendo así los costes. Asimismo, Grupo Dia, tiene una alianza con Eroski, formándose en 2015 la central de compras de DIA con Eroski, con el fin de realizar las compras de manera conjunta, ganando así volumen para obtener más poder negociador y conseguir mejores precios con los intermediarios.

Grupo DIA también capta clientes a través de sus tarjetas DIA y los cupones de descuento, considerándose líder en concepto de tienda de descuento, mientras que Mercadona con su estrategia competitiva de Siempre Precios Bajo (SPB) no ofrece estos descuentos al no distinguir entre socios y no socios, y por tanto mantiene sus precios siempre bajos durante todo el año.

Mercadona también incrementó sus volúmenes de ventas a través de la implantación del modelo “Tiendas por Ambientes”, diferenciando sus establecimientos mediante secciones, como la sección de frescos, de droguería o de alimentación. Asimismo, Mercadona, en el año 2013, adoptó otra estrategia para captar clientes a través de sus tiendas de proximidad, incrementando la oferta de frescos, sobre todo en la sección de frutas y verduras y en la de mariscos y pescados, logrando en 2014 una cuota de mercado en estas secciones del 17,5%, más alta que en 2013 que fue cuando se adoptó por primera vez esta medida. Similar estrategia de frescos ha empezado a adoptar DIA en el año 2020 para aumentar su número de ventas, según una noticia del periódico EL PAÍS, la estrategia de DIA para este año es *“Más frescos, más marca propia, una red de tiendas renovada y un nuevo modelo de franquicia son las claves.”*

Por otra parte DIA, al contrario que Mercadona, para aumentar su volumen de ventas se basa en las campañas publicitarias, utilizando estrategias agresivas como la promoción de sus productos en diversos medios de comunicación, tanto en anuncios de televisión como en revistas y folletos, invirtiendo una elevada cantidad de recursos económicos en publicidad. Mientras que Mercadona no invierte en publicidad, sino que apuesta por el boca-oreja de los consumidores y trabajadores.

Por último, en lo que respecta a esta estrategia de penetración de mercados, también se aprecia que ambas compañías cuentan con sus respectivas páginas webs además de sus plataformas on-line o redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram, mediante las cuales conectan de una forma más directa con sus clientes y le permiten dar a conocer las actuaciones que están realizando.

En resumen, aunque se ha comprobado que ambas compañías tienen diferentes puntos de vista y estrategias, como por ejemplo la gran inclinación de Grupo Dia por la campaña publicitaria y el desapego de Mercadona hacia la publicidad de sus productos, apostando por el boca a boca, o la estrategia de fidelización de DIA, a través de sus tarjetas y los cupones de descuento que no comparte Mercadona debido a su política de Siempre Precios Bajos (SPB), es cierto que se puede afirmar que ambas compañías siguen líneas parecidas en algunos aspectos de sus estrategias, ya que ambas, aunque como se ha mencionado desde distintos puntos de vista y distintas estrategias, intentan ofrecer precios bajos con cierto valor añadido en sus productos, incrementando así sus ventas. También, como se ha comentado, las dos compañías apuestan por los frescos, además de contar con sus páginas webs respectivas y sus redes sociales para llegar de una forma más próxima al cliente.

4.1.1.2.Desarrollo de productos

Mediante esta estrategia la empresa desarrolla productos nuevos con características distintas y nuevas pero manteniendo su presencia en el mercado actual. Este desarrollo de productos se puede lograr a través de la incorporación en los productos tradicionales de innovaciones tecnológicas que tengan como objetivo mejorar las prestaciones del producto tradicional. También esta clase de desarrollo se puede

conseguir a través de ampliar la gama del producto básico con diferentes prestaciones, mediante la cual no se alteraría la función del producto básico, pero sí que estos nuevos formatos tendrían la posibilidad de ajustarse de una forma más óptima a las distintas necesidades y gustos de los consumidores, ofreciendo así una amplia variedad.

Pues bien, esta estrategia de desarrollo de nuevos productos ha sido adoptada por ambas compañías para así poder ofrecer una imagen y unas marcas más modernizadas y renovadas. Por todo esto, tanto Mercado como DIA, con el fin de poder secundar las tendencias de sus consumidores, se han inclinado por la innovación y por el desarrollo de sus productos y tecnologías.

Para analizar este desarrollo de productos, se tiene que partir de la base de sus marcas blancas, muy conocidas por todo el territorio nacional. Estas marcas son cuatro: Hacendado que representa a los productos de alimentación, Bosque Verde que se relaciona con los productos para el cuidado del hogar y Deliplus para aquellos relacionados con la higiene o belleza personal. Por último, su marca Compy, que está dirigida al cuidado de mascotas.



Ilustración 3. Marcas Blancas Mercadona (Fuente: Página web Mercadona)

Mercadona presentó en 2019 en unas jornadas de innovación celebradas por la asociación multisectorial Aecoc en Barcelona, su estrategia de innovación transversal, que recae en una red de diecinueve centros de desarrollo y una tienda piloto en los que se ha invertido 3,5 millones de euros para innovación. Así, el Centro de Coinnovación del Jarro de Mercadona, localizado en el municipio de Paterna (València) es, según el Observatorio de Innovación en Gran Consumo en España 2019, una de las principales innovaciones de su sector. Pues bien, a través de estos centros, se ha diseñado para

Mercadona en los últimos años, alrededor de 300 productos, con un porcentaje de éxito del 82% en el mercado¹⁰.

