



# Estrategias de las principales empresas de distribución minorista de gran consumo ante la crisis económica<sup>1</sup>

RAQUEL RODRÍGUEZ PABLOS; ANA JUNQUERA VARA; IGNACIO CRUZ ROCHE.

La crisis económica por la que atraviesa la economía española ha afectado de manera fundamental al consumo y a los sectores que de él dependen, como es la distribución comercial. Este cambio de entorno ha obligado a adaptar las estrategias empresariales a la nueva realidad de los consumidores. En este trabajo nos proponemos analizar las estrategias de adaptación de las principales empresas de la distribución comercial y sus resultados.

La sociedad española ha experimentado durante los últimos años una serie de cambios, entre los que destacan el estancamiento del crecimiento de la población, el menor tamaño de los hogares y la modificación de sus hábitos de compra, la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, que han llevado al sector de gran consumo a una situación de estancamiento. En concreto, desde el inicio de la crisis en 2008 hasta el año 2012, el sector ha experimentado un crecimiento de solo el 0,1%.

Entre las transformaciones sociales que han llevado al sector a un fuerte ajuste, destacan tres cambios:

- Frente a unos años de fuerte crecimiento demográfico y en consecuencia del consumo, se pasa a un estancamiento de la po-

blación coincidiendo con la crisis económica. Así mientras que entre 2002 y 2008 la población aumentó un 11,5%, de 2008 a 2012 tan solo lo hizo el 1,1%, siendo el crecimiento de 2013 negativo.

- Aumento de la presencia de marca de distribuidor, concretamente desde el año 2006 hasta el 2012, su cuota de mercado se ha visto incrementada en más de diez puntos porcentuales hasta alcanzar el 36,7%.

- Predominio del supermercado de proximidad frente al resto de formatos. Durante la crisis económica todos los formatos comerciales han visto disminuida su cuota de mercado a excepción del supermercado, quien la ha incrementado hasta un 42,6% en 2012.

El estancamiento de sector del gran consumo se evidencia en la ralentización del crecimiento de sus ventas desde el inicio de la crisis económica en 2008 hasta la actualidad, concretamente aumentan en este periodo tan solo un 6,3%, frente al 57,5% entre 2002 y 2008<sup>2</sup>. Analizaremos este ligero crecimiento a partir de los datos de las principales empresas del sector: Mercadona, El Corte Inglés, Eroski, Grupo Auchan, Grupo Carrefour y Grupo DIA, que

CUADRO 1

**Variación de la cuota de mercado, ventas y margen bruto de las principales empresas 2008–2012**

	MERCADONA	EL CORTE INGLÉS	EROSKI	AUCHAN	CARREFOUR	DIA
VARIACIÓN DE CUOTA DE MERCADO	4,6	0,1	-1,7	-0,6	-1	-1,2
VARIACIÓN DE VENTAS (%)	22,7	-10,2	-28,7	-7,1	-16,67	2,1
VARIACIÓN DEL MARGEN BRUTO	0,6	1,1	5,3	-0,7	7,8	9,5

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos SABI, Informes de auditoría Eroski (Comisión Nacional del Mercado de Valores), Informes de auditoría DIA, Informes de auditoría Mercadona e Informe Promarca The Brattle Group, 2012.  
Las variaciones de cuota de mercado y margen bruto aparecen en puntos porcentuales de variación y la variación de ventas en porcentaje.  
La variación de la cuota de mercado corresponde al periodo 2008-2011.  
La variación de ventas y la variación del margen bruto corresponden al periodo 2008-2011 para El Corte Inglés y Grupo Auchan, y al periodo 2008-2012 para Mercadona, Eroski, Carrefour y DIA.

aportan más del 50% de las ventas totales del sector.

En el periodo de crisis analizado, Mercadona se posiciona como líder del sector, siendo la enseña que presenta un mayor incremento del porcentaje de cuota de mercado debido al crecimiento de sus ventas durante todo el periodo, lo que le ha permitido tener un margen bruto más elevado que la media del sector (en torno al 25%) que ha incrementado ligeramente. En el extremo opuesto se encuentra Eroski, la enseña vasca ha sido la que mayor porcentaje de cuota de mercado ha perdido durante el periodo, motivado por el descenso de sus ventas en casi un 30%, aun así, su margen bruto ha seguido una tendencia ascendente.

Además de Mercadona, únicamente El Corte Inglés ha incrementado su cuota de mercado durante el periodo, no obstante, ha visto cómo sus ventas descendían un 10,2%, lo que contrasta con el aumento de su margen bruto, que sigue siendo el más elevado del sector (en torno a un 28%).

La pérdida de cuota de mercado del grupo Auchan y el grupo Carrefour se corresponde con una disminución de sus ventas, acompañada en el caso del grupo Auchan de un decrecimiento de su margen bruto, ocurriendo lo contrario en Carrefour, que pese a su disminución de ventas ha conseguido incrementar el margen bruto en el periodo analizado.

DIA, por su parte, que disminuye también su cuota de mercado, experimenta un crecimiento de sus ventas desde su separación del grupo Carrefour en 2011 y el inicio de su expansión individual; destaca por ser la empresa que más ha incrementado su margen bruto durante la crisis.

