UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ADE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

ANÁLISIS DE LA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE LA EMPRESA CONSUM S. COOP. Y PROPUESTAS DE MEJORA.

Realizado por: Jose María Albuixech Rubio

Dirigido por: Aurelio Herrero Blasco

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 5

1.1. Resumen 7

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas 8

1.3. Objetivos 11

1.4. Metodología 12

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 13

2.1. Entorno 15

2.2. Situación del sector 17

2.3. Principales competidores 21

3. INFORMACIÓN GENERAL DE CONSUM 29

3.1. Historia 31

3.2. Localización y red comercial 35

3.3. Cooperativismo y modelo de gestión 40

4. ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA EMPRESA 47

4.1. Concepto 49

4.2. Análisis estratégico 53

4.2.1. Competidores 54

4.2.2. Entorno 57

4.2.3. Recursos y capacidades propias 60

4.3. Tipos de estrategias de Marketing 63

4.3.1. Decisiones sobre Marketing Mix 67

5. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL 77

5.1. Concepto 79

5.2. Intermediarios en la distribución. 83

5.3. El papel de la marca de distribuidor/marca blanca. 85

6. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA S. COOP. CONSUM 87

6.1. Introducción 89

6.2. Posicionamiento estratégico 91

6.3. Estrategia de Marketing Mix en Consum 94

6.3.1. Producto 95

6.3.2. Precio 98

6.3.3. Distribución 100

6.3.4. Comunicación 107

6.4. Análisis DAFO 109

7. PROPUESTA DE MEJORA 113

8. CONCLUSIONES 125

BIBLIOGRAFÍA 131

1. INTRODUCCIÓN

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

1.1. Resumen

El Trabajo Final de Carrera que se va a desarrollar consiste en realizar un análisis de la estrategia de Marketing de la Sociedad Cooperativa Consum, para finalmente aportar una serie de propuestas para que ésta mejore. He decidido realizar el TFC sobre esta empresa, puesto que es el lugar donde he realizado las prácticas de empresa y donde trabajo actualmente. El TFC constará de dos bloques principales, uno de ellos más teórico donde se incluye información sobre la Cooperativa, sobre el sector y entorno donde opera y sobre la estrategia de Marketing en general. Debido a la tipología de empresa se ha incluido un pequeño apartado sobre el cooperativismo. En el siguiente y último bloque se incluye el análisis de la estrategia de Marketing de la Cooperativa, el análisis DAFO correspondiente, las propuestas de mejoras consideradas más oportunas y las principales conclusiones a las que se han llegado.

PALABRAS CLAVE: MARKETING, ESTRATEGIA, DISTRIBUCION ALIMENTARIA Y COOPERATIVA.

ABSTRACT KEY WORDS: MARKETING, STRATEGY, FOOD DISTRIBUTION AND COOPERATIVE

Ilustración 1.1. Supermercado Consum

Fuente: www.consum.es (2014)

Para llevar a cabo el Trabajo Final de Carrera se estudiará la bibliografía necesaria así como con las diferentes asignaturas que se han cursado a lo largo de la Licenciatura de ADE y que en el siguiente apartado se justificaran.

Se ha decidido emprender el análisis de la estrategia de Marketing de esta empresa puesto que, es el lugar donde he tenido la oportunidad de realizar las prácticas de empresa, específicamente en las oficinas centrales situadas en la población de Silla. Este es el motivo que ha despertado mi interés por analizar la estrategia de marketing de la misma, debido a que me han brindado la oportunidad de enriquecer mi experiencia como trabajador.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	2.Análisis de la situación (Antecedentes)
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía de la Empresa I Dirección Comercial Economía de la Información Economía Española y Regional Gestión y Organización de Empresas de Servicios Legislación Laboral
Breve justificación	Este conjunto de asignaturas servirán para analizar todas las características presentes en el sector y que a la vez pueden afectar positiva o negativamente al mismo. De esta forma se podrá establecer una visión global del sector. Además, podrá ayudar a definir cuáles son los principales competidores. La asignatura de legislación laboral servirá para poder realizar un breve análisis sobre la situación del entorno legal dentro del sector de la distribución y las cooperativas.

Capítulo del TFC	3.Información general de Consum
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Gestión de Calidad Dirección de Producción y Logística Gestión y Organización de Empresas de Servicios Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	Con los conocimientos adquiridos en estas asignaturas, se estudiará la misión, visión y valores de la cooperativa. Se utilizará la asignatura de Dirección de Producción y Logística para estudiar la localización de la empresa y su red comercial. Además se analirá la organización de la empresa a nivel global, adentrándonos más concretamente en su modelo de gestión y su forma de empresa (cooperativa).

Capítulo del TFC	4.Estrategia de Marketing en la Empresa 5.Distribución Comercial
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa Dirección de Proyectos Empresariales Economía de la Empresa Sistemas Integrados de Información para la Gestión Marketing en Empresas de Servicios

Breve justificación	En este capítulo, las asignaturas citadas anteriormente servirán para exponer la relevancia de la estrategia de marketing en la empresa, así como para mostrarnos la importancia de la planificación en este caso promocional dentro del mundo empresarial y la consecución de los objetivos fijados. Además, ayudarán a explicar la intermediación así como los diferentes tipos de la misma, en el sector de la distribución de alimentación.

Capítulo del TFC	6.Analisis de la estrategia de Marketing en la Cooperativa Consum
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de Empresa Gestión de Calidad Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	En este aparatado se utilizarán varias de las asignaturas que se han mencionado para el anterior capítulo, ya que se analizará la empresa Consum con los conceptos teóricos ya expuestos. Además en este apartado se llevará a cabo el análisis de la estrategia de Marketing en la empresa, para seguidamente exponer las principales fortalezas y debilidades internas, y las amenazas y oportunidades externas.

1.3. Objetivos

Los principales objetivos a alcanzar con la realización del Trabajo Final de Carrera, son los siguientes:

- Realizar un análisis del entorno del sector de la distribución así como su situación económica en la actualidad. Teniendo en cuenta los principales competidores existentes en el sector y relevantes para la empresa cuestión de estudio.
- Exponer las principales características de la Sociedad Cooperativa Consum, referenciando el modelo organizativo de cooperativa.
- Conocer de una forma teórica los principales componentes y factores de la estrategia de marketing de cualquier organización, así como cuáles son las principales estrategias de marketing que adoptan las empresas en la actualidad.
- Conocer qué tipo de decisiones se pueden tomar sobre las principales variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución).
- Exponer de modo teórico las principales características del sector en el cual se encuadra la empresa cuestión de análisis. El sector de la distribución comercial.
- Analizar la estrategia de marketing llevada a cabo por la Sociedad Cooperativa Consum, incluyendo un análisis DAFO con los principales puntos del análisis.
- Finalmente con todo el análisis realizado, el objetivo será extraer las principales conclusiones e incluir las propuestas de mejora consideradas oportunas.

En definitiva, se va a analizar la estrategia de marketing de la Cooperativa Consum, después de haber incluido un desarrollo teórico sobre la misma y el sector donde desarrolla su actividad, e indicar algunas propuestas sobre su estrategia que le puedan proporcionar ventajas o una mayor eficiencia.

1.4. Metodología

Aprovechando la realización de las prácticas de empresa en la Sociedad Cooperativa Consum, más concretamente en el departamento de Franquicias Charter y tras trabajar más de dos años en el área operativa de la empresa, se ha recolectado información referente a las acciones de Marketing llevadas a cabo por la cooperativa. Además se ha extraído información necesaria y relevante para la elaboración del TFC, mediante varias reuniones con distintos ejecutivos de la organización.

Formar parte del nivel operativo de la cooperativa también ha proporcionado un punto de vista diferente y atractivo a tener en cuenta en la confección del TFC.

Por tanto el análisis de los dos niveles en los que se ha tenido la oportunidad de trabajar, han proporcionado una buena perspectiva para desarrollar este tema. Por esto mi interés en desarrollar este trabajo, puesto que trabajar en los distintos niveles de la cooperativa ha proporcionado una visión bastante completa sobre la estrategia de Marketing en Consum.

Expuesto esto, la metodología que se ha utilizado para la realización del trabajo ha sido el método del caso.

Tras incluir todos los conceptos teóricos sobre la estrategia de Marketing así como del sector de la distribución, se selecciona un caso concreto para poner en práctica todos los conceptos. En este Trabajo Final de Carrera, el caso se trata de la Sociedad Cooperativa Consum, empresa valenciana dedicada a la distribución alimentaria. Por tanto teniendo en cuenta los conceptos teóricos y la aplicación práctica al caso, finalmente se exponen una serie de propuestas para mejorar la eficiencia y el funcionamiento de la estrategia de Marketing en el futuro de la organización.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

2.1. Entorno

El sector de la distribución alimentaria siempre se ha caracterizado por ser una clave estratégica para cualquier economía. Se trata de un sector muy activo y dinámico, como se puede observar en la presencia de competidores, en el desarrollo de la marca del distribuidor, en la evolución de los formatos comerciales y en la fidelización del cliente.

Se trata de un sector donde las organizaciones que llevan a cabo estrategias de precios bajos concentran gran parte del mercado. Aunque también existen otros factores que determinan la concentración de la distribución alimentaria como son: la calidad, la variedad y la proximidad. Por tanto una combinación de estos factores puede ser clave para que la estrategia de precios no provoque un desafecto y una apreciación de menor calidad por parte del cliente.

Entre los principales actores que intervienen en este sector, se encuentran:

- Fabricantes: aquellos encargados de la elaboración del producto que se va a ofrecer finalmente al consumidor final.
- Mayoristas: agente del sector de la distribución que no tiene contacto directo con el consumidor final, sino que entrega esta tarea a un especialista.
- Minoristas: agente comercial que vende los artículos al consumidor final, es decir, es el último eslabón del canal de distribución.
- Distribuidores: agente comercial que compra los productos y los comercializa a otras compañías, se puede identificar en cierta medida con los mayoristas.
- Consumidores: agente del sector que demanda los productos proporcionados bien por el fabricante o proveedor, en base a sus necesidades.

El sector de la distribución alimentaria se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Gran negociación con proveedores en plazos y precios.
- Gran diversidad de marcas y aparición de marcas de distribuidor.
- Sector con una fuerte existencia de competidores.
- Existe una gran presión a la baja sobre los precios de los productos.

Como se acaba de citar se trata de un sector donde las organizaciones entablan una fuerte negociación con proveedores, tanto en plazos como en precios, ya que en

muchas ocasiones los proveedores producen exclusivamente para solo un cliente. Con estas negociaciones las empresas consiguen financiación. Al tratarse de un sector donde el factor precio es muy importante, muchas entidades optan por desarrollar su marca propia con precios más bajos a los de la marca de fabricante.

Debido a la situación de la economía en general y la situación del consumo, existe cada vez más una fuerte competencia y rivalidad. Esto se traduce en una presión a la baja sobre los precios de los productos además de la existencia como ya se ha indicado de las marcas blancas.