Algunas de las innovaciones llevadas a cabo por Mercadona de sus productos tradicionales y que implican un desarrollo de productos, las podemos encontrar en su página web oficial, en la sección de calidad e innovación. Algunos ejemplos son:



Ilustración 4. Productos nuevos Mercadona (Fuente: Página Web Mercadona)

Así, algunos casos relevantes que han tenido bastante éxito este año han sido por ejemplo la reducción en un 30% del azúcar en sus batidos de chocolate, adaptándose mejor a las nuevas tendencias y nuevo movimiento que ha surgido en nuestra sociedad de comida más saludable y “real” para el cliente. También fue bastante exitoso, debido a la situación de pandemia en la que nos encontramos actualmente, la incorporación en su surtido de toallitas, las toallitas hidroalcohólicas para manos y el innovador alcohol perfumado en spray, entendidos ambos productos, según el proveedor Francisco Aragón como *“una solución práctica y ágil para limpiar en profundidad y hacer frente a esta difícil situación que se está viviendo”*. Asimismo, otro producto que ha tenido bastante éxito, han sido las patatas onduladas sabor queso, que surgieron en julio de este año, añadiendo a sus patatas tradicionales un corte extra ondulado y un sabor intenso a queso.

¹⁰ Periódico “Economía 3” (2019).

Todos estos productos han sido, entre otros muchos que se pueden encontrar en su página web oficial, una clara estrategia de desarrollo de productos nuevos con características distintas y nuevas pero manteniendo su presencia en el mercado actual, utilizando tanto la incorporación en los productos tradicionales de innovaciones con el objetivo de mejorar sus prestaciones como la reducción del azúcar de los batidos de chocolate o ampliando la gama del producto básico con diferentes prestaciones, como las patatas extra onduladas o las toallitas hidroalcohólicas.

Por otra parte, con respecto a Grupo DIA, también tenemos que partir de la base de que posee una línea de marcas propias, a partir de la cual, ha ido implantando su estrategia de desarrollo de productos innovando los productos de sus distintas marcas o estableciendo en ellos distintas prestaciones. Entre sus marcas nos encontramos la marca DIA que es la más conocida por todos y que se adjudica a su surtido tradicional tanto para alimentación, como para droguería o bazar. Su marca Bonté para perfume e higiene personal y la marca AS, destinada a los productos para el cuidado de mascotas. También nos podemos encontrar con la marca Baby smile y Junior smile dirigida al mercado infantil y Basic Cosmetics destinada a productos de cosmética y decorativos. Y por último su marca Delicious, destinada a los productos gourmet.



Ilustración 5. Marcas blancas DIA. (Fuente: Página web DIA Corporate)

Un lanzamiento importante de la compañía DIA en estos meses ha sido el lanzamiento de “Al Punto”, sus nuevos productos de comida preparada, introduciendo en su gama de productos 30 nuevas recetas listas para el consumo.



Ilustración 6. Productos “Al punto” de DIA. (Fuente: Página web DIA Corporate)

El fin de la estrategia de “Al punto” es adaptarse más a las necesidades actuales de sus clientes y hacerles la vida más sencilla. Así, con esta estrategia lo que ha querido DIA es ofrecer a sus clientes recetas más peculiares y novedosas como las gyozas teppanyaki y el gazpacho de almendras y otras tradicionales de la Dieta Mediterránea como la tortilla de patatas, las croquetas de jamón y el salmorejo, vendidas en recipientes preparados para calentar unos minutos en el horno y microondas.

Se puede concluir con la idea de que ambas compañías se inclinan bastante hacia el desarrollo de productos mediante la innovación, sin embargo, las dos empresas introducen esta innovación de distinta forma a sus productos. Por una parte, Mercadona invierte una gran cantidad de recursos económicos en I+D y forma parte de una de las compañías con más éxito en las innovaciones que introduce, con un porcentaje de éxito, como ya se explicó anteriormente, de un 82%, mientras que la compañía DIA, aunque también va desarrollando productos y creando nuevas líneas, en comparación con Mercadona, su desarrollo de productos es mucho menor.

4.1.1.3.Desarrollo de mercados

La estrategia de desarrollo de mercados se basa en ofrecer en mercados nuevos los productos tradicionales de la empresa, sirviéndose de las capacidades y tecnología de producción nueva o existente, que le posibiliten para la comercialización de sus productos en otras áreas diferentes de la actual.

Este desarrollo de mercados se puede dar tanto por la expansión a nuevas áreas geográficas (local, regional, nacional o internacional), donde se pueda vender los productos tradicionales, como por las nuevas aplicaciones que se introduzcan a los productos actuales, haciendo que se ajusten a otras funciones, o como por los nuevos segmentos de la industria, compartiendo factores de éxito a través de los mercados en los que se ejercía la actividad con anterioridad.

Por un lado, Mercadona ha expandido su actividad por todo el país, llegando con sus productos tradicionales a todas las Comunidades Autónomas y provincias de España. Inició su actividad en la ciudad de Valencia, donde contaba con ocho tiendas de sala de ventas. Actualmente, la compañía Mercadona tiene en propiedad 1636 tiendas¹¹, repartidas todas ellas por todo el territorio español (excepto 10 tiendas que se localizan en Portugal), llevando en los últimos 40 años, sus productos tradicionales por todo el mercado nacional.

En referencia a Grupo DIA, al igual que en el caso de los supermercados Mercadona, también ha expandido sus productos por todo el país, contando en el año 2018 con 3.474 tiendas propias y franquicias en el territorio nacional¹².

Asimismo, debido a los diferentes formatos de establecimientos que ha ido estableciendo DIA a lo largo de los años, se puede observar, un desarrollo de mercados a través de la formación de segmentos de consumidores.

Así, tenemos DIA Market o DIA Maxi dirigidos a la demanda local, también el formato Cada DIA, dirigido a aquel mercado más pequeño y rural. Además nos podemos encontrar con La Plaza de DIA, un formato de supermercado dirigido a un mercado más tradicional y familiar o con Max Descuento que se dirige, no al mercado

¹¹ Página web Mercadona (2020)

¹² Página web Dia Corporate (2020)

individual o familiar, sino al mercado de profesionales de la alimentación, hostelería y colectividades, aunque éste último formato ha sufrido una reestructuración que se comentará más adelante.