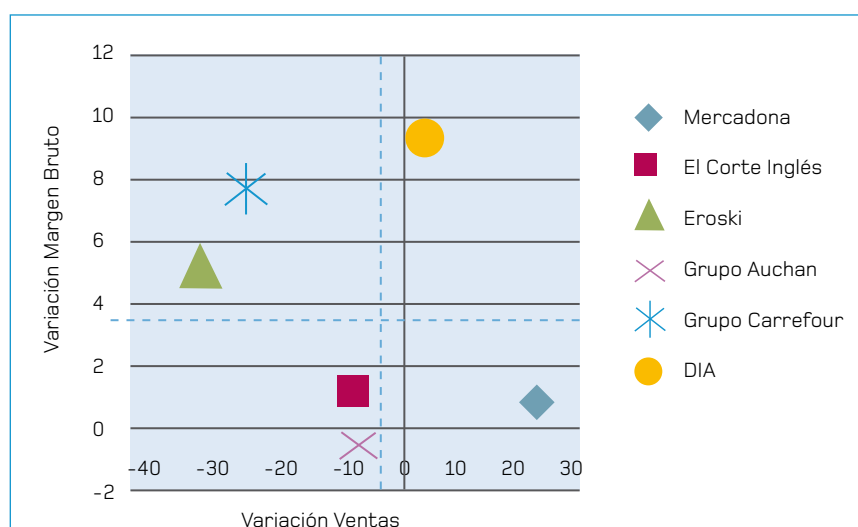
Para el año 2012, la cuota de mercado de Mercadona continúa su ascenso incre-

mentando su diferencia respecto al resto (21%). El resto de operadores se encuentran en una situación de estancamiento, a excepción de DIA, que continúa su ascenso.

A partir del cuadro 1 se elabora el gráfico 1, que muestra las estrategias relativas al margen bruto y sus efectos en la variación de ventas de las enseñas durante el periodo de crisis. La enseña DIA ha sido la que mayor incremento de margen bruto ha llevado a cabo durante el periodo de crisis, obteniendo no obstante un fuerte incremento de las ventas, posiblemente debido a un cambio en su estrategia de surtido. Mercadona presenta una estrategia de margen bruto diferente a DIA, con un incremento menor del mismo y por debajo de la media del sector, en una adapta-

ción de los precios frente a la crisis que le ha permitido un mayor crecimiento de las ventas. El Grupo Carrefour, aunque ha llevado a cabo un aumento del margen bruto por encima de la media del sector, ha experimentado un decrecimiento de su nivel de ventas, también superior a la media de sus competidores. El Grupo Auchan, por su parte, que opta por reducir su margen neto, obtiene al igual que Carrefour una disminución de sus ventas en el periodo analizado. El Corte Inglés obtiene una disminución de sus ventas similar a la anterior, que compensa en parte con un aumento de su margen bruto. Por último, Eroski, con un incremento de su margen bruto en un 5,3%, es la más perjudicada en cuanto a reducción de ventas durante la crisis.

GRÁFICO 1:

**Variación de margen bruto y de ventas de las principales empresas de distribución 2008–2012**

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos SABI, Informes de auditoría Eroski (Comisión Nacional del Mercado de Valores), Informes de auditoría DIA e Informes de auditoría Mercadona.  
La variación de ventas y la variación del margen bruto corresponden al periodo 2008-2011 para El Corte Inglés y Grupo Auchan y, al periodo 2008-2012 para Mercadona, Eroski, Carrefour y DIA.  
La variación de ventas se encuentra en tanto por ciento y la del margen bruto en tantos por 1.



## Servicio público a la cadena alimentaria

MERCASA

**Mercasa** Paseo de La Habana, 180. 28036 Madrid  
Tel.: 913 500 609. Fax: 913 504 790  
mercasa@mercasa.es  
www.mercasa.es

Para analizar la posición competitiva de las diferentes empresas se construyen las matrices del Boston Consulting Group (ver gráfico 2), que permiten comparar el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado de los principales distribuidores en 2008 y en 2012.

El gráfico 2 refleja los cambios de posición que han tenido lugar en el mercado de gran consumo durante la crisis. En el año 2008 la líder sectorial era el grupo Carrefour (incluyendo DIA), si bien es cierto que Mercadona estaba experimentando un rápido crecimiento con incrementos

de ventas superiores a los de Carrefour. Los efectos de la crisis económica y la separación de Carrefour y DIA en 2011 remodelan el panorama del sector, convirtiendo a Mercadona en la empresa líder del mercado, con grandes distancias respecto al resto. Por su parte, DIA pasa a ser la segunda empresa mejor posicionada, con un crecimiento de su cuota de mercado en el ejercicio de 2012. Carrefour, sin embargo, empeora su posición respecto al 2008 con un crecimiento negativo de sus ventas, situación que comparte con Eroski y Alcampo, que han empeorado ligeramente su porcentaje de cuota y sus ventas respecto a 2008.

Para completar este análisis del posicionamiento competitivo de las empresas, es importante observar las diferentes estrategias de margen neto y rotación llevadas a cabo por las mismas durante el último año, que se recoge en el gráfico 3.

GRÁFICO 2:

**Matrices Boston Consulting Group 2008 y 2012<sup>3</sup>**

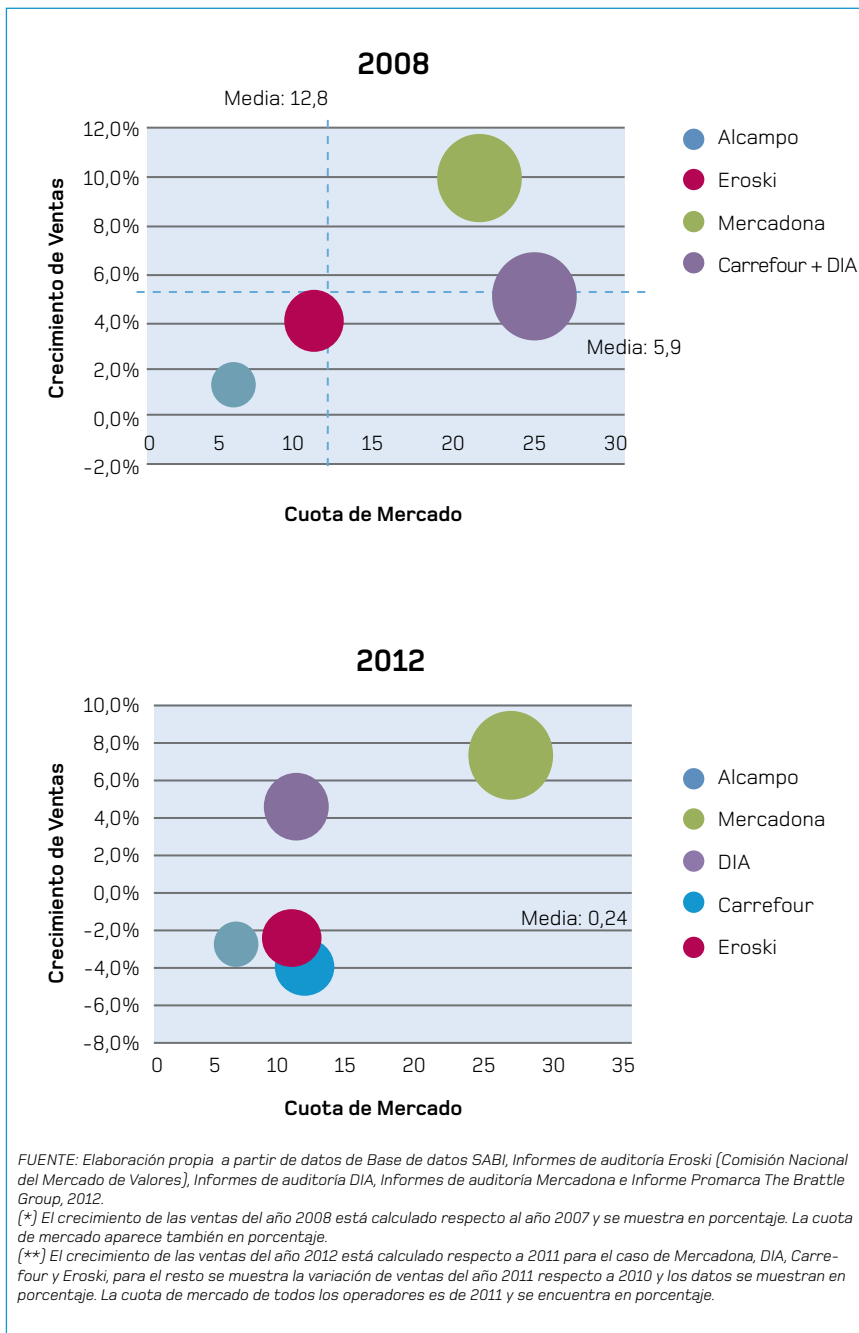
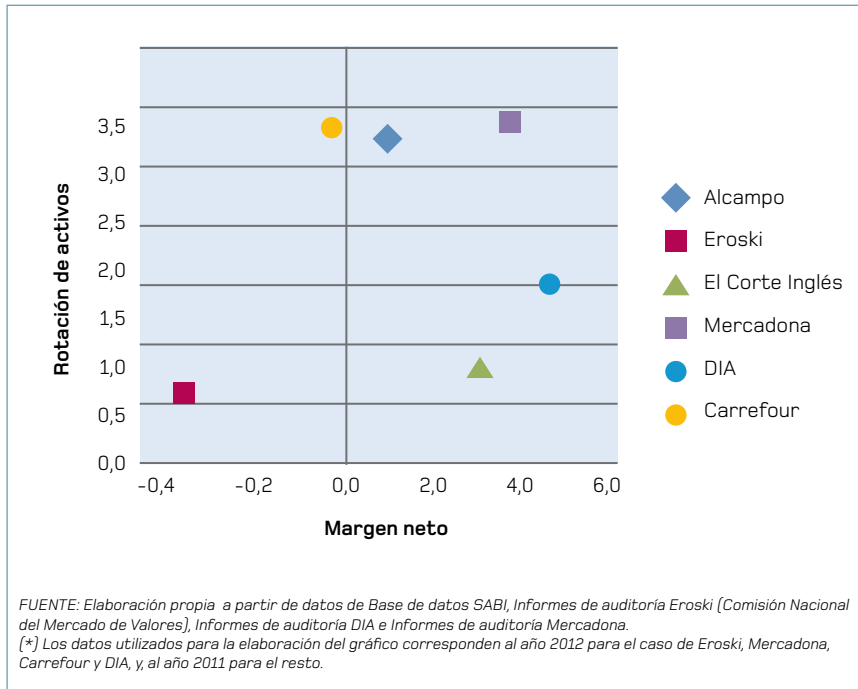


GRÁFICO 3:

**Estrategia de margen neto y rotación de las empresas distribuidoras en 2012\***

En el gráfico 3 se aprecia cómo las dos únicas enseñas que en el ejercicio de 2012 mostraban un incremento de ventas respecto al año anterior, Mercadona y DIA (crecimientos del 6,5% y 4,5% respectivamente), son aquellas que muestran estrategias más eficaces pero, al mismo tiempo, diferentes, ya que mientras la empresa valenciana muestra la rotación de activos más elevada del sector, DIA sacrifica rotación con el fin de ampliar su margen neto, debido, entre otras causas, al incremento de marca de fabricante en sus lineales, situándose con el margen más elevado de las empresas analizadas.

Con una rotación de activos muy próxima entre sí y por encima de la media, Carrefour y Alcampo mantienen estrategias similares, con márgenes netos inferiores a los de la media del sector, siendo el de Carrefour negativo como consecuencia de las pérdidas obtenidas en el último ejercicio. En el caso de El Corte Inglés se explica que su rotación de activos se encuentre por debajo de la media por su amplitud de líneas de negocio, y su margen neto elevado, próximo al de Mercadona, por su política de precios más altos entre otros factores. Alejado del resto

se encuentra Eroski, cuyas pérdidas en el último ejercicio le han llevado a presentar la menor rotación de activos y a ser la única empresa con un margen neto negativo.