A continuación se hará referencia de forma breve al entorno legal que afecta a las organizaciones incluidas en el sector de la distribución. Es de gran importancia tener un marco normativo único, claro y estable a nivel europeo tanto para la actividad de las organizaciones como para los propios consumidores.

Por esto se aplicó el Reglamento (UE) nº 1169/2011 de información alimentaria al consumidor, cerrando el círculo de armonización normativa contenido fundamentalmente en los reglamentos en materia de seguridad alimentaria, conocidos como paquete de higiene y por lo reglamentos relativos a declaraciones nutricionales y propiedades saludables. Además con el Reglamento citado, se ha concordado al máximo nivel la normativa aplicable en materia de información al consumidor y etiquetado.

El Reglamento (UE) nº 1169/2011 no se basa en armonizar solamente cuestiones ya reguladas sino que introduce importantes novedades:

- Inclusión de información nutricional obligatoria, aplicable a todos los alimentos envasados.
- Reglas detalladas sobre claridad y legibilidad del etiquetado.
- Obligación de informar el país de origen del producto en el etiquetado.
- Se regula como obligatoria la información sobre los alérgenos.
- Algún tipo de ingredientes, como los aceites o grasas de origen vegetal se regula de qué forma pueden aparecer en el etiquetado.
- Se introduce la definición de “nanomaterial artificial” y se obliga a indicar su presencia en los ingredientes.

Como se observa en temas de seguridad alimentaria, se están fijando una serie de condiciones por parte del Gobierno, que ha de llevar a cabo toda empresa distribuidora de alimentos. El principal fin es dar confianza al consumidor y protegerlo. Además es de verdadera importancia que se examine la seguridad de todos los

productos intentado evitar cualquier problema con el consumidor, por tanto se deberán llevar a cabo importantes controles de calidad por tal de cumplir la exhaustiva normativa de calidad impuesta por el Gobierno.

2.2. Situación del sector

Como se observa en el apartado anterior, el sector de la distribución es una pieza muy importante dentro de cualquier economía. A continuación se va a analizar brevemente los datos referentes al sector cuestión de estudio así como los datos del consumo en alimentación en España.

Existen algunos factores que han afectado a la situación de la distribución alimentaria como es el descenso del número de hogares en 2014 así como el descenso de la población consumidora española, la tendencia decreciente del Índice de Precios de Consumo (IPC) que rompe la tendencia de aumento de años anteriores, etc.

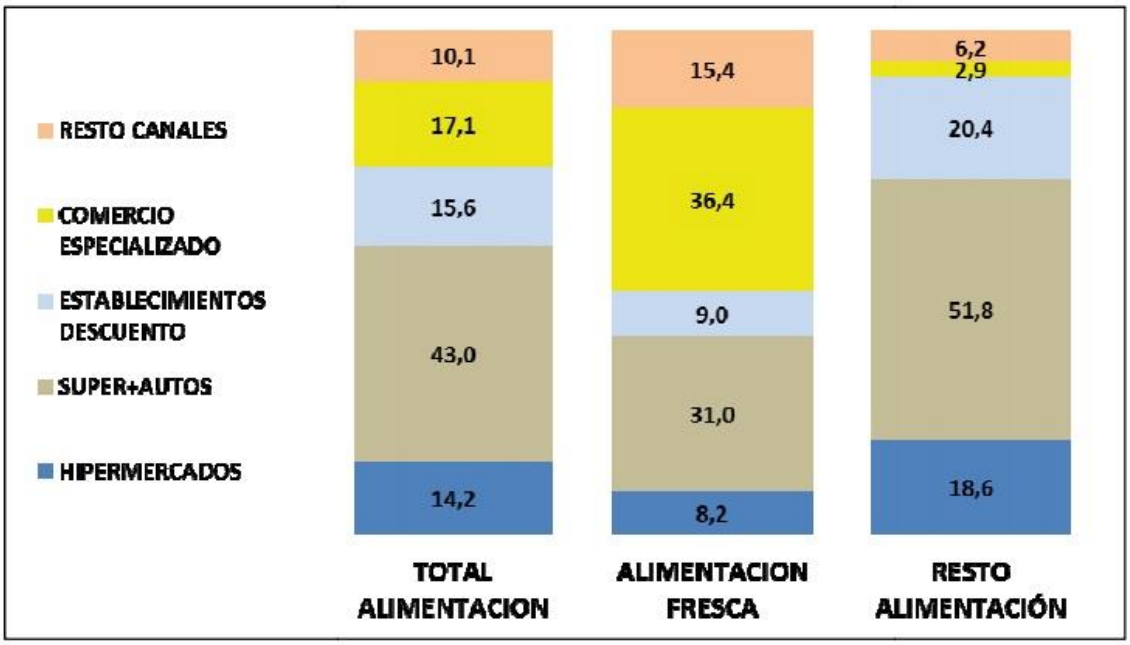
El gasto total en alimentación ascendió a 98.052 millones de euros en el año 2014, produciéndose un descenso respecto el año anterior del 3,2%. En la siguiente ilustración se puede observar la tendencia durante los últimos años. En cuanto al consumo alimentario en los hogares españoles ascendió a 66.443 millones de euros, como se observa gran parte del gasto total en alimentación.

Ilustración 2.1. Evolución del gasto en alimentación en España

Fuente: Datos consumo alimentario en España http://www.magrama.gob.es/ (2014)

El gasto per cápita medio en alimentación ascendió a 1.482,3€ por persona, la cesta en comparación con otros años se compone de menús más ligeros y sencillos. Estos productos cada vez se demandan más, con la proliferación en los supermercados de productos 0% grasa, así como secciones dedicadas a productos dietéticos y deportivos.

Ilustración 2.2. Cuota de mercado según el canal de compra

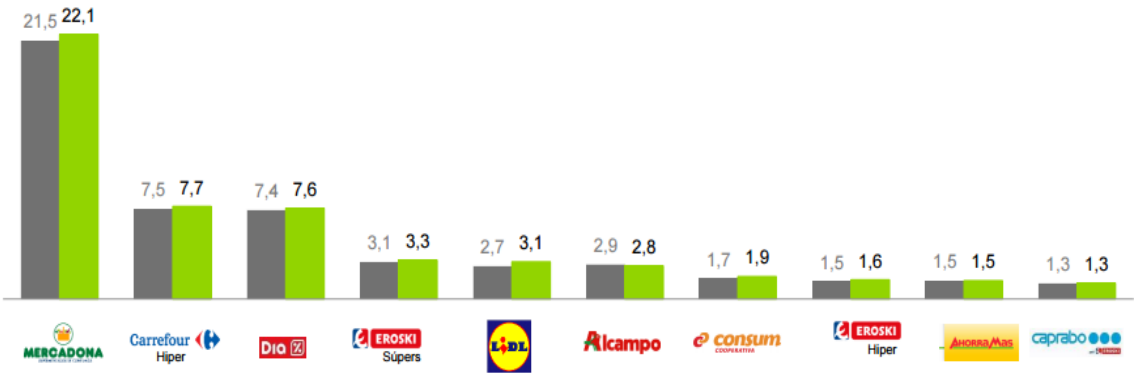


Fuente: Datos consumo alimentario en España http://www.magrama.gob.es/ (2014)

Si se pasa a analizar la cuota de mercado en base a los canales de compra, en la ilustración anterior se puede contemplar como los supermercados, el autoservicio y el comercio especializado obtienen más del 60% de la cuota de mercado. En cuanto a la alimentación fresca, la mayor cuota de mercado se obtiene del comercio especializado, este comportamiento tiene su lógica ya que se trata de un tipo de producto del cual el cliente desea obtener una mayor calidad.

En cuanto a las empresas del sector a nivel nacional, que poseen mayor participación, se puede observar cada una de ellas en la siguiente ilustración.

Ilustración 2.3. % Cuota de Mercado en el sector de la distribución alimentaria



Fuente: Kantar Worldpanel http://www.kantarworldpanel.com/es/ (2015)

En la ilustración anterior se puede ver como existe una gran concentración en el mercado. Las diez principales empresas de distribución acumulan un 52,9% de la cuota de mercado, ésta 1,8% más que en 2013. Mercadona es el distribuidor más importante con un aumento de su cuota de mercado en 0,6%, alcanzando un 22,1%. Se observa como las demás cadenas de distribución (menos Caprabo, Alcampo y Ahorramas) también experimentan un crecimiento de su cuota de mercado en 2014.

Un factor importante dentro de la distribución alimentaria son los hábitos de compra de los consumidores, a continuación se resumen cuáles han sido los principales hábitos durante el año 2014:

- Los principales factores que han afectado al consumo en alimentación han sido la calidad de los productos, la proximidad y los buenos precios.
- Se observa que la compra online disminuye a medida que aumenta la edad, puesto que el uso de las nuevas tecnologías se asocia a gente con menor edad. Aunque durante el año 2014 este tipo de compra ha experimentado un gran crecimiento.
- En la actualidad las marcas de distribuidor tienen gran importancia. Cada hogar ha gastado de media unos 786 euros al año en marca blanca, cuatro euros menos que en el año 2013. Para los próximos años se prevé que el consumo de la marca blanca se estabilice.
- Se observan nuevos hábitos de compra provocados principalmente por la crisis económica y la revolución tecnológica. Prevalece el cuidado personal con el aumento del consumo de los productos “lights” y de “0% grasas”. También nuevos hábitos relacionados con el respeto de la naturaleza con la moda de lo orgánico.

El sector de la distribución alimentaria es una pieza clave para cualquier economía. Las gran variedad de organizaciones que conforman el sector se caracterizan por una fuerte creación de valor añadido, por su elevada generación de empleo tanto directo como indirecto, por su contribución a la redistribución de la renta y por su gran vinculación con actividades de agricultura, industria y del sector servicios. Seguidamente se incluyen algunas de las tendencias actuales tanto para la oferta como para la demanda del sector:

- Con la sociedad de la información se ha roto las deficiencias existentes entre consumidores y distribuidores. Con este avance el consumidor tiene toda la información necesaria en la compra de cualquier producto.

- Se ha producido un incremento de la superficie comercial en España, con la entrada de nuevos formatos comerciales, proliferación de las franquicias y crecimiento del número de centros comerciales en los últimos años.
- Aparición del autoservicio en la mayoría de supermercados, éstos consiguiendo las cuotas de mercado más elevadas.
- Con la apertura de las fronteras se ha potenciado la implantación de establecimientos de distribución en entornos distintos, fomentado también por el efecto desbordamiento.
- Existe una reconfiguración de la cesta de la compra por el efecto sustitución, se observa un desplazamiento del gasto desde bienes superiores hacia bienes más básicos
- Continuidad de alimentos básicos en la demanda de los hogares pese a los cambios en la alimentación. Estos alimentos básicos prevalecen en la cesta de compra de cualquier consumidor.
- Se observa como los formatos comerciales están convergiendo estrategias, es decir, los supermercados e hipermercados siguen estrategias de los establecimientos de descuento. En cambio los establecimientos de descuentos siguen estrategias de surtido y marcas propias derivadas de los grandes hipermercados.
- El comercio especializado pierde cuota de mercado en alimentación fresca, en la actualidad este tipo de alimentación es explotada por los grandes grupos de distribución.
- La variable precio es la más considerada por los consumidores, de ahí las estrategias de precios bajos llevadas a cabo actualmente por los grandes grupos de distribución.
- Gran crecimiento de la existencia de marca blanca, además de su mejora en cuanto a relación calidad-precio.
- La preocupación social también se está relacionando en el sector de la distribución con aspectos de sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, desarrollo de la responsabilidad social corporativa o el desperdicio alimentario.
- Aparición de demandas específicas que serán atendidas como oportunidades, como son: la demanda individual o demanda colectiva de alimentos, demandas de alimentos locales, productos ecológicos, la preocupación por la salud con los productos “light”, etc.