A través de todos estos formatos, Grupo DIA ha llevado sus productos actuales y tradicionales hacia nuevos mercados, dirigidos, cada uno, a una población más específica y con característica concretas.

4.1.2. Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización se considera como un caso particular dentro del desarrollo de mercados. Se considera dentro de este desarrollo, debido a que el principal fin y motivo que lleva a las diferentes empresas a internacionalizarse es encontrar nuevos mercados ya sea para sus productos como para sus servicios.

Por tanto, esta estrategia se puede definir como el proceso a través del cual la empresa planea sus actividades, de una forma parcial o total, a un entorno internacional y crea flujos de diferentes tipos (comerciales, financieros, de conocimiento) entre los diferentes países en los que ejerce la actividad¹³.

Pues bien, en referencia a la compañía Mercadona, ha apostado durante todos estos años por una expansión concentrada dentro del territorio español, es decir por un desarrollo de mercados únicamente a nivel nacional.

Esta compañía empezó a gestar la decisión de internacionalizarse en los primeros años de la década del 2000, tanteando la posibilidad de desarrollar su actividad en otros países, evaluando principalmente Portugal o Italia. Sin embargo, la empresa no eligió ninguna de las dos alternativas debido a que consideró que se había distanciado de su modelo de gestión, el Modelo de Calidad Total, y debían de centrarse en él para afianzar su lugar en nuestro país antes de pensar en internacionalizarse.

¹³ Leandro Arnoldo Araya (2013).

Después de varios años, una vez que consolidó su liderazgo en nuestro país, retomó la opción de expandirse a otros países y asumió que quería empezar por aquellos más próximos a España. Es por ello, que se consideró como países más idóneos a Italia y Portugal.

Fue entonces, tras llevar a cabo su proyecto sostenible de cadena agroalimentaria en nuestro país, que la compañía retomó la decisión de la internacionalización y se definió, finalmente, por un crecimiento orgánico en Portugal. Así, Mercadona comunicó en 2016 en una nota de prensa, que empezaba la internacionalización hacia Portugal y el 2 de julio de 2019, después de todo, Mercadona consiguió abrir su primera tienda en una localidad de Oporto, Portugal, haciéndose realidad, por fin, la internacionalización de esta cadena de supermercados.

En la actualidad, únicamente cuenta con diez supermercados repartidos entre las localidades de Oporto y Aveiro, aunque Mercadona se mantiene firme en la expansión por este país, y en los próximos meses tiene la intención de abrir más sucursales, teniendo la empresa un calendario fijado de aperturas de nuevos supermercados en Portugal.

Por otra parte, en comparación con Mercadona, Grupo DIA, comenzó, muchos años antes su andadura por otros países. Además de que su estrategia de internacionalización no llegó únicamente hasta Portugal, como en el caso de Mercadona, si no que esta empresa también tiene presencia, a día de hoy, en Brasil y Argentina.

Así, fue en 1993 cuando Grupo DIA inició su proceso de internacionalización con la apertura de las primeras tiendas en Portugal, donde desarrolla su actividad bajo el formato “*Minipreço*”, que ya se comentó en un apartado anterior.

Tras el éxito que tuvo su internacionalización en Portugal, en 1997, la empresa continuó su estrategia de expansión y dio el salto hacia Argentina, inaugurando así en el continente americano su primera tienda, abriéndose un año después 100 tiendas más en este país, cifra que se duplicó un solo año después. Más tarde, en 2001, sólo cuatro años más tarde de que se abriera la primera tienda en Portugal, la compañía DIA abrió su primer supermercado en Brasil. En 2003, abrió en China varias tiendas de supermercados, contando en 2016 con alrededor de 400 supermercados asiáticos y unos

1.500 empleados. Sin embargo, en marzo de 2018, esta compañía dio el adiós definitivo a su aventura china, caso que se analizará más adelante junto con la estrategia de reestructuración. También, consiguió desarrollar su actividad en países como Francia, Turquía y Grecia, aunque al igual que en China, esta internacionalización no tuvo éxito.

Grupo DIA consiguió con su estrategia de internacionalización estar presente en tres continentes, en el europeo, americano y asiático. Actualmente, esta compañía está centrada en la transformación, modernización y futuro de su empresa, con la meta de aumentar su cuota de mercado en los distintos países en los que opera, por lo que no hay indicios de internacionalización hacia un nuevo país¹⁴.

4.1.3. Estrategia de diversificación

La diversificación de actividades se basa en que la empresa introduce, al mismo tiempo, nuevos productos y nuevos mercados a los que ya tenía. Por un lado, existe la diversificación relacionada que se da cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, es decir, cuando se utilicen las mismas tecnologías, canales de distribución, mercados u otros elementos que posibiliten complementar los negocios entre sí. Por otra parte, en la diversificación no relacionada no existe ninguna relación entre su actividad tradicional y los nuevos negocios en los que invierte, por ello es considerada el método más drástico de crecimiento para la empresa.

La compañía Mercadona ha crecido a una velocidad exponencial y todo eso es debido en gran parte a sus marcas blancas. Los inicios de Mercadona, como ya sabemos fue la comercialización de productos dentro del negocio de la alimentación, iniciando su actividad dentro del Grupo Cárnicas Roig, transformando esas carnicerías en ultramarinos, es decir en pequeñas tiendas de productos de alimentación. En 1996, la empresa sacó al mercado una línea de marcas propias con una muy buena relación calidad-precio, diversificando así su cartera de negocios. Así, en la actualidad, como ya se analizó, cuenta con cuatro marcas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

¹⁴ Periodico Europapress (2019)

Considero, por tanto, que Mercadona llevo a cabo una estrategia de diversificación con el lanzamiento de estas marcas, pasando de ser una pequeña distribuidora comercial de alimentos a una gran empresa multimarca dedicada a la comercialización, no solo de productos alimenticios, sino también de productos de mantenimiento del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas.