En cuanto a la situación financiera de las empresas, sus datos de endeudamiento oscilan entre el 50 y el 60%, superando esas cifras las empresas de capital extranjero Alcampo y Carrefour, con ratios de endeudamiento entorno al 80%. Además, coincide que la mayor parte de la deuda de todas las empresas es deuda a corto plazo y, más concretamente, deudas con sus proveedores. El elevado poder negociador

que tienen los distribuidores con sus proveedores les permite demorar sus pagos y obtener así mayor flexibilidad y liquidez, si bien es cierto que todas las empresas han ido reduciendo el periodo medio de pago para adaptarse a los cambios legislativos.

**PRODUCTIVIDAD Y CRISIS ECONÓMICA**

La ralentización del crecimiento de las ventas del sector del gran consumo desde 2008 hasta la actualidad contrasta con el incremento de la superficie comercial, pues durante el periodo de crisis ésta se ha visto incrementada en un 9,9%, mientras que las ventas crecieron el 6,3% en el mismo periodo. Estos datos muestran un descenso de la productividad por metro cuadrado. Los incrementos de superficie de venta dependen de decisiones de inversión tomadas en momentos expansivos que se incorporan al mercado posteriormente, ya en el periodo de crisis.

El aumento de la superficie de ventas se explica por el crecimiento de un formato en particular: el supermercado de gran superficie, que ocupa el 36,7% de la superficie total y es, además, el formato que más ventas genera por metro cuadrado. Sin embargo, el número de establecimientos solo ha aumentado en un 2,9%.

Otro indicador que explica el auge de los supermercados de gran tamaño en detrimento de los restantes formatos durante los años de recesión, es la evolución de la productividad de las ventas por metro cuadrado, que se recoge en el cuadro 2.



CUADRO 2:

**Evolución de la productividad de las ventas por m<sup>2</sup> por formatos comerciales de 2008-2012<sup>4</sup>**

	2008	2009	2010	2011	2012
Autoservicio <sup>5</sup>	3.007,8	2.891,9	2.920,9	2.625,1	2.617,2
Súper pequeño <sup>2</sup>	2.838,6	2.793,4	2.516,1	2.574,6	2.655,7
Súper grande	3.906,1	3.869,8	4.133,2	4.358,1	4.428,5
Hipermercados	5.089,5	4.809,9	4.557,3	4.469,8	4.282,6

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Infoscán Topline y Alimarket

La productividad por formatos comerciales en los años de crisis económica refleja un cambio de liderazgo que pasa del hipermercado al supermercado grande, pues al inicio de la recesión era el hipermercado el formato que más productividad por metro cuadrado presentaba, con un diferencial respecto al resto que se fue reduciendo durante los siguientes años en favor de los supermercados grandes, que iban incrementando su productividad, hasta que en el año 2012 los supermercados de gran tamaño arrebataban el liderazgo a los hipermercados. Para el total del periodo analizado, los hipermercados, supermercados de pequeño tamaño y autoservicios han disminuido su productividad por metro cuadrado (en un 16%, 13% y 6% respectivamente) mientras que los supermercados de gran tamaño son el único formato que la ha visto incrementada en un 16%.

La separación del grupo Carrefour y DIA en 2011 tuvo importantes consecuencias en el reparto de la superficie de ventas, pues supuso que Carrefour pasara a ocupar una tercera posición, por detrás de Eroski y del líder Mercadona. El resto de enseñas disminuyen ligeramente sus porcentajes de cuota de superficie comercial, sin cambios significativos.

El reparto de la superficie comercial se explica por las diferentes estrategias de crecimiento acometidas por las empresas: Mercadona basa su estrategia en consolidar su dominio del territorio nacional a través de su formato de supermercado grande, reforzando su presencia en las Comunidades Autónomas en las que se encuentra presente y rea-

lizando aperturas en aquellas regiones donde no estaba, como el País Vasco y Navarra, donde lidera hasta el momento Eroski. Esta enseña junto con Carrefour relegan a un segundo plano el crecimiento a través de hipermercados para crecer mediante distintos formatos de supermercados. Por otra parte, la expansión internacional de DIA está llevando a la enseña a apostar por mercados emergentes y a nivel nacional, a remodelar su formato de tienda de proximidad. Las empresas más estancadas en cuanto al crecimiento de superficie comercial son el Grupo Auchan y El Corte Inglés, quien pese a seguir apostando por su formato Hipercor, también ha introducido supermercados y tiendas de proximidad con los que pretende ser más competitivo.

Estas estrategias han propiciado que Mercadona se sitúe como la líder del sector en cuanto a productividad por

metro cuadrado, mientras que el resto de enseñas, a excepción de DIA en el periodo 2011-2012, han reducido su productividad en el periodo de la crisis.

Además del ajuste de la capacidad de ventas medida en superficie de ventas, se ha producido un importante ajuste en el factor trabajo que supone la partida más importante de los gastos en los establecimientos comerciales. Las principales empresas del sector han ajustado sus plantillas más allá de la reducción de las ventas. Con excepción de Mercadona que ha aumentado sus empleados de 61.739 en 2008 a 71.333 en 2012, las demás grandes empresas han reducido plantilla (Alcampo menos 1.134 trabajadores de 2008 a 2011, DIA 4.537 trabajadores menos, Carrefour 5.873 trabajadores menos, El Corte Inglés con una reducción de 8.637 trabajadores y Eroski con 602 trabajadores menos).





**Los colores de nuestra cosecha.** Muchos sabores, aromas y matices. Las manzanas del Sudtirolo/Alto Adigio se caracterizan por su gran variedad de surtido, ya que aquí para cada gusto tenemos la manzana ideal. Los estrictos controles efectuados por VOG, desde el cultivo a la cosecha, del embalaje a la distribución, garantizan la máxima calidad de sus manzanas del Sudtirolo/Alto Adigio.