- La importancia de los productos frescos en el sector, tanto en el presente como en el futuro. Por tanto las estrategias de los distribuidores deben tener en cuenta como opción fundamental, la alimentación fresca en la cesta de los consumidores.

- Gran crecimiento de las ventas on-line, así como el desarrollo de aplicaciones, la búsqueda de opiniones, comparadores de precios, búsqueda de ofertas, redes sociales, etc. Este canal de venta continúa ganando adeptos y cuota de mercado.

- Desarrollo de una colaboración vertical entre agricultores, transformadores y distribuidores, consiguiendo eficiencia y conveniencia en actividades como la logística, el almacenamiento, etc.

2.3. Principales competidores

Para finalizar el análisis de la situación se llevará a cabo un breve análisis de los principales competidores para la Sociedad Cooperativa Consum, que en este caso se trata de Supermercados DIA y Mercadona. Se han elegido a los dos competidores indicados debido a que en la zona geográfica donde desarrolla la actividad Consum, las dos empresas distribuidoras tienen una mayor presencia y ejercen una mayor competencia.

Ilustración 2.3. Logotipo de Mercadona

Fuente: www.mercadona.es (2015)

La cadena de supermercados Mercadona es el principal y más importante competidor dentro del sector de la distribución alimentaria. A continuación incluimos los hechos más relevantes durante el año 2014:

- El número total de supermercados es de 1.521, presentes en 17 Comunidades Autónomas. En el mercado español 4,9 millones de hogares compran en Mercadona.

- Actualmente Mercadona dispone de 74.000 empleados, además este empleo es estable y de calidad. Ha sobrepasado los 400.000 puestos de trabajo directo e indirecto. Durante el año 2014 ha invertido 37 millones de euros en formación. En cuanto al salario, es de 1270€/mes brutos de inicio del personal base.
- Ha alcanzado un nivel de compras de 14.900 millones de euros en España, suponiendo un 85% del total. En este último ejercicio se han abierto 30 nuevas fábricas y líneas de producción.
- Mercadona también ha sido solidaria, donando 4.100 toneladas de alimentos y colaborando con 73 comedores sociales y 53 bancos de alimentos.
- La aportación al PIB nacional durante el año 2014 ha sido de 4.100 millones de euros, alcanzando una facturación de 20.161 millones de euros. Su beneficio neto ha sido de 543 millones de euros.

Como bien afirma su presidente "*2014 ha sido un año donde se han concentrado esfuerzos para disponer productos con la mayor seguridad alimentaria, con una gran calidad y calidez, dentro de un surtido eficaz y al menor precio posible, con supermercados que permiten hacer la compra en el menor tiempo posible y con un servicio y trato excelente*". Todo esto con el principal objetivo de proporcionar la máxima satisfacción a sus clientes con el mejor Carro Menú del mercado.

La estrategia de Mercadona se basa principalmente en atender a los cinco componentes principales, que se describen a continuación.

Su principal objetivo es que "El Jefe" (como llaman a sus clientes) este siempre satisfecho mediante la seguridad alimentaria, la máxima calidad, surtido eficaz, con el mejor servicio y en el mínimo tiempo.
Los trabajadores también deben de estar 100% satisfechos y comprometidos, puesto que son ellos los que tienen que satisfacer, todo esto mediante la conciliación familiar, la formación continua, la promoción interna y la política laboral basada en la estabilidad. El grado de satisfacción de los empleados es elevado ya que ofrece salarios superiores a los de la media del sector.
Compartir un proyecto común con los proveedores, mediante un trabajo conjunto a largo plazo y alineando objetivos.
Cumplir con la misión de satisfacer a la sociedad contribuyendo a su desarrollo minimizando en todo caso el impacto ambiental.
El objetivo final es perdurar en el tiempo y obtener beneficios como consecuencia de satisfacer el resto de los componentes.

Una de las políticas que caracteriza a Mercadona es su estrategia de Siempre Precios Bajos (SPB), esforzándose diariamente en evitar costes innecesarios y generar ahorros

constantes. Al mismo tiempo proporciona a sus clientes una compra total al mínimo coste mensual, uno de los factores que más valoran los consumidores en la actualidad.

Mercadona fue unos de los primeros distribuidores que introdujeron en su surtido productos sin gluten. Aunque en la actualidad todas las cadenas de supermercados incluyen productos de este tipo entre su surtido. Además, Mercadona ha ampliado su surtido en un 70%, en los últimos diez años (en la actualidad dispone de 900 productos sin gluten). Con esto ha alcanzado ser el referente en el mercado para este tipo de público.

Otro de los hechos más importantes es el éxito de la marca blanca de Mercadona. En la actualidad dispone de cuatro marcas blancas: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compi. Trabaja con aproximadamente más de 100 proveedores que se encargan de fabricar los productos de la compañía. Estas marcas actualmente se han convertido en un referente que muestra la calidad del surtido que ofrece la cadena. A día de hoy representan aproximadamente un 45% de sus ventas.

Como resumen se observa que Mercadona es el referente en el sector de la distribución alimentaria, alcanzando una elevada cuota de mercado, al mismo tiempo que genera un gran número de empleos tanto directos como indirectos. Con esto la organización ha conseguido ser la más rentable en el sector. Además su política de Siempre Precios Bajos (SPB) potencia mucho su demanda de productos, debido a la situación económica en la que se encuentra el mercado español.
Durante este año 2015, Mercadona está poniendo en marcha su nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD), después de invertir en el proyecto 126 millones de euros. Con este centro, la organización será capaz de procesar información de lo que ocurre en todo sus centros al instante. Con esta inversión puede cuadruplicar su capacidad de manejo de información. Analizar datos del comportamiento del cliente al instante, le dará un enorme poder de anticipación, consiguiendo marcar distancias con el resto del sector de la distribución alimentaria.

Ilustración 2.4. Logotipo de DIA

Fuente: www.dia.es (2015)

La siguiente organización que se va a presentar brevemente es la Distribuidora Internacional de Alimentos, S.A. más bien conocida como DIA. Es una multinacional española del sector de la distribución de alimentación, droguería, belleza y salud. Se trata de una compañía que cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35. Se trata de un competidor muy importante dentro del sector de la distribución alimentaria, aunque analizando la zona geográfica donde se sitúan los supermercados de la enseña Consum y Charter, DIA es un competidor a tener en cuenta. En este caso la división de franquicias Charter es la que se ve más afectada por DIA. Hay que tener en cuenta que DIA opera en varios países de la Unión Europea.

A continuación incluimos los hechos más relevantes en el año 2014:

- El número total de supermercados total asciende a 4.781 en España, además cuenta con 26.777 empleados. En este último ejercicio DIA adquiere el grupo de distribución alimentaria El Arbol con más de 400 tiendas en España.
- La venta en 2014 ha ascendido a 5.219,4 millones de euros. La Junta General de Accionistas aprueba el pago de un dividendo por importe de 0,16 euros brutos con cargo al resultado del ejercicio 2013.
- La compañía durante 2014 revisó y actualizó los procesos y sistemas que conforman la cadena de suministro con el objetivo de seguir ofreciendo a los consumidores productos de calidad a los mejores precios del mercado.
- DIA superó el objetivo marcado de reducción del 1,5% del consumo energético del grupo gracias a la implementación y desarrollo de los proyectos centrados en la disminución del consumo en las tiendas.
- En 2014, la compañía estrechó su cercanía al cliente mediante la densificación de sus tiendas de proximidad, la diversificación y mejora de sus formatos comerciales y mediante una creciente especialización que le permite satisfacer las necesidades diarias de compra de su público objetivo.
- El grupo de distribución alimentario DIA ha llevado a cabo la apertura durante el año 2014 de 186 tiendas entre España y Portugal.
- Gracias al despliegue de Clarel (tiendas especializadas en productos de cuidado personal, belleza y hogar), la compra de la cadena El Arbol, y a la adquisición de 160 tiendas Eroski (todavía pendiente de aprobación); DIA aumenta su cuota de mercado hasta el 9% y se afianza como el líder de establecimientos en España.
- La tarjeta de Club DIA atrajo en 2014 a 2,3 millones de nuevos socios, alcanzando ya 28,8 millones de tarjetas emitidas.
- El número de establecimientos franquiciados representa el 54% de la red DIA. En 2014 se crearon 324 nuevas franquicias. A nivel general la división franquicias de DIA, daba trabajo a 20.204 personas en los cinco países donde operan, en España el número de empleos es de 6.182 personas. Hasta 2014 el número de franquicias en el mercado español es de 1.646 supermercados.

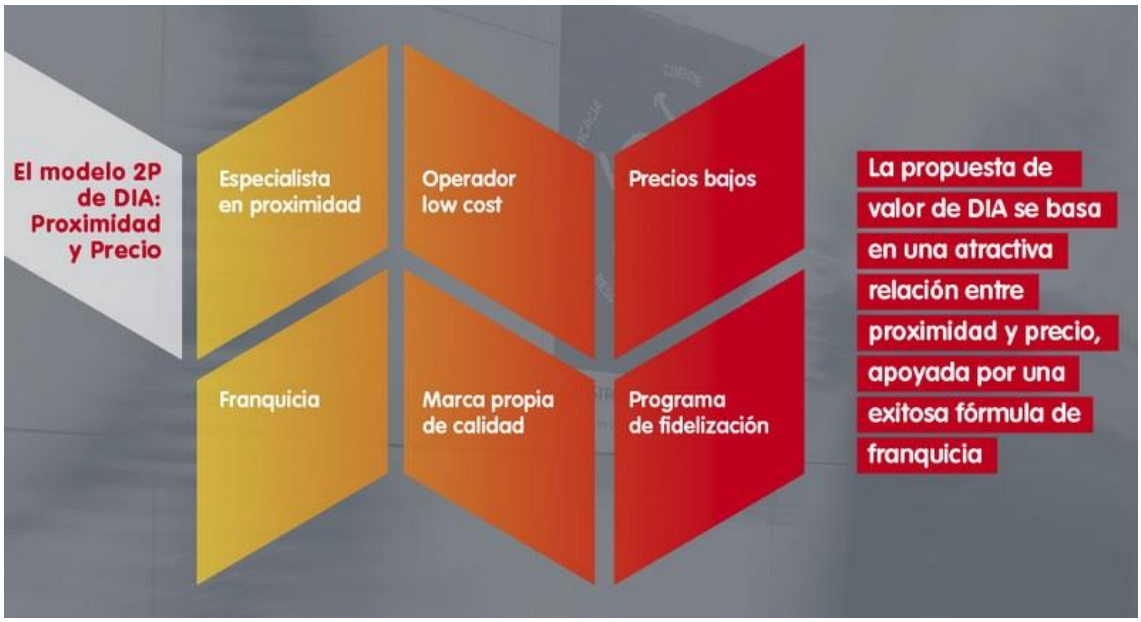
- DIA en este último año ha ampliado su catálogo de productos para atender las necesidades de sus clientes y ha consolidado su enfoque multicanal, que implica la renovación de formatos de tienda y la transformación digital. Ha puesto a disposición de sus clientes más de 1.000 nuevas referencias de marcas propias.
- De momento DIA ha desarrollado su tienda online exclusivamente en la Comunidad de Madrid, un mercado con más de cuatro millones de clientes potenciales.