Además, cada una de las marcas identifica productos completamente diferentes, dirigidos a mercados distintos. Así, por destacar algunos ejemplos, con su marca Compy se crean productos nuevos de alimentación de mascotas, buscando captar únicamente a aquel mercado específico que posee o está al cuidado de ellas, mientras que con sus productos marca Deliplus, también crea nuevos productos de higiene y belleza personal dirigidos, ya no a aquellas personas que se dirigen a Mercadona para comprar alimento, sino a aquel mercado que busque un producto dirigido al cuidado de su belleza personal.

Ahora bien, considerando que la actividad principal de Mercadona es la distribución comercial, por aquel entonces únicamente de alimentos, con la creación de sus marcas Deliplus, Compy y Bosque Verde, siguió una estrategia de diversificación relacionada, es decir, creó con sus nuevas divisiones de negocio, nuevos productos y dirigidos a nuevos mercados, pero todos basados en su actividad principal, es decir, en la distribución comercial, pudiendo por tanto compartir recursos entre ellos.

Como ejemplo de diversificación no relacionada, se tiene que destacar la apertura en 2018 de restaurantes “*Listo para comer*” por parte de Mercadona, pasando del sector de la distribución comercial al sector de la hostelería. Considero que se trata de una diversificación no relacionada porque no existe relación entre su actividad principal que es la distribución comercial y este nuevo negocio basado en la hostelería.



Ilustración 6. “Listo para comer” Mercadona (Fuente: Google)

Por otro lado, Grupo DIA, con el lanzamiento de sus propias marcas, siguió la misma estrategia de Mercadona, diversificando así su cartera de negocio con nuevos productos dirigidos a nuevos mercados. Así, en 2014, sumó a sus enseñas DIA y Clarel la marca de higiene y belleza personal Bonté y Basic Cosmetics para los productos de cosmética. También lanzó al mercado su marca As creando nuevos productos dirigidos a aquel mercado que está al cuidado de mascotas y Baby smile y Junior smile como nuevos productos destinados al mercado infantil y creó la marca Delicious con la que creó nuevos productos gourmet dirigidos a aquel cliente más selecto.

Por tanto, esta compañía también ha llevado a cabo una estrategia de diversificación relacionada buscando, con esas divisiones de negocio, invertir en nuevos productos y mercados estableciendo sinergias entre las antiguas y las actividades actuales.

4.1.4. Estrategia de integración vertical

Cuando una empresa adopta la estrategia de integración vertical implica su entrada en las actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio. Así, cuando se produce la integración vertical “hacia atrás” la empresa se convierte en su propio proveedor, mientras que la integración vertical “hacia delante” supondría que la empresa se ha convertido en su propio distribuidor o cliente.

Pues bien, empezando por la empresa Mercadona, esta compañía ha apostado fuertemente a lo largo de los años por una estrategia de integración vertical “hacia atrás”. La implantación de esta estrategia fue llevada a cabo por Mercadona por primera vez en el año 1998. En este año, la compañía comenzó a encomendar, de forma exclusiva, a un pequeño grupo de fabricantes la producción de categorías completas de productos o partes bastantes significantes de las mismas

Con estas compañías de pequeños grupos de fabricantes, llamadas interproveedores, cooperaba a largo plazo mediando acuerdos de colaboración, adquiriendo Mercadona arraigados conocimientos sobre las actividades del suministrador, capacitándose para influir de manera determinante en sus inversiones industriales, logísticas y planes de I+D. Así, Mercadona se convirtió en su propio

proveedor, teniendo fábricas que producían únicamente sus productos. En su memoria de 2017 se establecía que contaba con 249 fábricas en las que había invertido más de 700 millones de euros y formadas por más de 50.000 empleados, comentando el experto en gran consumo y distribución Jean Marie Benaroya que *“existen pocos ejemplos tan avanzados de integración vertical en el retail europeo”*¹⁵.

Sin embargo, en 2019, esta figura de interproveedor llegó a su fin, con la entrada de especialistas, entendidos como fabricantes basados en productos concretos, aportando a los productos, innovación y calidad diferenciales, produciéndose así un proceso de desintegración vertical en esta compañía.

Con respecto a los supermercados DIA, esta compañía no ha tenido en su poder, por ahora, fábricas propias, consiguiendo sus productos de marca blanca a través de otras empresas que le suministraban. Algunos ejemplos, entre otros muchos, podrían ser su producto de salchichas marca DIA, que es fabricado por Campofrío, su bebida de cola que es fabricada por Font Salem, que es la misma que produce la cerveza de Lidl o la sangría de Carrefour, su producto congelado de palitos de cangrejo que es fabricado por VG Iberia, que es una empresa de alimentación con sede en Madrid que también abastece a otros supermercados o su producto de tabletas de chocolate y cacao en polvo, que es fabricado por la empresa Ibercacao.

Por tanto, se puede concluir, que a diferencia de Mercadona que ha sido un gran ejemplo de integración vertical a lo largo de todos estos años, la compañía DIA no ha seguido tal estrategia, recayendo la fabricación de sus productos de marca blanca en otras compañías que también suministraban a otros supermercados además de a DIA.

4.1.5. Estrategia de reestructuración

Esta estrategia se basa en la redefinición o modificación del campo de actividad de la empresa con la posibilidad de abandonar algunos de sus negocios, es decir, desinvertir en alguno de ellos. Así, cuando uno de los negocios de una empresa no atiende a las expectativas que se esperaban, la empresa tiene que tomar una decisión crucial entre abandonar el negocio o tratar de sanearlo y recuperarlo.