**Best apple. Best Service.**

Via Jakobi 1/A, I-39018 Terlano (Südtirol), Tel. +39 0471 256 700, Fax +39 0471 256 699, e-mail: [info@vog.it](mailto:info@vog.it), [www.vog.it](http://www.vog.it)

CUADRO 3:

**Evolución de la plantilla de las principales empresas. 2008-2012**

	2008	2009	2010	2011	2012
Alcampo	14.652	13.785	13.781	13.518	N.D.
DIA	21.093	17.873	17.350	16.624	16.556
Carrefour	36.331	32.474	30.640	29.967	30.458
El Corte Inglés	63.629	61.507	55.760	54.992	N.D.
Mercadona	61.739	61.803	63.142	67.208	71.333
Eroski	11.485	10.762	10.550	10.887	10.883

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos SABI, Informes de auditoría Eroski (Comisión Nacional del Mercado de Valores), Informes de auditoría DIA e Informes de auditoría Mercadona.



CUADRO 4:

**Variación de número de empleados y productividad del trabajo. 2008-2012 \***

	% VARIACIÓN Nº EMPLEADOS	% VARIACIÓN VENTAS/ EMPLEADO	% VARIACIÓN GASTOS DE PERSONAL	% VARIACIÓN GASTOS DE PERSONAL/ VENTAS
Mercadona	15,5	-0,3	26,9	4,1
El Corte Inglés	-13,6	3,9	-3,9	6,2
Eroski	-5,2	-22,9	-3,2	35,6
Alcampo	-7,7	0,7	-1,8	5,6
Carrefour	-16,2	-0,6	-11,9	5,7
DIA	-21,5	24,4	1,1	-2,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos SABI, Informes de auditoría Eroski (Comisión Nacional del Mercado de Valores), Informes de auditoría DIA e Informes de auditoría Mercadona.

(\* ) Las variaciones están calculadas en el 2012 respecto al 2008 para Mercadona, Eroski, Carrefour y DIA, y de 2011 respecto a 2008 para el Grupo Auchan y El Corte Inglés.

La mayoría de las empresas se han ajustado ante la crisis con las plantillas, es decir en factor trabajo, frente al ajuste en capacidad productiva (establecimientos y metros cuadrados, como se refleja en el cuadro 4.

En el periodo analizado Mercadona ha sido la única enseña que ha aumentado su plantilla, incrementando con ello sus gastos de personal en casi un 27%, mientras que el resto de enseñas han reducido su número de trabajadores. Destaca que DIA, que presenta el mayor descenso de su número de empleados, haya incrementado en un 1,1% sus gastos de personal.

En lo referente a la variación de gastos de personal sobre ventas, todas las enseñas a excepción de DIA, incrementan sus datos respecto a 2008, siendo Eroski la que más aumenta los ingresos proceden-

tes de ventas destinados a pagar a sus empleados debido a que disminuye sus ventas en casi un 29% mientras que su plantilla solo se reduce en un 5,2%. Al analizar las ventas que realiza cada empleado, la evolución más favorable la presenta DIA, mientras que Mercadona y Eroski, esta última con un dato más elevado, venden menos por empleado respecto al inicio de la crisis. Por su parte, el resto de empresas mejoran los resultados de este indicador.

#### **EL AJUSTE EN PRECIOS ANTE LA CRISIS**

Uno de los cambios más relevantes acontecidos en el sector durante los últimos años ha sido el incremento de la presencia de

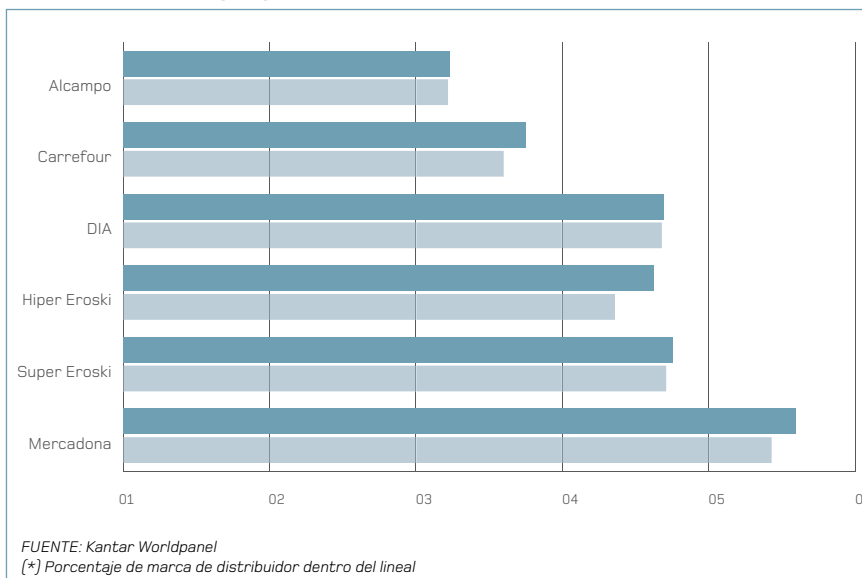
marca de distribuidor, que encuentra entre sus principales causas el menor precio que generalmente tiene respecto a las marcas de fabricante. En concreto, en el año 2012 el diferencial se situaba en un 36,9%.

Dada la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, éstos reconocen cada vez más que son habituales de marcas de distribuidor, en concreto, según la consultora Grayling, en abril de 2013 el 88,6% de los consumidores afirmaba comprar marca de distribuidor y, para el 92,6% de ellos, la elección de dicha marca frente la marca de fabricante estaba basada en el bajo precio; además, el 66,7% de los encuestados considera que la marca de fabricante es de la misma calidad que la del distribuidor<sup>2</sup>.