Tras un año 2014 de tensiones macroeconómicas en los mercados donde opera DIA, esta organización se ha visto obligada a adaptar la estructura de costes al nuevo escenario, potenciando la bajada de precios y la mejora de las promociones.

Desde su presidencia: "*DIA ha protagonizado un año de éxito, puesto que la compañía ha continuado explorando nuevas oportunidades evolucionando en sus formatos y ampliando su oferta, siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus más de 40 millones de clientes. Desde el Consejo de Administración se sigue trabajando en la búsqueda de las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno Corporativo, manteniendo invariable su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad. DIA continúa con su compromiso de innovación en todas las áreas de su negocio, además sigue avanzando en la gestión de los impactos que se generan en el entorno, destinando una inversión de 8 millones de euros en mejoras medioambientales*".

La cadena de supermercados DIA lleva a cabo una estrategia basada en el modelo 2P: Proximidad y Precio. DIA prioriza estos dos factores en el desarrollo de su actividad, dos factores de los tres más valorados por los consumidores. Por otro lado DIA dispone de un modelo de gestión y control de riesgos con el que consigue detectar, evaluar, priorizar y responder a cualquier contingencia que pueda impedir o dificultar la consecución de sus objetivos corporativos. Esta estrategia se resume en la siguiente ilustración.

Ilustración 2.5. Modelo estratégico de DIA



Fuente: www.diacorporate.com/es/ Informe anual DIA (2014)

Como se observa en la imagen DIA intenta abastecer a sus clientes el producto deseado con la mayor proximidad, lo que supone evitar grandes desplazamientos e incrementando al mismo tiempo la relación calidad-precios de su surtido. La franquicia también es uno de sus ejes fundamentales, concediendo al franquiciado la posibilidad de formar parte de una gran red comercial.

A día de hoy esta organización cuenta con 7.500 referencias de productos en sus marcas propias. Además de la marca DIA, cuenta con la enseña Bonté (higiene y cuidado), Basis Cosmetics (maquillaje y cosmética), BabySmile (bebes) y AS (alimentación animal).

DIA actualmente continúa desarrollando actividades que le permiten obtener ahorros importantes. Lleva a cabo un exhaustivo control de los niveles de stocks mediante inventarios periódicos permitiéndole conseguir un mayor control sobre los productos y a la par importantes ahorros en el coste de almacenaje. En 2014 puso en marcha un proyecto de análisis e implantación de motores más eficientes en la flota de camiones para favorecer la reducción de las emisiones de CO2.

Resumiendo, como se observa en el análisis presentado de esta organización, la cadena de supermercados DIA tiene cierta relevancia dentro del sector de distribución alimentaria español, ya que ante algunas de las decisiones llevadas a cabo este último año han convertido a DIA como la segunda cadena de supermercados detrás de

Mercadona. Se consolido en el mercado con la salida a bolsa en el año 2011, además de tratarse de una organización con presencia internacional.
Dispone también de una cadena extensa de franquicias repartidas por todo el territorio español y que ejercen cierta competencia sobre la franquicia Charter de la Cooperativa Consum.
Su gran extensión por el territorio español y su política de precios reducidos, explican el porqué de su cuota de mercado así como el éxito de su sistema de fidelización.

Para concluir como se ha contemplado tanto Mercadona como DIA, son los dos competidores más importantes en el sector de la distribución alimentaria, todo constatado con los datos expuestos. Por tanto la Sociedad Cooperativa Consum deberá tener en cuenta en todo momento las decisiones tomadas por ambas cadenas de supermercados.

3. INFORMACIÓN GENERAL DE CONSUM

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

3.1. Historia

Las primeras andaduras de la cooperativa valenciana Consum arrancan en 1975, mediante una cooperativa de consumo. Su primera apertura se produjo en Alaquàs (Valencia) con un colectivo aproximadamente de 600 socios consumidores.

Desde aquella apertura, Consum se ha caracterizado por una evolución y crecimiento continuado, posicionándose en la actualidad como la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana y una de las primeras empresas del sector de la distribución en España. Además Consum ha conseguido formar parte del ranking de las 300 empresas cooperativas más importantes del mundo, según el informe elaborado por el World Cooperative Monitor. En el año 2014 Consum recibió un reconocimiento con el certificado de Top Employers España por su labor de gestión en materia de recursos humanos. Esta certificación, elaborada por la consultora internacional CRF, sitúa a la Cooperativa entre las 55 mejores empresas para trabajar en España. Otro de los aspectos que dota a la cooperativa Consum de importancia dentro del mundo empresarial, es la posesión del certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), otorgado por la Fundación Másfamilia, con el aval del Ministerio de Sanidad, este certificado reconoce el esfuerzo llevado a cabo por la implantación de políticas y acciones de conciliación de la vida familiar y laboral.

Debido a su crecimiento rápido en sus inicios, Consum consiguió expandir su red comercial y consolidar un gran número de socios consumidores, sumando al mismo tiempo, pequeñas cooperativas situadas en las localidades de Silla, Enguera y l' Ollería (Valencia). En el año 1981 todos los trabajadores de la misma cooperativa, empiezan a unirse como socios.

En el año 1987, se produce un cambio en las pautas de expansión de la cooperativa, ya que se adquieren otras empresas de distribución de mayor envergadura como son: Vegeva, Ecoben, Alihogar y Jobac, todas estas de la Comunidad Valenciana, así como Distac y Disbor de Cataluña.

Consum y Eroski en el año 1990, constituyen el llamado Grupo Eroski, donde Consum tiene calidad de socio fundador. Con esta alianza se pretendió ganar músculo en un sector en el que primaba la suma de fuerzas para conseguir superficie de ventas y masa crítica. Años más tarde, en febrero de 2004, Consum decide desvincularse del grupo debido principalmente a las diferencias en el modelo organizativo de gestión que progresivamente se iba conformando. La ruptura supone que Consum se queda con sus centros en Valencia, Murcia y Cataluña, cerca de unos 400 supermercados.

Ya en el año 2007 Consum, adquiere la red de supermercados Supersol, incrementando en 53 supermercados la red de Supermercados Consum y Consum Basic que dispone en Cataluña, consolidando así su expansión en Cataluña. Ese mismo año, la Cooperativa también adquiere 116 supermercados de Caprabo, Dinosol y Sabeco, repartidos todos por la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla La Mancha y Andalucía, consiguiendo al mismo tiempo el refuerzo de su posición estratégica en el arco Mediterráneo e incrementar su plantilla en unos 2.000 trabajadores.

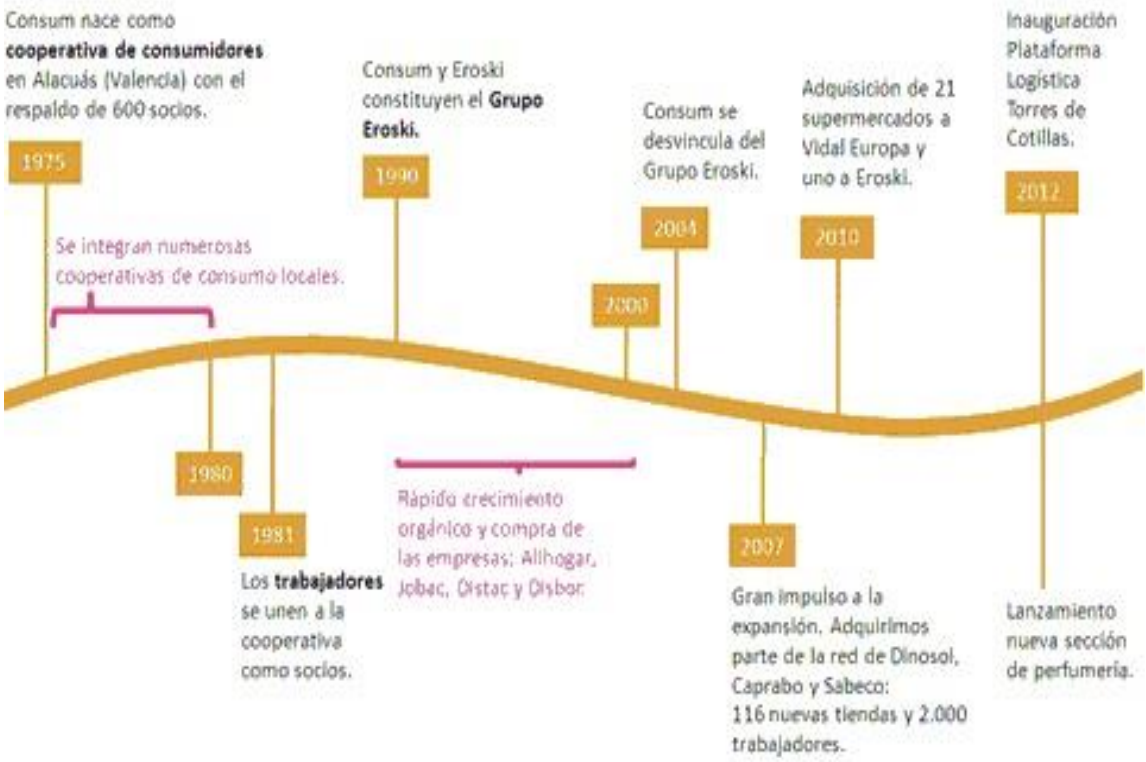
En el año 2010, Consum adquiere 21 supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski, siguiendo con su política de expansión orgánica.

Acercándonos a la actualidad en Consum, en el año 2012 se inaugura la Plataforma Logística en Torres de Cotillas (Murcia), además del lanzamiento de la nueva sección de perfumería que se implantará en muchos de sus supermercados. A día de hoy todavía se sigue implantando esta nueva sección en muchos de sus centros.

En la actualidad Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución a través de una red comercial formada por más de 600 supermercados entre Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Tiene una plantilla que supera los 11.400 trabajadores, más de 2.000.000 de socios consumidores y está presente en las siguientes Comunidades Autónomas: Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla La Mancha, Aragón y Andalucía. Como se ha podido observar en los párrafos anteriores, la cooperativa ha experimentado un fuerte crecimiento, sobre todo en la Comunidad Valenciana y Cataluña donde presenta su mayor actividad. Actualmente desarrolla planes para mejorar las instalaciones de sus supermercados con mayor antigüedad, con el principal objetivo de ofrecer al cliente el servicio y producto con la mayor calidad y frescura posible.