¹⁵ Benaroya, J.M., (2019)

Tanto Mercadona como DIA se han tenido que acoger, en algún momento de su trayectoria, a este tipo de estrategia cuando el negocio en el que han invertido no ha dado los resultados esperados.

Así, en 2013, Mercadona tuvo que remodelar su negocio de frescos, ya que al vender estos productos empaquetados como si fueran secos, tuvo muy malos resultados, no siendo aceptados tales productos por los consumidores.

Este tema fue tratado por Juan Roig en el Congreso de AECOC de 2013 donde el fundador de Mercadona afirmaba que se habían equivocado al vender el producto fresco como el seco, todo empaquetado. Además reconocía que *“nuestras chirimoyas eran tan duras que rebotaban en el suelo como si fueran balones¹⁶”*.

La consecuencia de todo esto fue implantar la estrategia de reestructuración, saneando el negocio, eliminando los empaquetados e incrementando la oferta de frescos. Esta última estrategia tuvo muy buena acogida, incrementándose considerablemente las ventas, como ya se explicó en la estrategia de penetración en el mercado.

También es de destacar algunos productos que Mercadona lanzó al mercado y que no tuvieron éxito y como consecuencia se tuvieron que eliminar de su línea de productos. Nos podemos encontrar con:



Ilustración 7. Productos fracasados de Mercadona (Fuente: Página web Mercadona)

¹⁶ Intervención de Juan Roig en el Congreso de la asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC) de 2013.

Por tanto, como podemos apreciar, algunos ejemplos son su producto de tabulé de verduras que fracasó totalmente, ya que se vendía como un producto fresco, pero la opinión de los consumidores es que no poseía para nada esa característica o su tarta de queso, que a pesar de que tenía muy buena pinta, su sabor era insípido y su precio algo elevado.

Otro ejemplo fue el de su producto de crema corporal de aceite de oliva, que fracasó cuando se comprobó que era perjudicial para la salud al contener sustancias que podrían provocar cáncer. Sin embargo en este caso, la empresa no eliminó el producto del mercado, sino que crearon otro producto idéntico pero eliminando esas sustancias perjudiciales para la salud de las personas.

En el caso de la compañía DIA, también ha habido ocasiones en la que ha tenido que implantar esta estrategia de reestructuración, al no cumplir los negocios en los que se invirtió con las expectativas acordadas.

En primer lugar, alrededor del año 2015, Grupo DIA comenzó un proceso de saneamiento con respecto a su formato de supermercados El Árbol, ya que compró demasiadas tiendas que no le generaban rentabilidad. Es por ello que se procedió a la clausura de estos supermercados, transformando algunas de las tiendas más pequeñas de este formato en DIA Market y los grandes que fueron absorbidos por La Plaza¹⁷.

Por otro lado, también se debe de hacer referencia a su estrategia de desarrollo de mercados en China, donde se abrieron varias tiendas e incluso se creó un formato, City DIA para las franquicias en China y ciertos acuerdos de cesión de marcas. Sin embargo, desde el año 2013, esta compañía ya se vio en la necesidad de implantar la estrategia de reestructuración debido a las elevadas pérdidas que estaba experimentando, cerrando por ello varias tiendas en el país asiático. Fue en 2018, cuando DIA puso fin a su aventura en China, vendiendo su última filial en este país.

El mismo fracaso tuvo su red de supermercados en Grecia, Turquía y Francia, lugares donde esta compañía estuvo presente alrededor de 15 años y debido a que su presencia en estos países no llegó a las expectativas que se plantearon, tuvo que sanear

¹⁷ El Confidencial (2019)

estos negocios y vender sus tiendas a otras compañías, como en el caso de la cadena de supermercados franceses “ED” que fueron vendidos a Carrefour¹⁸.

Asimismo, es de gran relevancia el intenso proceso de reestructuración que inició esta empresa en 2019 y en el que se encuentra hoy en día, debido a las pérdidas que venía generando la compañía años atrás. Mediante este proceso se ha clausurado varios locales que no generaban beneficios, se han reubicado muchas de las tiendas de esta empresa, se han modificado y mejorado la oferta de frescos y el abastecimiento de las tiendas. Todo este proceso ha permitido que DIA se acerque un poco más a los objetivos establecidos, aspirando a ser rentable en 2021¹⁹.

En definitiva, se puede concluir con que esta estrategia de reestructuración, de una forma u otra, ha estado presente en ambas compañías y ha sido necesaria para que, tanto Mercadona como DIA, puedan ajustarse a sus objetivos y avanzar en el desarrollo de sus actividades de una forma óptima.

4.2.MÉTODOS DE DESARROLLO

Los métodos de desarrollo pueden ser entendidos como aquellas vías o aquellos medios que la empresa utiliza para lograr los objetivos establecidos en las diferentes estrategias.

Hay dos tipos de métodos, el desarrollo interno y el desarrollo externo, aunque ninguno de los dos es mejor que el otro o más adecuado, sino que todo se basa en las características del objetivo estratégico que se persiga, así como aquellas circunstancias que influyan en las decisiones. Por tanto, se tiene que tener en cuenta múltiple aspectos a la hora de elegir uno u otro, como por ejemplo si la intención es entrar en una nueva industria e internacionalizarse a nuevos países o por el contrario, si el objetivo es crecer en el mismo mercado, entre otros muchos aspectos a considerar.

¹⁹ Periódico El País (2020)

4.2.1. Crecimiento interno

Este tipo de crecimiento es aquel que se da a través de inversiones que la propia compañía hace en su estructura por medio de compra de maquinaria, de contratación de personal o de la construcción de nuevas instalaciones, es decir, en la inversión de factores nuevos de producción, consiguiendo así, la empresa, incrementar su capacidad productiva y lograr, por tanto, un mayor tamaño. Este tipo de desarrollo interno, conocido también como “crecimiento orgánico o natural”, es la forma más convencional de crecimiento de la empresa.