Los grandes distribuidores han tenido que adaptar su estrategia y surtido a los nuevos requerimientos de la sociedad

a través del incremento de la presencia de sus marcas de distribuidor o con la creación de nuevas. Sin embargo, el porcentaje de marca de distribuidor varía en función de los formatos comerciales pues mientras que Mercadona, DIA y supermercados Eroski cuentan con los datos más elevados del sector, sobre todo Mercadona, cuyo surtido está compuesto en un 45,9% por su marca propia; los hipermercados El Corte Inglés, Alcampo, Carrefour y Eroski optan por una mayor presencia de la marca de fabricante. No obstante, la preferencia de los consumidores por la marca de distribuidor está llevando a todos los distribuidores a desarrollar nuevas marcas propias e incrementar la presencia de las que ya tenían. El gráfico 4 recoge el incremento de la presencia de marca propia en el último año<sup>7</sup>.

GRÁFICO 4:  
Peso de la marca propia en los lineales\*



# Alimentaria 2014

Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas  
International Food and Drinks Exhibition



**BARCELONA**  
31 Marzo/March  
3 Abril/April  
Fira de Barcelona  
Gran Via  
[www.alimentaria-bcn.com](http://www.alimentaria-bcn.com)

La pérdida de poder adquisitivo de los consumidores durante la crisis económica ha concedido un mayor protagonismo al nivel de precios de las enseñas en el momento de elegir el establecimiento donde realizar sus compras. Al igual que en el aumento de la presencia de la marca del distribuidor en el surtido, las empresas han contenido e incluso reducido su nivel de precios para responder a la mayor importancia de esta variable en las decisiones de compra en el periodo de crisis.

Los precios de alimentación y bebidas no alcohólicas, que recoge el Índice de Precio al Consumo del INE, venían incrementándose anualmente en torno a un 3-4% desde el inicio del milenio hasta el año 2008, donde experimentaron una subida de casi un 6%, justo antes del estallido de la burbuja inmobiliaria. A partir de entonces mostraron decrecimientos como consecuencia de la mala situación económica, que se prolongaron durante 27 meses consecutivos, tendencia que se invirtió al subir el IVA del 16% al 18% en julio de 2010. La nueva subida del IVA en septiembre de 2012 del 18% al 21%, volvió a impulsar un crecimiento de este índice. Hay que señalar que estas subidas de precio motivadas por la mayor presión fiscal han afectado negativamente a la demanda pero no se han traducido en mayores ingresos para los vendedores.

A partir de los datos publicados por el Observatorio de Precios del Comercio Minorista<sup>3</sup> se puede observar la política de precios de las principales enseñas. Para ello elabora dos tipos de cesta:

- Cesta Estándar o Tipo: compuesta por los productos que habitualmente compra una familia media con preferencia por la marca de fabricante frente a las marcas de distribuidor. Se compone a su vez de una cesta de productos frescos y otra de productos envasados.
- Cesta Económica: integrada por los productos de primera necesidad más baratos del establecimiento en cuestión, generalmente por marca de distribuidor.

En el cuadro 5 se recogen los niveles de precios de la cesta estándar, es decir de

aquella que está integrada por marcas de los fabricantes y en la que los precios dependen de la política de márgenes seguida y de la capacidad de negociación con los proveedores. Por enseñas, es Mercadona la que presenta precios más bajos, seguida de Carrefour y Alcampo, y posteriormente DIA, Eroski y El Corte Inglés. El Corte Inglés presenta un posicionamiento de precios altos que se corresponde con una imagen de mayor calidad y servicios.

En las empresas multiformato, los precios en el formato hipermercado tienden a ser algo más reducidos que en el de supermercados, correspondiéndose con los menores costes de tienda del formato hipermercado.



CUADRO 5:  
**Índices de Precios de la Cesta Estándar**

ENSEÑAS	2009	2010	2011
Mercadona	100	100	103
Alcampo	103	103	105
Sabeco	107	107	N.D.
Simply	N.D.	N.D.	107
Carrefour	102	103	104
Carrefour express	104	107	N.D.
Carrefour market	N.D.	N.D.	106
Eroski	108	112	110
Caprabo	106	112	112
Eroski center	108	111	112
DIA			
DIA Maxi	106	107	108
DIA Market	108	110	106
Supercor	113	116	114
El Corte Inglés	120	125	121
Hipercon	118	122	119

FUENTE: Observatorio de Precios del Comercio Minorista.

Durante 2009 y 2010 se produce una reducción de precios como consecuencia de la fuerte rivalidad de las enseñas para hacer frente a la crisis, como se recoge en el cuadro 6. En 2009 todas las enseñas reducen sus precios, siendo los más agresivos Caprabo (que tenía un posicionamiento de precios altos) y Carrefour, por el contrario las menores reducciones se producen en DIA (empresa con un mayor surtido de marca propia).

En 2010, las reducciones de precios son menores al año anterior, mostrando algunas enseñas subidas de precios. El grupo Eroski incrementa precios en todas sus enseñas para mejorar sus márgenes y también El Corte inglés. Por el contrario, en 2011 reducen precios los dos grupos (El Corte Inglés y Eroski) que los habían subido el año anterior para alinearse con la competencia, mientras que las restantes empresas los incrementan ligeramente.

CUADRO 6:

**Variaciones de Precios de la Cesta Estandar**

ENSEÑAS	2009	2010	2011
Mercadona	-4,6	-2,3	1,5
Alcampo	-3,9	-2,5	1,4
Sabeco/Simply	-2,7	-2,1	-0,1
Simply	Nd	Nd	-0,1
Carrefour	-7,3	-0,5	0,6
Carrefour express/market	-5,1	0,1	0,4
Carrefour market	Nd	Nd	0,4
Eroski	-3,9	2,2	-0,9
Caprabo	-8,6	2,6	-0,5
Eroski center	-5,5	0,7	0,8
DIA			
DIA Maxi	-1,1	-1	0,7
DIA Market	-1,2	-0,5	-3,4
Supercor	-3,3	-0,1	-2
El Corte Inglés	-4,9	2	-4,2
Hipercon	-3,9	0,8	-2,1

FUENTE: Observatorio de Precios del Comercio Minorista, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 4º Trimestre de 2008, 2009, 2010 y 2011.