A continuación se mostrará una imagen que representa la línea temporal de crecimiento de la Cooperativa Consum.

Ilustración 3.1. Evolución histórica de la Cooperativa Consum



Fuente: www.consum.es (2014)

A continuación se incluye la misión y visión de la cooperativa así como su conjunto de valores, para posteriormente analizarlos.

En referencia a la misión de la cooperativa:

> "La misión de Consum es satisfacer a nuestros socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores, es decir: trabajadores comprometidos, clientes satisfechos."

Como se puede ver el fin principal de la cooperativa es satisfacer las necesidades de sus propios consumidores que a su vez pueden ser socios. Esta satisfacción se basa principalmente en ofrecer productos con alta calidad, variados y con un precio único, además ofreciendo un servicio caracterizado por la atención y compromiso de los trabajadores. Como bien sabemos nos encontramos ante una cooperativa, donde la

mayoría de los trabajadores son socios, por tanto esto se traducirá en un mayor compromiso, responsabilidad y esfuerzo.

Todo esto se resume en el lema: "trabajadores *comprometidos, clientes satisfechos".*

En cuanto a la visión:

"En cuanto a nuestra visión, queremos ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución."

Si se analiza la visión de Consum, pretenden alcanzar la referencia en el sector de la distribución, y todo esto gracias a su gama variada de productos y de buenos precios. Consum se engloba en una actividad en la que todos los colectivos tienen un papel fundamental para su crecimiento, por tanto esto se traduce en una gestión socialmente responsable. Todo esto junto con las iniciativas que Consum está llevando a cabo en los últimos años, ha provocado que se consiga el reconocimiento público desde los diferentes ámbitos en los que la cooperativa desarrolla su actividad, siempre gracias al esfuerzo de los trabajadores, proveedores, franquiciados y principalmente de los socios-clientes.

Por último los valores de la Cooperativa Consum:

"Nuestros valores son escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores y a nuestro entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto."

Como bien sabemos las organizaciones velan por que las necesidades de sus clientes queden totalmente satisfechas una vez prestado el servicio y/o entregado el producto. Los valores se resumen en escuchar a los principales stakeholders, y aportar valor a éstos, mediante la formación, información, responsabilidad, sostenibilidad, compromiso, honestidad y respeto. Gracias a esta actitud la cooperativa ha recibido varios de sus certificados como el EFR (Empresa Familiarmente Responsable). Además

de comprometerse con el medio ambiente y poniendo en práctica programas de concienciación social, con donación y recogidas de alimentos.

Todo esto se resume en el lema: "escuchar para actuar como empresa responsable*".*

Ilustración 3.2. Misión, Visión y Valores de la Cooperativa Consum

Fuente: Memoria de Sostenibilidad, www.consum.com (2014)

3.2. Localización y red comercial

Ahora se analizará la localización y la red comercial de la cooperativa Consum. Al entablarse en un sector como la distribución alimentaria, la localización tanto de sus plataformas centrales como de sus supermercados es una clave de éxito para la organización. A continuación se separan las infraestructuras de la cooperativa:

-La sede social situada en Silla, donde se encuentran las oficinas y donde se entabla su nivel estratégico.

-Las plataformas operativas de fruta y verdura, carne, charcutería, lácteos, congelados, refrigerados, alimentación seca, droguería, perfumería, bazar, pescado y horno.

-Los supermercados, clasificados en Consum, Consum Basic y la franquicia Charter.

En primer lugar se presenta la sede social y la red logística de la cooperativa. La Sede Social se encuentra en la población de Silla (Valencia) en la Avenida Alginet, 1, junto con la Plataforma de Mercancías Generales, ésta cuenta con una superficie de 33.000 m2 y en la que se almacenan productos de alimentación seca, droguería, perfumería y bazar. En cuanto a la situación de estas instalaciones, se puede decir que están bien situadas junto la autovía A-7 del Mediterráneo, cuentan con fácil acceso y con buenas comunicaciones.

En cuanto a la Plataforma de Frescos, está localizada en la localidad de Quart de Poblet (Valencia), esta plataforma cuenta con una superficie de 23.000 m2 con las instalaciones de Carnes, Charcutería, Congelados y Horno. Esta plataforma se complementa con los 12.000 m2 de superficie de la plataforma de Frutas, Verduras y Pescado de El Oliveral en el polígono de Riba-Roja (Valencia), de esta forma se completa el abastecimiento de productos frescos a la red comercial.

Además, la cooperativa dispone de varias plataformas en la provincia de Barcelona: una plataforma de carne, charcutería, lácteos y congelados situada en El Prat de Llobregat con 15.000 m2, una plataforma de alimentación seca, droguería, perfumería y bazar en Sant Boi de Llobregat de 19.000 m2 y por último una plataforma de pescado en Mercabarna de 2.300 m2.

La última plataforma, ésta de integración Regional, se encuentra en la provincia de Murcia más concretamente en Las Torres de Cotillas con una superficie de 76.000 m2, dedicada a alimentación seca, refrigerados y congelados.

A continuación se muestra una ilustración que resume todo lo expuesto anteriormente y donde se sitúa la Cooperativa de forma geográfica:

Ilustración 3.3. Red logística de la Cooperativa Consum

Fuente: http://www.consum.es/logistica (2014)

El año 2014 ha sido importante para la cooperativa debido a las inversiones en nuevas plataformas logísticas con sistemas automatizados que permiten reducir las necesidades de espacio y alargar la vida útil de los centros de distribución. Todo el despliegue estratégico de su localización asegura una logística eficiente para las aperturas de nuevas tiendas a lo largo del 2015, así como la expansión de la Cooperativa en los próximos 5 años.

Una vez expuesta la localización de todas las plataformas de las diferentes tipologías, se va a realizar un breve análisis de su localización. Todas sus plataformas centrales se encuentran en el arco mediterráneo como se ha podido observar en la ilustración anterior, ya que toda la red de supermercados de la cooperativa se encuentra alrededor del arco (en la imagen aparece con un gris más oscuro, las provincias donde existen supermercados de la enseña Consum). La localización estratégica de las plataformas permite a nivel interno agilizar el transporte y las comunicaciones con sus proveedores y tiendas; así como proporcionar un ahorro energético gracias a la construcción de las nuevas plataformas mediante nuevas tecnologías. Además actualmente se está llevando a cabo, aunque a nivel experimental, el transporte en origen. Este tipo de transporte consiste en la gestión del transporte desde los almacenes de los proveedores hasta las diversas plataformas logísticas de Consum. El

principal objetivo de esta estrategia es reducir el tiempo transcurrido entre la recolección o elaboración del producto y su llegada al supermercado, ofreciendo al mismo tiempo un producto más fresco. Con este proyecto se consigue el control integral de la cadena de suministro de los productos, gestionando la puntualidad en las entregas a plataforma y asegurando el horario de servicio a los establecimientos.

A nivel externo el sistema logístico de Consum tiene como objetivo prioritario que los productos ofrecidos al cliente dispongan de garantía de calidad y gocen de la máxima frescura.

Si se pasa a analizar la red de supermercado que dispone Consum S. Coop., antes es necesario realizar una presentación de las diferentes líneas de negocio en que opera Consum, como hemos mencionado anteriormente:

Los Supermercados Consum son aquellos cuya superficie oscila entre 1.300 y 2.500 m2. Supermercados especializados en la venta de productos frescos: carne, pescado, charcutería, frutas, verduras y panadería. Se trata de tiendas con una amplia gama de servicios, con servicio a domicilio a partir de 60 euros, la mayoría de ellos con parking de vehículos y la posibilidad de beneficiarse de las ventajas de la tarjeta Consum. El número de supermercados Consum en la actualidad es de 320 supermercados.

Los supermercados Consum Basic son aquellos que tienen una superficie entre 500 y 1.200 m2, este tipo de tiendas representan un moderno concepto de establecimiento, dotado de las instalaciones necesarias y más reducidas que el anterior tipo. Todo esto para ofrecer al consumidor una amplia variedad de productos frescos, pan recién horneado durante todo el día y productos de autoservicio. En cuanto al número de supermercados de esta tipología, es de 89 supermercados.

Los supermercados Charter son establecimientos de una superficie más reducida, entre 250 y 600 m2. Este tipo de supermercados operan bajo la modalidad de franquicias. Una de las modalidades de negocio con mayor expansión en la actualidad. En la actualidad existen 240 establecimientos de este tipo. Con Charter, Consum apuesta por la franquicia como fórmula estratégica de crecimiento.

En la actualidad Consum cuenta con 649 supermercados, incluyendo las tres líneas de negocio, todos ellos situados en el arco mediterráneo. La presencia de los supermercados se concentra en 6 Comunidades Autonómas: Comunidad Valenciana, Cataluña, Castilla La Mancha, Murcia, Andalucía y Aragón. Como se muestra seguidamente con una ilustración, la Comunidad Valenciana es la Comunidad donde la Cooperativa Consum tiene más presencia, debido principalmente a que se trata de la Comunidad donde se fundó la organización. Además como se puede observar la cooperativa año tras año expande su red comercial, por lo que en los últimos años ha extendido su presencia en más Comunidades Autónomas.

Ilustración 3.4. Presencia en el arco mediterráneo

	tiendas	%
Comunidad Valenciana	405	62,40
Cataluña	165	25,42
Castilla la Mancha	34	5,24
Murcia	25	3,85
Andalucía	16	2,47
Aragón	4	0,62

Fuente: Elaboración Propia a partir de http://www.consum.es/somoscooperativa/ampliared (2014)

Una vez dictadas las Comunidades Autónomas, donde los supermercados de la cooperativa tienen presencia, a continuación se enumeran las principales causas o motivos de la expansión de su red comercial y la mejora de la red comercial de Consum, que son los siguientes:

- Situarse en el 8º puesto del ranking nacional de empresas de distribución.
- La mejora final de las instalaciones de más de 10 supermercados aumentando la calidad de las instalaciones. En la actualidad existen planes de reforma de más supermercados Consum.

- Expansión del nuevo modelo de perfumería, el cual se ha asistido a un total de 52 tiendas más. Esta implantación refuerza la imagen e incrementa la variedad de productos de no alimentación.
- El incremento del número de socios-clientes, con los programas de fidelidad, aplicación APP para móvil, etc. También se ha desarrollado una aplicación para el socio-trabajador, con el objetivo de que se puedan consultar cuestiones laborales.
- Reducido impacto en el entorno por la creación de otros centros próximos y recolocación integral de la plantilla.
- Ampliación de sus sedes logísticas para abastecer con la mayor eficiencia y eficacia a todos sus centros. Garantizando en todo caso como bien hemos indicado anteriormente la frescura y garantía del producto.