Ambas empresas se han acogido a este tipo de desarrollo, aunque ha destacado bastante más en la cadena de supermercados Mercadona, que se ha desarrollado internamente de manera continua y gradual, a pesar de algunos años de crisis, esta empresa se ha sabido reponer, y ha crecido sobre todo invirtiendo en la empresa, abriendo nuevas tiendas propias, y contratando cada año más personal. En la siguiente tabla obtenida de su página web oficial, se pueden comparar los datos de 2019 respecto de los de 2018, ofreciendo así una buena perspectiva de cuánto y cómo se está desarrollando internamente esta empresa actualmente.

		POR PAÍSES 2018		CONSOLIDADO 2018		POR PAÍSES 2019		CONSOLIDADO 2019		OBSERVACIONES
Tiendas	España	1.636		1.636		1.626		1.636		46 aperturas, 46 cierres y 351 reformas
	Portugal	--				10				
Ventas c/IVA*	España	24.305		24.305		25.468		25.500		+5% en superficie constante
	Portugal	--				32				
Compartir beneficio total generado*				1.213				1.245		
Trabajador (prima por objetivos)*				325				340		
Impuestos* tipo impositivo efectivo impuesto sociedades 18%	España	293		295		280		282		
	Portugal	2				2				
Beneficio neto*				593				623		+5%
Compras**	España	18.640		18.728		19.970		20.187		+8%
	Portugal	88				217				
Inversión*	España	1.444		1.504		2.050		2.200		+46%
	Portugal	60				150				
R. Propios*				5.583				6.076		+9%
Plantilla total	España	85.500		85.800		89.100		90.000		+4.200 puestos de trabajo con contrato fijo
	Portugal	300				900				

* En millones de euros. / ** Incluye compras a proveedores comerciales, no comerciales o de servicio, y transportistas en millones de euros.

Tabla 1. Indicadores crecimiento interno Mercadona (Fuente: Página web Mercadona)

Atendiendo a los datos proporcionados por la tabla, se puede afirmar, actualmente, un claro crecimiento interno por parte de Mercadona. Por un lado, ha logrado un mayor tamaño construyendo nuevas instalaciones, consiguiendo en 2019 abrir diez tiendas en Portugal. Asimismo, si atendemos a la plantilla total con la que cuenta la compañía se ha incrementado considerablemente, llegando hasta 4.200 puestos de trabajo con contrato fijo, aumentando así su tamaño mediante la contratación de personal. También es de destacar la inversión realizada y los recursos propios con los que cuenta en 2019 respecto al año anterior, ya que en ellos también se refleja el desarrollo interno de la empresa.

Por otro lado DIA, también ha optado por este tipo de crecimiento, invirtiendo en su propia compañía, contratando personal y creando sus propias tiendas tanto en nuestro país como en otros en los que se internacionaliza, contando en 2019, según su página web, con 3.725 locales propios.

Sin embargo, en 2018 y 2019 sufrió una gran crisis respecto de los años anteriores, que propició una rebaja en la inversión, el número de ventas, plantilla de empleados y un aumento del cierre de tiendas. Aunque si bien es cierto que en 2020 se ha ido recuperando poco a poco, con expectativas de que en 2021 su situación mejore, que se incremente la inversión y su número de ventas, conllevando todo esto un crecimiento interno con un aumento en su número de tiendas y en la plantilla de empleados.

4.2.2. Crecimiento externo

Este desarrollo externo puede ser entendido como todo aquel crecimiento alternativo al desarrollo interno. Así, se puede definir como el crecimiento de una empresa consecuencia de la participación, asociación, adquisición o control de otras empresas o activos de otras compañías que ya estaban en funcionamiento, a través de lo cual consigue un mayor tamaño. Además, igual que en el caso anterior, la empresa, mediante este desarrollo, tiene la oportunidad de crecer tanto en sus actuales negocios como en los nuevos. Existen varios tipos de este desarrollo:

- Fusión: Basada en la integración de dos o más empresas, con la consecuencia de la desaparición de alguna de las originales.
- Adquisición: Centrada en la compraventa de acciones de una empresa a otra, aunque conservando cada una su personalidad jurídica.
- Cooperación o alianzas: Consiste en establecer relaciones entre empresas mediante acuerdos o fórmulas jurídicas expresas, manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica y operativa.

Pues bien, en el caso de Mercadona aunque ya quedó claro que se basa sobre todo en el desarrollo interno, hay algunos ejemplos en los que esta empresa recurrió al crecimiento externo para poder aumentar su tamaño y lograr el éxito.

En primer lugar, basándose en el método de adquisición como crecimiento externo, se tiene que citar a las veintidós tiendas de Supermercados Superette de Valencia, que fueron adquiridas por Mercadona en 1988, introduciéndose por primera vez esta empresa en el desarrollo externo. Un año más tarde, en 1989, adquirió Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales que le permitió la entrada en el mercado madrileño. En 1991 también adquirió las cadenas Dinos y Super Aguilar. Años más tarde, en 1998, adquirió los Almacenes Paquer y Supermercados Vilaró. Finalmente, en 2010, realizó su última adquisición hasta la fecha con la empresa Caladero.²⁰

Por otra parte, otro método de crecimiento externo por parte de Mercadona es mediante acuerdos de colaboración con otras compañías. Así, en su página web, en la sección de “Actualidad”, la empresa nos muestra diversas noticias donde refleja sus acuerdos de colaboración. En una de sus noticias de junio de 2020, se refleja como Mercadona tiene acuerdos de colaboración con 3.074 proveedores comerciales y más de 20.000 pymes y productores de materias primas. Otro ejemplo relevante es que esta empresa renovó en noviembre de 2020 el acuerdo de colaboración de 2017 con la Junta de Andalucía y la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), cuyo objetivo es impulsar la innovación empresarial en Andalucía. Asimismo, tiene acuerdos de colaboración con comedores sociales y bancos de alimentos, además de con asociaciones de celíacos, intolerancias y otras alergia, entre otros muchos.