En el caso de la cesta económica (cuadro 7), que recoge el precio del producto más barato, el liderazgo de enseña más barata lo tiene el grupo Auchan. El formato de hipermercado de Alcampo, al igual que ocurría para los productos de su cesta tipo, es el más asequible de los hipermercados a nivel nacional. Sin embargo, aunque en la cesta tipo el diferencial de precios entre supermercados e hipermercados era reducido, se aprecia que la cesta económica de sus hipermercados es bastante más barata que la de sus supermercados. El grupo Eroski pierde posiciones en los años analizados al incrementar sus precios en mayor medida que el resto de competidores. Mercadona y DIA, que son las empresas con una mayor presencia de marca propia, tienen un nivel de precios más alto en la cesta económica. Esto se debe al posicionamiento de mayor calidad y precio de sus marcas propias, así como su no utilización de marcas propias como productos “gancho” con márgenes muy reducidos. El grupo Carrefour ha ido ajustando su nivel de precios al poder adquisitivo de los consumidores, con disminuciones ligeras en todos sus formatos. Su formato de hipermercado es, al igual que ocurre para su cesta tipo, el segundo más barato de España, por detrás del de Alcampo. Por último, en el grupo El Corte Inglés las diferen-

cias de precios con el establecimiento más barato en los productos de la cesta económica son aún mayores que las experimentadas en la cesta tipo, como consecuencia de una política de marca propia de alta calidad y precio, si bien la presión de la crisis económica le está llevando a reducir sus precios.



CUADRO 7:

**Índices de precios de la Cesta Económica**

ENSEÑAS	2009	2010	2011
Mercadona	105	109	111
Alcampo	101	100	100
Sabeco	107	112	N.D.
Simply	N.D.	N.D.	108
Carrefour	100	103	102
Carrefour express	107	106	N.D.
Carrefour market	N.D.	N.D.	105
Eroski	102	107	107
Caprabo	107	111	111
Eroski center	106	108	108
DIA	105	107	108
DIA Maxi	103	106	107
DIA Market	109	109	106
Supercor	123	125	120
El Corte Inglés	120	125	120
Hipercon	120	128	118

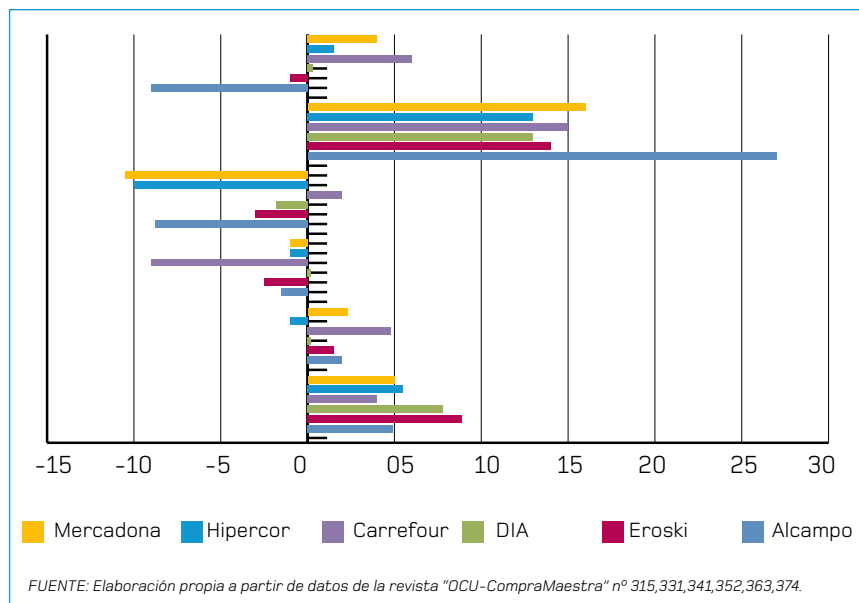
FUENTE: Observatorio de Precios del Comercio Minorista.

En el gráfico 5, elaborado con los datos de la cesta económica que publica la Organización de Consumidores y Usuarios, se puede analizar la evolución de los precios de estos productos en el periodo de crisis. Los años 2009 y 2010 se caracterizan por la fuerte bajada de precios en casi todas las enseñas comerciales, para posteriormente incrementarse en todas ellas. La cesta económica presenta mayores fluctuaciones en el diferencial de precios, como consecuencia de la mayor capacidad de fijación de precios que tiene el distribuidor en estos productos frente a los productos de marca del fabricante.

### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DE INVERSIÓN

Las principales estrategias acometidas por los seis grandes distribuidores durante el periodo de crisis económica se recogen de forma sintetizada en el cuadro 8:

GRÁFICO 5:  
**Evolución interanual de los precios de la cesta económica de las principales enseñas**



CUADRO 8:

### Estrategias de crecimiento y expansión 2008-2012<sup>9</sup>

	FORMATO PREDOMINANTE	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	% MDD 2012	Δ % MDD*	Δ % SUPERFICIE M <sup>2</sup> **	Δ % PRODUCTIVIDAD POR M <sup>2</sup> ***
MERCADONA	Supermercado Grande	Intensificación de su presencia en todas las CC.AA	45,9	3,6	15,1	6,6
EL CORTE INGLÉS	Hipermercado	Crecimiento concentrado en Madrid, Asturias y Andalucía a través de Hipermercados. Reciente remodelación de sus tiendas de proximidad	N.D.	N.D.	-17,2	N.D.
EROSKI	Supermercado Grande	Adquisición de Caprabo (supermercado de gran superficie), consolidación del liderazgo en el norte de España. Expansión a través de establecimientos franquiciados.	37,2	5,2	-13,6	-17,5
AUCHAN	Hipermercado	Apertura de 5 hipermercados, transformación de Supermercados Sabeco en Simply Market. Estrategia centrada en ser el establecimiento más barato.	22,3	0,4	-4,3	-9,9
CARREFOUR	Hipermercado	Múltiples aperturas en supermercados de proximidad "Carrefour Express". Separación de DIA en 2011.	27,5	5,8	-49,1	19,3
DIA	Supermercado de proximidad	Expansión internacional, sobre todo Brasil y Argentina. Apertura de diversos formatos y remodelación de sus establecimientos para mejorar su imagen. Adquisición de Supermercados Plus y de perfumerías Schlecker.	36,9	0,3	-2,4	7,4

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Alimarket, base de datos SABI e Informes de Actividad de Mercadona, Eroski, DIA, El Corte Inglés, Alcampo y Carrefour.