Resumiendo, Consum S. Coop. dispone de una buena localización de sus plataformas y una amplia red de supermercados situados en el arco mediterráneo, gracias a esto la cooperativa puede ofrecer un sistema logístico capaz de que los productos que ofrece lleguen a sus clientes con total garantía de frescura y calidad. Además la cooperativa impulsa iniciativas y proyectos con tal de mejorar los tiempos de entrega, localización de sus supermercados, comunicación de infraestructuras y accesos, como por ejemplo el inicio del proyecto experimental de transporte en origen. Además uno de los principales objetivos de la cooperativa es que todos los cambios y mejoras en la organización se comuniquen convenientemente a los grupos de interés afectados tanto directa como indirectamente.

3.3. Cooperativismo y modelo de gestión

Se ha considerado necesario incluir un apartado referente al cooperativismo, la forma jurídica y empresarial de Consum S. Coop., ya que este hecho es uno de los que caracteriza a la organización. A continuación se incluye en detalle todas las características (definición, capital, tipos de cooperativas, legislación, personalidad, denominación, etc.) de la forma social de la cooperativa.

SOCIEDAD COOPERATIVA:

Definición

La sociedad cooperativa es una asociación de personas físicas o jurídicas con necesidades socio-económicas comunes. Esta asociación desarrolla una actividad empresarial, imputándose a los socios los resultados económicos, una vez atendidos los fondos comunitarios. Tiene carácter social, con estructura y funcionamiento democrático.

Capital Social Mínimo

El capital social mínimo es de 3.005,06 euros, debiendo estar suscrito en su totalidad y desembolsado, al menos, en un 25%.

Tipos de Cooperativas

1. De primer grado: con un mínimo de tres socios, personas físicas o jurídicas, pudiendo ser: -De trabajadores asociados, -de apoyo empresarial, -de autoayuda consumidora, -de sectores o funciones sociales especiales

2. De segundo o ulterior grado: cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.

Legislación

Ley 27/1999 de 16 de julio para cooperativas de ámbito estatal.

Número de Socios

En las de 1º grado, tres y en las de 2º grado, dos.

Personalidad

Jurídica

Denominación Social

La denominación de la sociedad cooperativa incluirá necesariamente, las palabras "sociedad cooperativa" o, en abreviatura, "S.Coop."

Responsabilidad

Limitada al capital aportado. Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales, salvo disposición en contrario de los estatutos, en cuyo caso se indicará el alcance de la responsabilidad.

Características

-La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas.

-Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.

-El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y se realizarán en moneda de curso legal. Si lo prevén los Estatutos, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

-En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.

Órganos Sociales

-Asamblea general: reunión de los socios con el principal objeto de deliberar y adoptar acuerdos que vinculen a todos los socios de la cooperativa.

-Consejo Rector: órgano colegiado de gobierno que corresponde a la alta gestión.

-Intervención: órgano de fiscalización de la cooperativa. Podrá consultar y comprobar toda la documentación de la cooperativa. Su función es la censura de las cuentas anuales y del informe de gestión.

-Comité de Recursos: tramita y resuelve los recursos contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector. Su composición y funcionamiento se fijará en los Estatutos. Los acuerdos serán inmediatamente ejecutivos y definitivos, pudiendo ser impugnados

Socios

Número de socios
-Tres mínimo en las de 1er grado y dos en las de 2º grado.

Obligaciones y responsabilidades
-Cumplir los deberes legales y estatuarios, y los acuerdos adoptados por los órganos. Guardar secreto sobre asuntos y datos.
-Participar en las actividades cooperativizadas en la cuantía mínima obligatoria establecida en los Estatutos.
-Aceptar los cargos para los que fuesen elegidos.
-Cumplir con las obligaciones económicas que les correspondan.
-No realizar actividades competitivas con las actividades empresariales que desarrolle la cooperativa.

Derechos
-Participar en todas las actividades de la cooperativa.
-Ser elector y elegible para los cargos de los órganos sociales.
-Actualización y liquidación de las aportaciones al capital social y a percibir intereses. Además Retorno cooperativo.
-Formación profesional y baja voluntaria.

Socios colaboradores
-Personas físicas o jurídicas que sin poder participar en la actividad cooperativa pueden contribuir a su consecución.
-Deberán desembolsar la aportación económica determinada.
-Las aportaciones realizadas no podrán exceder del 45% del total de las aportaciones.
-El conjunto de los votos que les correspondan no podrán superar el 30% de los votos en los órganos sociales.

Una vez se han expuesto todas y cada una de las características de la sociedad cooperativa, se va a analizar cuáles son las ventajas y desventajas de esta forma social.

En cuanto a las ventajas que ofrece esta forma social, se encuentran las siguientes:

- ✓ Tipo societario donde predomina la igualdad, el cooperativismo y la democracia en su funcionamiento.
- ✓ Mediante la cooperativa, la sociedad obtiene más facilidades de financiamiento con aportaciones de los socios.
- ✓ Actualmente están exentas de gastos de registro e impuesto sobre la renta. Además al estar exentas de impuestos pueden ofrecer mejores precios mejorando las posibilidades de competencia en el mercado.
- ✓ Disfrutan de igualdad con otras empresas de distintas denominaciones jurídicas.
- ✓ Todos los miembros son responsables de la empresa y de colaborar en su administración. Los miembros de una cooperativa deberán compartir la inversión realizada así como todos los gastos de la empresa.
- ✓ Todos los participantes de la cooperativa deben involucrarse en la organización, por lo que no debe existir la necesidad de supervisión.
- ✓ Una ventaja relacionada con el socio es que, puede ser dado de alta y de baja de forma voluntaria, ya que en este tipo de organización rige el principio de libre adhesión.

Las desventajas que sufren este tipo de sociedades, son las siguientes:

- × En muchas ocasiones tienen dificultad para obtener préstamos privados o financiación externa. Debido a que no es una sola la persona responsable de las finanzas, la supervisión o el rendimiento de la empresa.
- × Las cooperativas que obtienen beneficios más rápido, son las que están compuestas por más miembros.
- × La cooperativa no tiene una persona que tome las decisiones de la organización. Todas las personas de una cooperativa deben conocer y compartir las responsabilidades de organización y rendimiento de la misma.
- × La sociedad cooperativa debe destinar un 30% de los beneficios netos excedentes para cubrir pérdida de ejercicios.

Esta forma societaria obtiene más ventajas que desventajas. Si se analiza resumidamente el cooperativismo en la organización cuestión de estudio del TFC, la Sociedad Cooperativa Consum se encuentra en el sector de la distribución alimentaria

y consumo. Se trata de una cooperativa de distribución y consumo, donde el consumidor tiene la posibilidad de integrarse en el proyecto societario como socio consumidor, dándole el derecho a estar representado en los órganos de gobierno de la cooperativa y en su Asamblea General. Así, pueden ser socios las personas físicas y las jurídicas que tengan el carácter de consumidores, de conformidad con las normas vigentes en materia de consumidores y usuarios.

Las principales características de las cooperativas de consumidores:

- Empresas con responsabilidad social, promocionando un consumo responsable y respetuoso con el medio ambiente.
- Programas de información y formación al consumidor en temas alimentarios y de nutrición.
- Desarrollo de campañas de sensibilización sobre la calidad y seguridad de los productos distribuidos.
- Este tipo de cooperativas destinan la mayor parte de sus excedentes a la reinversión y a consolidar la organización.
- Las cooperativas de consumo crean puestos de trabajo estable en el entorno más cercano, además de defender la contratación a largo plazo.
- En muchas ocasiones, las cooperativas de consumo participan en proyecto de ayuda o benéficos, además de vender productos de comercio justo en sus propios establecimientos informando a los consumidores del mismo.

Para finalizar el apartado, a continuación se menciona el modelo de gestión utilizado por la Sociedad Cooperativa Consum. El modelo de gestión de la cooperativa se basa principalmente en ofrecer valor añadido a todos los stackeholders mediante: iniciativas para favorecer el ahorro, una fórmula comercial basada en la proximidad, el servicio completo con una gama muy amplia de productos, la fidelidad al cliente, el establecimiento de conciliación e igualdad de oportunidades, la creación de empleo estable y de calidad, la inversión en formación y desarrollo profesional y el sistema de mejora continua. Además el modelo utilizado por Consum, es un modelo de gestión cooperativo, donde el Director de la Cooperativa *Juan Luis Durich* destaca: *"la importancia de ofrecer valor añadido al cliente, promoviendo iniciativas para favorecer el ahorro, la libertad de elección e intensificando la atención al cliente"*, *"mantener la fidelidad a los clientes mejorando la oferta sin cambiarla*" y *"mantener una mirada a medio plazo con ajustes a corto que no comprometan el futuro de la actividad y aplicar una emocionalidad positiva que genere ilusión y motivación para generar esfuerzo y afán de superación ante la crisis".*

A continuación se incluye el modelo de gestión integral utilizado por la Cooperativa Consum de forma breve. Se trata de un modelo que debe atender a diversos factores:

- Homogeneidad en la estructura, con la consiguiente puesta en común de todas las unidades de negocio y departamentos de la Cooperativa.
- Flexibilidad en todos los niveles, con el objetivo de obtener una respuesta dinámica al crecimiento previsto.
- Simplicidad en el catálogo de puestos de trabajo y del número de niveles jerárquicos.

Consum también ha establecido un modelo de Gestión por Competencias, alineadas con los valores y la cultura cooperativa y que ha facilitado la revisión de la formación, selección, evaluación, planes de carrera, etc. En cuanto al modelo de gestión de las políticas de Personal:

- Se crea un nuevo modelo de retribución, con la introducción de los incentivos en base a la productividad en el salario.
- Se establece un nuevo modelo de evaluación de desempeño, potenciando la progresión salarial de los trabajadores y fijándose como base para la toma de decisiones de desarrollo de carrera.
- Adaptación de la formación, selección y en general la comunicación interna, al nuevo modelo de gestión por competencias.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA EMPRESA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

4.1. Concepto

En este apartado se van a exponer las principales vertientes del concepto de estrategia dentro de una organización y el papel que origina en las decisiones de marketing dentro de la dirección de la empresa.

En primer lugar cabe decir que en toda organización no se selecciona y estudia una estrategia sin antes realizar un análisis extenso de su entorno, analizando los principales actores participes de la misma como son: el mercado, los competidores, los proveedores y sus clientes. Además es muy importante llevar a cabo un análisis interno que dé a conocer a la empresa en qué situación se encuentra y cuáles son sus capacidades y recursos para poder abordar una estrategia y en este caso una estrategia de marketing.

Tras realizar una búsqueda de la definición de estrategia en la empresa se han obtenido infinidad de definiciones, aunque a continuación se expondrá el origen de la misma junto algunas de las definiciones que se han considerado más importantes y claras.