²⁰ Periódico ABC (2019)

Otro tipo de desarrollo externo por parte de Mercadona es a través de subcontratas, mediante la realización de acuerdos en los que subcontrata a empresas de logística, un ejemplo puede ser la empresa alavesa Acotral.

En el caso de compañía DIA, su crecimiento se ha caracterizado sobre todo en este desarrollo externo, a través del modelo de franquicia, estableciendo en su página web oficial que “*DIA es el líder absoluto de franquiciadores en España*”. Además, también nos informa que ocupa el puesto número uno de empresa franquiciadora en España y el número tres en Europa, contando con 2.991 franquicias en el mundo y con más de 1.500 en España.

Asimismo, también ha optado por crecer mediante la adquisición de otras compañías, como las cadenas Dirsá, Mercadopopular y Ahorro Diario. En 2007 adquirió la cadena de supermercados PLUS y en 2012 adquirió la cadena especializada en productos para el hogar Schleckker en España y Portugal, seguido dos años después con la adquisición de la cadena de supermercados El Árbol.

Por otro lado, también es importante destacar que DIA dio un gran paso en su estrategia de crecimiento al ser adquirida por el Grupo Internacional Carrefour en año 2000. Sin embargo, en 2011, el grupo francés Carrefour aprobó su escisión de los supermercados DIA, dándose en este caso un ejemplo de desconcentración de empresas.

En 2018, creó una nueva sociedad conjunta con Eroski, constituida de forma paritaria, al 50% por cada una de las compañías. Esta nueva sociedad se denominó RED LIBRA TRADING SERVICES S.L., que tendría como finalidad la negociación con proveedores de marcas de distribuidor para las dos empresas con el objetivo de maximizar la relación calidad-precio ofrecida al cliente.²¹

²¹ Página web EROSKI (2020)

5. CONCLUSIONES

A lo largo de todo este trabajo se ha hecho un estudio de las diferentes estrategias que han ido desarrollando Mercadona y DIA a lo largo de los años hasta la actualidad. Esta comparativa de estrategias de estas dos grandes empresas se ha basado por un lado, en concretar un marco teórico de referencia y por otro lado, se ha procedido a realizar, a nivel práctico, un análisis tanto de las direcciones como de los métodos de desarrollo.

Para entender de una manera más óptima el camino seguido por ambas empresas, en el nivel teórico, se ha estudiado y analizado el concepto de estrategia y sus diferentes niveles, para dar posteriormente una definición más precisa de estrategia corporativa, ya que ha sido el nivel de estrategia que se ha estudiado con mayor énfasis. Asimismo, también se han definido diferentes conceptos, bastante relevantes para comprender las estrategias adoptadas, relativos a las distintas direcciones y métodos de desarrollo.

Centrándose ya en el nivel práctico, especialmente en las direcciones de desarrollo, se puede apreciar bastantes semejanzas y diferencias en las estrategias seguidas por ambas empresas. Así, en la estrategia de expansión, concretamente en la penetración de mercado, destaca, sobre todo, como ambas compañías intentan ofrecer precios bajos con cierto valor añadido, captando así nuevos clientes y aumentando sus ventas. Sin embargo, ambas empresa lo enfocan de distinta manera, ya que Mercadona apuesta por su política de Siempre Precios Bajos (SPB) y no utiliza la publicidad para captar clientes, mientras que DIA es más conocida como una tienda descuento, apostando por sus tarjetas y cupones descuento y por una gran inclinación hacia la publicidad. También se puede concluir con que, las dos empresas como estrategia de penetración en el mercado, apuestan por los frescos y cuentan con redes sociales y páginas webs que las acercan más a los clientes.

En lo relativo a la desarrollo de productos, se pudo apreciar, que aunque ambas empresas apuestan por la innovación de sus productos, Mercadona invierte bastantes más recursos económicos en I+D y se caracteriza por ser una de las empresas con más éxito en las innovaciones que introduce, mientras que DIA, aunque también desarrolla nuevos productos, en comparación, su desarrollo es mucho menor.

Respecto al desarrollo de mercados, se ha observado cómo DIA y Mercadona han expandido su actividad por todo el país, si bien, DIA ha desarrollado diferentes formatos de tiendas con la finalidad de llevar sus productos tradicionales a mercados diferentes y específicos.

Dentro de la estrategia de internacionalización hay una clara diferencia, ya que DIA comenzó muchos años antes esta estrategia, expandiéndose a diversos países y estando presente en tres continentes. Por el contrario, Mercadona ha apostado a lo largo de los años por la expansión nacional, no siendo hasta el 2019 cuando abrió su primera tienda en Portugal.

Por otra parte, en el caso de la diversificación se han expuesto las diferentes categorías de las marcas principales por unidad de negocio. Ambas compañías han desarrollado esta estrategia, concretamente la diversificación relacionada, encontrando únicamente un ejemplo de diversificación no relacionada en el caso de Mercadona, con su propuestas de restaurantes “Listo para comer”. Considero que se han centrado en la diversificación relacionada, debido a que supone un menor riesgo debido al aprovechamiento de recursos y creación de sinergias transfiriendo así ventajas competitivas.