(\* ) El porcentaje de aumento de Marca de distribuidor es la variación del año 2012 respecto al 2011.

(\*\* ) La variación de superficie está calculada en 2012 respecto al 2008, a excepción del Grupo DIA, pues dada su separación de Carrefour en el 2011, solo hemos considerado la variación de superficie del 2012 respecto al 2011.

(\*\*\* ) La variación de productividad por m<sup>2</sup> está calculada en el 2012 respecto al 2008 para Mercadona, Carrefour y Eroski, de 2011 respecto a 2008 para el Grupo Auchan y del 2012 respecto al 2011 para el grupo DIA.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio hemos observado cómo la crisis económica en la que el país se encuentra inmerso desde el año 2008 ha transformado el sector del gran consumo, pues los consumidores, que cuentan con cada vez un menor poder de compra, optan por un formato comercial basado en supermercados de proximidad donde poder encontrar productos de marca de distribuidor y unos precios competitivos. Estas modificaciones, junto a otras causas, han llevado a las seis principales enseñas a emprender diferentes estrategias con resultados diversos:

- Mercadona: refuerzo de su presencia en todas las Comunidades Autónomas a través de un solo formato, supermercado de gran superficie. Fuerte componente de ventas de la marca de distribuidor, que compite en calidad y precio. Elevada productividad tanto de la superficie como de los recursos humanos. Esta estrategia le ha llevado a alcanzar el liderazgo en el sector del gran consumo.

- El Corte Inglés: apuesta por su formato de hipermercado con un amplio surtido compuesto en su mayoría por marcas de fabricante y con una política de precios más altos indicativos de una mayor calidad. El resultado de su política ha sido el mantenimiento de su posición en el mercado y una caída de sus ventas y sus beneficios en el último ejercicio.

- Eroski: en el periodo de crisis emprende un proceso de racionalización de sus establecimientos, a través del cierre o traspaso de varios hipermercados, para crecer a través de supermercados franquiciados con mayor presencia de marca de distribuidor. Sin embargo, los resultados no están siendo los esperados, posicionándola como la más perjudicada del sector.

- Carrefour: ante el declive de los hipermercados centra su crecimiento en la expansión a través de supermercados de pequeña superficie con una mayor presencia de marca de distribuidor, no obstante, desde el inicio de la crisis hasta la actualidad, ha perdido posiciones en el mercado.



- DIA: desde 2007 lleva a cabo la implantación de un modelo comercial con gran presencia de marca de distribuidor, la segunda con mayor cuota de marca propia después de Mercadona. Su estrategia apuesta por la tienda de proximidad, realizando una remodelación en todos sus establecimientos para cambiar la imagen de baja calidad percibida y mejorar márgenes. Los resultados están siendo muy positivos desde su separación de Carrefour en el año 2011.

Los profundos cambios que la crisis ha producido en los consumidores espa-

ñoles han exigido un proceso permanente de orientación al mercado por parte de las empresas. Tras cinco años de crisis, el panorama actual del gran consumo se encuentra liderado por Mercadona, si bien es cierto que el crecimiento de DIA está siendo positivo desde el último año. El resto de enseñas, han visto cómo sus estrategias no han sido lo suficiente eficaces para adaptarse a los cambios y seguir creciendo durante la crisis económica, empeorando su posición competitiva. ■

## NOTAS

(1) Este artículo recoge las conclusiones más relevantes del Trabajo Fin de Grado titulado "Estrategias de las principales empresas minoristas del sector del gran consumo ante la crisis", presentado en la Universidad Autónoma de Madrid por Ana Junquera Vara y Raquel Rodríguez Pablos, bajo la dirección del profesor Ignacio Cruz Roche.

(2) Fuente: IriWorldwide: "Qué pasa en gran consumo" 2009

(3) El Corte Inglés ha sido excluido de este análisis debido a la imposibilidad de obtener datos de cuota de mercado en sus productos de gran consumo de manera aislada.

(4) Productividad: Ventas totales por formato/superficie en m<sup>2</sup> por formato. Ante la imposibilidad de hallar los datos de una misma fuente, para el cálculo de las ventas totales por formato se han utilizado datos de Infoscan y para el cálculo de la superficie de ventas de Alimarket.

(5) Infoscan hace una clasificación de formatos diferente a Alimarket, agrupándolos por súper pequeño y mediano; no obstante, tienen el mismo tamaño que lo que Alimarket considera autoservicio y súper pequeño respectivamente, por lo que a efectos de este cálculo, hemos renombrado los formatos de Infoscan.

(6) Fuente: Grayling: "Estudio. Confianza en las marcas blancas" barómetro de abril 2013.

(7) No se muestra el dato de El Corte Inglés dado que su presencia de marca de distribuidor en sus líneas es menos significativa que en el resto de enseñas

(8) El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio publicó trimestralmente estos datos entre el 4º Trimestre de 2008 y el 4º Trimestre de 2011. Posteriormente, se dejó de realizar esta publicación, siendo actualmente los datos de OCU Compra Maestra, los que aportan una información sobre los precios por enseñas comerciales.

(9) No ha sido posible calcular la productividad por m<sup>2</sup> para El Corte Inglés, al igual que su cuota de Marca de Distribuidor, debido a la imposibilidad de hallar datos de gran consumo de manera aislada.