El origen del termino estrategia proviene del griego "Strategos", desciende del termino stratos, que significa ejército, y del verbo agein sinónimo de dirigir o guiar. La aplicación del concepto estrategia o más bien de la "planeación estratégica" data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Chandler, realizó una investigación en torno a cuatro grandes empresas norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), con el objetivo de demostrar cómo la estructura de estas organizaciones se adaptaba de manera continua a su estrategia. Su principal conclusión fue que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estaba determinada por su estrategia de mercado, por tanto *"Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia*". Con esta última afirmación Chandler, da a conocer que en cualquier organización es importante establecer una alineación de la estructura organizacional y la estrategia. Además los diversos ambientes del entorno obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

Una vez expuesto en sus orígenes el concepto de estrategia, se indican algunas de las definiciones más importantes:

- Según Munuera y Rodriguez (2002) se pueden señalar cinco posibles significados de estrategia: *"Estrategia como un plan único, coherente e integrado, diseñado para lograr objetivos de la empresa; Estrategia como comportamiento o corriente de acciones; Estrategia como táctica*

para dejar a un lado al competidor; Estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo y Estrategia como forma de situar a la empresa en el entorno". Como definición completa para Munuera y Rodriguez estrategia es: *"un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia sostenible, mediante la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella"*.

- Según K.J. Halten (1987) la estrategia empresarial: *"es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica"*.

- Según Michael Porter (1980): *"Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencia de sus competidores y le hace disfrutar de cierta superioridad".* Además según Porter existen tres grandes vías de éxito para la organización: diferenciación, especialización y coste.

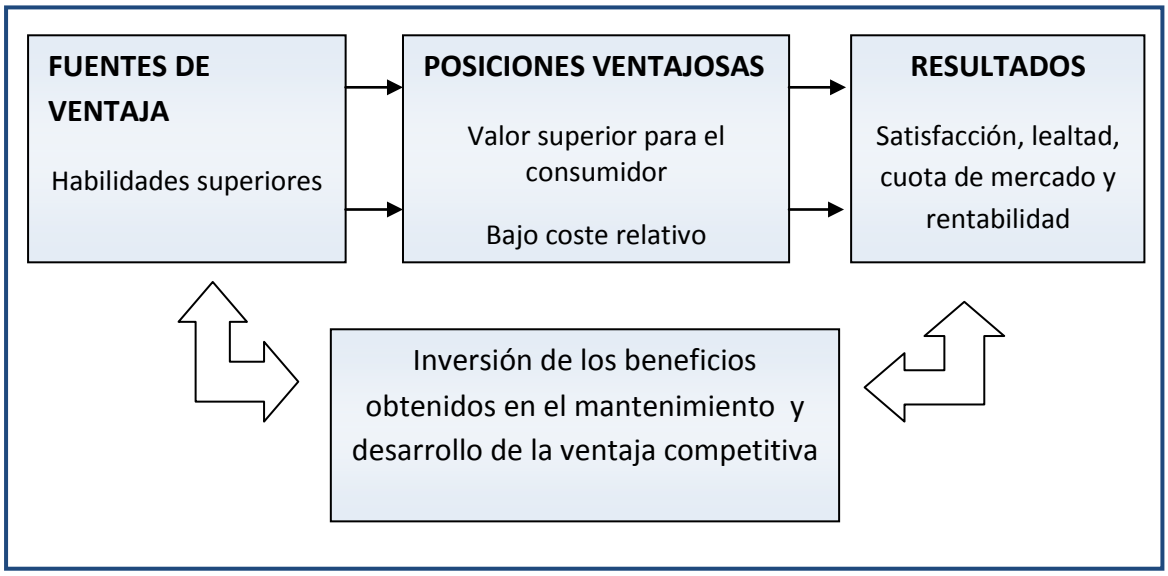
Una vez expuestas las definiciones de estrategia podemos determinar que la estrategia trata de establecer una ventaja competitiva en la organización, siempre explotando los recursos y capacidades de los cuáles dispone para alcanzar los objetivos establecidos y sobrepasando en todo caso a los competidores principales. Teniendo en cuenta en todo caso la aleación de la estrategia con la estructura organizacional.

NO SE TRATA DE SER BUENO, SINO DE SER UN REFERENTE

Como se acaba de exponer la estrategia trata de establecer una ventaja competitiva, aunque ésta por naturalidad tiene fecha de caducidad, por lo que debe de estar constantemente alerta para adoptar una actitud proactiva que permita buscar una mejora que sustituya a aquella que pierda su actividad en el mercado. Además existen muchas empresas especializadas en muchas actividades determinadas pero muy pocas

que sean referentes en cada una de esas actividades. Hay demasiado de todo, pero existen pocos reconocidos como referentes.

Ilustración 4.1. Elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración adaptada a partir de Day y Wensley (1998)

Como se puede observar en la Ilustración 4.1. es verdaderamente importante explotar aquellas fuentes de ventaja de toda organización, ya que permitirá obtener una posición ventajosa en el mercado. Todo esto se traduce en un "*valor superior para el consumidor*" o "*mediante un bajo coste relativo*". Generalmente estas posiciones ventajosas proporcionarán resultados tanto a corto como a largo plazo en cualquier organización. Como se ve en la Ilustración anterior estos resultados pueden ser "*satisfacción, lealtad, cuota de mercado y rentabilidad*". Por último como afirma *Day y Wensley* todos estos resultados deberían de invertirse en el mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva que ha alcanzado la organización.
Cuando se habla de ventaja competitiva, se referencia a la comparación con otras empresas, por esto la inversión de todos estos beneficios se deben de destinar al mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva, ya que en todo mercado la empresa se enfrenta a la dificultad de estar compitiendo de forma continua con los competidores que buscan esa misma ventaja competitiva.

Una vez expuesto de forma genérica el concepto de estrategia, a continuación se desarrolla más específicamente la estrategia de marketing.

Según la American Marketing Asociation, la estrategia de marketing puede definirse como "*el proceso de planificar y de ejecutar el concepto de producto, el precio, la*

distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales". Por tanto según esta definición la estrategia de marketing se ocupara de determinar todos los factores del producto o servicio con el principal fin de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes.

Lo citado anteriormente, se puede constatar en la definición de Kotler y Amstrong sobre la estrategia de marketing, "*una filosofía de dirección según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores*".

Según Munuera y Rodríguez (2007), "*el marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia*"

Como se ha determinado en todas estas definiciones es evidente que en cualquier organización la estrategia de marketing tiene una elevada importancia debido a que es aquella que se centra en las relaciones con los clientes, aunque esto no menoscaba la importancia de las demás estrategias. Además, la coordinación de las estrategias de todas las áreas de la organización es crucial para el éxito del marketing.
Toda estrategia de marketing obliga a determinar en qué posición se encuentra y hacia qué posición se quiere dirigir cualquier organización. Por tanto a partir de esta decisión se debe realizar el plan y estrategia de marketing siempre con los mecanismos que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

En conclusión en toda estrategia de Marketing se debe en primer lugar realizar un análisis externo (Entorno, con las oportunidades y amenazas) y un análisis interno (Recursos y capacidades, con las debilidades y fortalezas). En segundo lugar se determinarán aquellos objetivos que se pretenden alcanzar. En tercer lugar se llevará a cabo la formulación de la estrategia de marketing (Diferenciación, diversificación, bajo coste, etc.). En cuarto lugar se establecerá la combinación de marketing mix óptima de nuestro plan (Precio, Producto, Comunicación y Distribución). Una vez ejecutado el plan de marketing es necesario comprobar su grado de cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos determinados. Finalmente se llega a la etapa de control, en la que analiza la situación en la que se encuentra la organización con respecto la situación que se había planificado.

Todas estas etapas del plan de marketing, se desarrollan de forma más extensa en los siguientes dos apartados.

4.2. Análisis estratégico

A lo largo de este apartado se exponen todos aquellos factores que se deben de tener en cuenta dentro de la estrategia de marketing en cualquier organización.

Gracias al análisis estratégico toda empresa intentará alcanzar sus metas tanto a largo como a corto plazo. Cada organización en el establecimiento de sus metas debe de tener en cuenta siempre la situación actual del entorno y su situación interna, es decir, sus fortalezas y sus debilidades con respecto su capacidad actual y futura en el entorno que le rodea.

Todas las empresas, grandes o pequeñas, luchan por satisfacer las necesidades de sus clientes a la vez que logran los objetivos marcados de todas las unidades estratégicas y en este caso la de marketing.
Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de análisis estratégico comienza con un análisis a toda profundidad de los entornos interno y externo de la empresa, es decir, un análisis de situación.

Ilustración 4.2. La planificación estratégica de marketing

<table>
<tr><td rowspan="6">MARKETING ESTRATÉGICO</td><td colspan="3">Análisis de la situación</td></tr>
<tr><td>Análisis externo</td><td>Entorno (mercado, competidores)</td><td>Oportunidades y amenazas</td></tr>
<tr><td>Análisis interno</td><td>Recursos y capacidades</td><td>Debilidades y fortalezas</td></tr>
<tr><td colspan="3">Establecimiento de objetivos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Formulación de estrategias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ejemplos de estrategias: Penetración, Desarrollo de Productos, Diferenciación, Bajo Coste, etc.</td></tr>
<tr><td>MARKETING OPERATIVO</td><td colspan="3">PROGRAMA DE MARKETING MIX (PRECIO, PRODUCTO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN)</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y García (2014)

En los subapartados siguientes se presenta todo lo referente al marketing estratégico, con el análisis externo e interno, para más tarde exponer el establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias.

4.2.1. Competidores

Para que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos, debe tener un mapa del camino más o menos exacto para poder llegar ahí. Este mapa, en efecto se trata de una estrategia. En este caso se tiene que tener en cuenta la importancia de una estrategia de marketing efectiva y para ello toda empresa depende fundamentalmente de la información del exterior. En este apartado se mostrará el análisis externo y más concretamente el estudio de los competidores en el plan de marketing estratégico.
El análisis del entorno competitivo, que según algunas publicaciones también es llamado *inteligencia competitiva,* incluye diagnosticar y analizar las vulnerabilidades, las intenciones y las capacidades de los competidores.

En la mayoría de los mercados todos los clientes disponen de distintas preferencias en el momento de compra de su bien y servicio, por tanto cuando una organización define de forma clara que mercados pretende atender está definiendo al mismo tiempo a que conjunto de empresas se va a enfrentar como competencia. Uno de los principales problemas al que se enfrentan las empresas es la identificación de los competidores actuales y futuros. Por ello la mayoría de empresas identifican cuatro tipos básicos de competencia:

- **Competidor de marca:** Competidores que comercializan productos con beneficios y características similares para los mismos clientes a precios casi iguales. (EJEMPLO: PEPSI Y COCACOLA)
- **Competidor de producto:** Competidores que comercializan productos de la misma clase, pero a la vez diferentes en cuanto a características, beneficios y precios. (EJEMPLO: KALENJI Y SALOMON)
- **Competidores de presupuesto:** Competidores que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes. (EJEMPLO: IR DE COMPRAS-LEER)
- **Competidor genérico:** Competidores que comercializan productos muy diferentes pero que a la vez satisfacen la misma necesidad básica de los clientes. (EJEMPLO: LIBRO-CD-ROM)

Los diferentes tipos de competidores que se acaban de citar son importantes, aunque obviamente los competidores de marca son los más importantes, debido a que los clientes ven las diferentes marcas como directas sustitutivas entre sí. Por ello la importancia de las estrategias dirigidas a que los clientes cambien de marca, para ganar territorio a los competidores de este tipo.
Existen varios factores por los que cada vez más el análisis competitivo adquiere importancia. Entre estos factores se encuentran la existencia de competidores cada vez más sofisticados, creciente aparición de inversión extranjera, mercados más dinámicos y tecnológicos, clientes más exigentes, ciclos de vida paulatinamente

acortados, globalización de los mercados, cambios frecuentes en los gustos de los consumidores, etc.