En cuanto a la estrategia de integración vertical, se puede determinar que ha sido llevada a cabo fuertemente por la compañía Mercadona a través de las compañías denominadas interproveedores, convirtiéndose así en un gran ejemplo avanzado de integración vertical “hacia atrás”. Sin embargo, DIA no ha seguido tal estrategia, recayendo la producción de sus productos en otras empresas que también fabricaban para otros supermercados.

En referencia a la reestructuración, ambas compañías han tenido que desarrollar en un momento u otro esta estrategia, con la finalidad de paliar los daños causados por la implantación de una mal negocio, eliminando productos de la cartera, cerrando locales o saneando algún negocio que no dio buenos resultados. Es de resaltar el intenso proceso de reestructuración en el que se encuentra inmersa actualmente la compañía DIA, permitiéndole todo este proceso acercarse un poco más a los objetivos establecidos.

Por último, en lo relativo a los métodos de desarrollo, si bien ambas empresas han optado tanto por el crecimiento interno como por el externo, se ha podido apreciar una gran diferencia, debido a que Mercadona se ha decantado más, durante toda su vida, por el desarrollo interno, mientras que DIA ha crecido sobre todo a través de franquicias, entendiéndose estas últimas como desarrollo externo.

En definitiva, tras el estudio realizado, puedo llegar a la conclusión de que ninguna estrategia es mejor que otra, ya que como se ha podido comprobar, ambos supermercados, a pesar de llevar a cabo estrategias diferentes, han llegado a localizarse en lo más alto de la distribución comercial en España. Por todo ello, considero que lo realmente importante, que ha llevado a estas compañías a lo más alto, es que han formulado e implantado las estrategias más adecuadas en cada momento, ajustándose a las necesidades de la empresa y del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Arnoldo Araya, L. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Revista Tec Empresarial*, Vol 3 (Ed. 3), pps. 18-25. Recuperado de: <file:///C:/Users/Irene/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>

Benaroya, J.M., (2019) La “revolución” de Mercadona en la marca de distribución. *Revista InfoRetail*

Contreras Sierra E.R., (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión* (núm 35), Colombia, pp. 152-181.

Durán Juvé. D., Llopart Pérez. X., Redondo Durán. R., (1999) Capítulo 1. Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial. *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*, España, Graficas Rey. Recuperado de: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)

Faulkner D. y Bowman C. (1995) *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall

García del Pueyo, J.L., (2020) Mercadona y su estrategia internacional: la entrada en Portugal. *Business Review* (Núm. 285)

Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, España, Civitas Thomson Reuters.

Informe Anual DIA Corporative, (2019), Informe de Verificación Independiente

Memoria anual Mercadona, (2019), Un modelo de empresa socialmente responsable.

Mintzberg H., Quinn J.B. (1993) El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado de: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf

Ramírez León C., (2013) La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Revista Pensamiento & Gestión*, Colombia, (núm. 35) pp. 182-205

Ronda Pupo G.A., (2004) La integración de los niveles estratégicos, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Colombia (núm 52) pp.29.57. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>

WEBGRAFÍA

Caparrós A. (2016). “De 1977 a 2019: así ha pasado Mercadona de ser un ultramarino a dar el salto al extranjero”. *Periódico ABC*. Consultado el 30 de noviembre de 2020, de: https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-1977-2016-diez-fechas-claves-para-entender-modelo-exito-mercadona-201603021235_noticia.html

DIA Corporate (2020). Consultado el 18 de noviembre de 2020, de: <https://www.diacorporate.com/es/>

Gil A. (2019) “Mercadona lanza con éxito al mercado el 82% de sus innovaciones”. *Periódico Economía 3*. Consultado el 20 de noviembre de 2020, de: <https://economia3.com/2019/06/20/204972-mercadona-lanza-con-exito-al-mercado-el-82-de-sus-innovaciones/>

Eroski (2020). Consultado el 10 de diciembre de 2020, de <https://www.eroski.es/>

Mercadona (2020). Consultado el 16 de noviembre de 2020, de: <https://www.mercadona.es/>

Salvatierra J. (2020). “DIA mantiene las ventas en el primer trimestre y reduce las pérdidas un 6%, hasta 143 millones”. *Periódico EL PAÍS*. Consultado el 6 de diciembre de 2020, de: <https://elpais.com/economia/2020-05-12/dia-mantiene-las-ventas-en-el-primer-trimestre-y-reduce-las-perdidas-un-6-hasta-143-millones.html>

Salvatierra J. (2020) “DIA eleva sus ventas y reduce sus pérdidas a la mitad en los nueve primeros meses”. *Periódico EL PAÍS*. Consultado el 6 de diciembre de 2020: <https://elpais.com/economia/2020-11-11/dia-eleva-sus-ventas-y-reduce-sus-perdidas-a-la-mitad-en-los-nueve-primeros-meses.html#:~:text=La%20cadena%20de%20supermercados%20Dia%20deja%20atr%C3%A1s%20paulatinamente%20el%20periodo,%2C6%25%20menos%20de%20tiendas.>

Valero M (2019). “Por qué DIA sumará 700 cierres en cinco años (y qué pinta El Árbol en todo esto)”. *Periódico El Confidencial*. Consultado el 2 de diciembre de 2020: https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-02-10/por-que-dia-sumara-600-cierres-en-cuatro-anos-y-que-pinta-el-arbol-en-todo-esto_1810254/

Youtube (2013) “Ponencia de Juan Roig (Mercadona) en el Congreso de AECOC 2013”. Consultado el 4 de diciembre de 2020, de: https://www.youtube.com/watch?v=3c694GqdgKc&ab_channel=FoodRetail%26Shoppers

Youtube (2017) “La Misión y Visión de Grupo DIA”. Consultado el 18 de noviembre de 2020, de: https://www.youtube.com/watch?v=_VGvdiHoEGM&feature=emb_title&ab_channel=DIAEspaña