Como muchos autores afirman, la elevada competitividad de grandes empresas es debida a la recogida permanente de información sobre sus competidores. A lo largo de los años se ha constatado la creciente atención al competidor, con la constante orientación hacia la competencia como filosofía de marketing de las empresas. En todos los casos, un análisis de los competidores directos tanto como los que afectan indirectamente es imprescindible.

En todo análisis de los competidores se deben seguir los siguientes pasos:

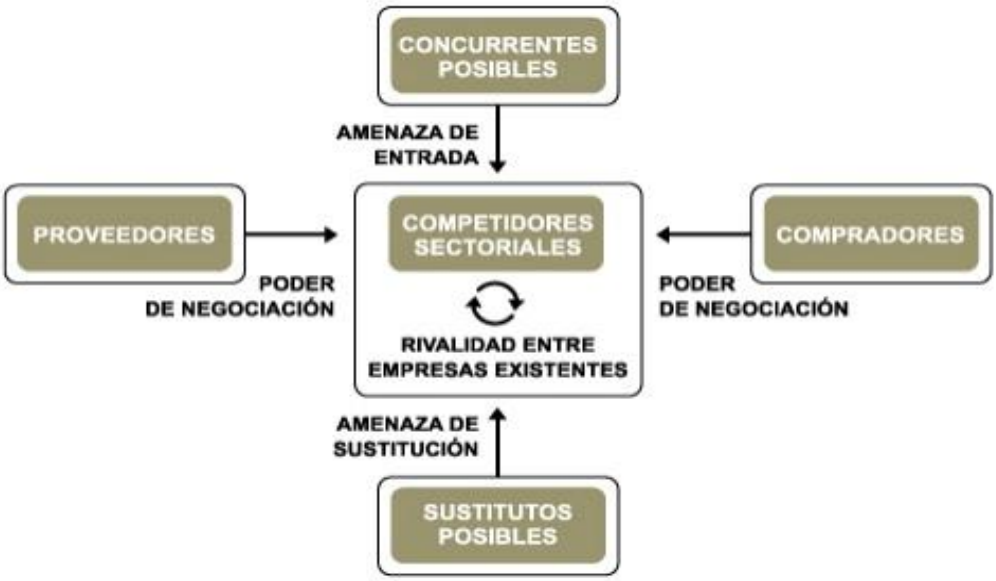
1. **Identificar** a los competidores de la compañía, actuales y futuros de marca, producto, de presupuesto y genéricos.
2. **Estudiar las características** de los competidores directos, es decir, aquellos factores como el tamaño, objetivos, rentabilidad, cuota de mercado, público objetivo, estrategias y crecimiento.
3. **Evaluar** los objetivos que pretenden alcanzar los competidores de la compañía, junto con sus debilidades y fortalezas.
4. **Estudio de las capacidades,** realizar un análisis de las posibilidades de marketing de los competidores directos (Producto, Precio, Promoción y Distribución)
5. **Selección** de aquellos competidores que deseamos atacar o evitar, así como prever sus posibles reacciones a los esfuerzos de marketing.

En la identificación de los competidores se debe tener en cuenta que los competidores son: aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos, aquellas empresas fabricantes que proporcionan el mismo servicio y todas aquellas empresas que compiten por los recursos de los mismos consumidores.
El estudio de las características de los competidores permitirá determinar aquellas empresas que se pueden considerar competidores directos o potenciales.
En la evaluación de los competidores, se atenderán a los objetivos de los mismos (rentabilidad, cuota de mercado, liderazgo, desarrollo tecnológico, etc.). También se tiene que tener en cuenta que fortalezas tienen los competidores más fuertes (Benchmarking), así como aquello que no son capaces de hacer o transmitir. Toda organización debe preguntarse, "*¿Qué reacciones tendrán mis competidores?".*
Con el análisis de las capacidades toda empresa podrá hacerse una idea de aquello que los competidores son capaces de hacer, así como las posibles vulnerabilidades que pueden poseer dentro de sus áreas funcionales.

Por último, se debe atender a los beneficios que perciben los clientes de las distintas ofertas de los competidores, para poder compararlos con los atributos satisfechos por la compañía cuestión de estudio. Esto ayudará a la organización a determinar que competidores son fuertes o débiles, cuales se deben de atacar o evitar, cuales son cercanos o distantes, etc.
Gracias a estos cinco pasos toda organización podrá establecer un paso más de cuál será su estrategia de marketing a determinar en base al entorno, siempre teniendo en cuenta toda la información obtenida en el análisis competitivo.

Dentro del marco que se está analizando, el análisis de los competidores, es importante mencionar una herramienta que tiene en cuenta la existencia de cinco fuerzas dentro de un mercado, es decir, el modelo de las cinco fuerzas de Porter: *rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de aparición de productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes y amenaza de entrada de nuevos competidores*. Por tanto toda organización debe explotar al máximo estas cinco fuerzas y de esta manera lograr un mejor análisis y entendimiento del entorno de la empresa. Llevando a cabo este modelo se podrán establecer estrategias permitiendo al mismo tiempo aprovechar las oportunidades potenciales y hacer frente a las amenazas.

Ilustración 4.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Michael Porter (1979)

Con el estudio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, toda organización podrá determinar su posicionamiento, con el objetivo de explotar al máximo las capacidades que le distinguen de su competencia y a la vez adoptar una actitud proactiva

detectando posibles movimientos estratégicos que otras empresas competidoras puedes llevar a cabo.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter debe ayudar a responder las siguientes preguntas con respecto a nuestros competidores:

- ¿Cuántos competidores existen y quiénes son?
- ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- ¿Cuál es la calidad del bien o servicio ofrecido por los competidores?
- ¿Qué necesidades satisface el bien o servicio del competidor?

4.2.2. Entorno

Otro de los aspectos muy importantes a tener en cuenta en el momento de realizar un análisis estratégico es el entorno, éste definido como *"el conjunto de factores externos a la organización relevantes para la misma, con los que interacciona y sobre los que puede repercutir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones que condicionan su actividad"* (Santesmases, 2004).
Existen muchas definiciones de entorno empresarial, aunque por resumir se puede definir como el conjunto de condiciones e influencias (políticas, tecnológicas, económicas, sociales, legales, ambientales, etc.) que interactúan con cualquier organización y que de alguna manera no puede controlar.

Se puede distinguir entre microentorno y macroentorno, el microentorno está formado por todos aquellos factores sobre los que la empresa puede influir de algún modo, como pueden ser: la competencia, los clientes, los proveedores y los prescriptores; y el macroentorno está formado por todos aquellos factores que influyen en la empresa y que está no puede controlar, como pueden ser: factores económicos, socioculturales, políticos, legales, tecnológicos y factores propios de cada sector.

En el macroentorno se encuentran una serie de factores con mayor importancia en los que se concreta la incidencia del entorno general sobre la empresa. Se considera importante hacer mención al famoso Análisis PESTEL, que se resume en la siguiente tabla.

Ilustración 4.4. Análisis PESTEL

FACTORES POLÍTICOS: aquellos factores relacionados con las acciones gubernamentales de cada país que afectan a cualquier empresa. *Ejemplo: Reforma Laboral*	FACTORES TECNOLÓGICOS: uno de los factores que más ha evolucionado (TIC) y que condicionan las dimensiones competitivas. *Ejemplo: Inversión en I+D*
FACTORES ECONÓMICOS: relacionados con los factores políticos y que condicionan los rendimientos de la empresa. *Ejemplo: Crisis económica*	FACTORES ECOLÓGICOS: todos aquellos factores que afectan al entorno medioambiental de cualquier empresa. *Ejemplo: Efectos del cambio climático.*
FACTORES SOCIALES: todos aquellos factores, características y cambios en la sociedad que afectan a la organización. *Ejemplo: Estilos de vida*	FACTORES LEGALES: referentes a la legislación aplicable al entorno competitivo de cualquier organización. *Ejemplo: Licencias, derechos de la mujer*

Fuente: Elaboración propia a partir de Alan Chapman (2014)

Además según afirman algunos autores en la actualidad están apareciendo algunos factores a añadir a la matriz PESTEL, como:

- DEMOGRÁFICOS: son aquellos como el sexo, la edad, la situación laboral, la calidad de vida, el origen étnico, etc.
- REGULATORIOS: son aquellos factores que pretenden regular la actividad empresarial habitualmente mediante normas y leyes internacionales.

Como bien se ha resumido en la anterior tabla, el Análisis PESTEL permite obtener una visión general de los diferentes factores macroambientales que la empresa tiene que considerar. De este modo las empresas pueden diseñar estrategias tanto para adaptarse como para defenderse de las tendencias que afectarán al mercado, teniendo en cuenta cómo cambian estos factores. Esta herramienta da la posibilidad de comprender el crecimiento o decadencia del mercado, la posición comercial, la dirección de operaciones y el potencial.

Según *Ansoff* existen cinco tipos de entorno:

- Estable: se trata del tipo de entorno donde prima la facilidad, toda organización puede prever el comportamiento futuro de todas las variables.
- Reactivo: tipo de entorno más complejo que el anterior, suelen ser favorables a la gestión empresarial.

- Anticipativo: entornos más cambiantes y complejos, en este caso es posible aplicar la experiencia para poder enfrentarse a continuas alteraciones del exterior.
- Explorador: en este tipo de entorno la extrapolación no es posible debido a su complejidad y mayor dinamismo, por tanto es muy importante la actitud proactiva en este tipo de entorno.
- Creativo: entorno donde la solución es reaccionar frente a las alteraciones del entorno mediante acciones rápidas y flexibles. Las señales que emite el entorno son débiles.

Para determinar en qué tipo de entorno se encuentra una organización se puede considerar en función de tres variables: Complejidad, Dinamismo e Incertidumbre.
Uno de los principales problemas al que se enfrenta la empresa en el análisis del entorno es la incertidumbre, lo que provoca la imprecisión de conocer la evolución del mercado y los posibles cambios futuros. Por ello, ante entornos inestables y complejos se recomienda utilizar métodos especulativos como puede ser el diseño de diversos escenarios. Con el uso de estos escenarios cualquier empresa puede situarse en un amplio espectro de posibilidades, determinando para cada posibilidad, la estrategia competitiva más conveniente.

Llevar a cabo un diagnóstico del entorno representa identificar todo aquello con lo que una empresa pretende interactuar, y que inmediatamente o en un plazo le va a afectar en su participación en el mercado. Además de identificar aquellas oportunidades que puede aprovechar y aquellas amenazas que puedes combatir.

Como conclusión, el entorno influye considerablemente en la competitividad de las organizaciones y esto significa que no todos los mercados serán igual de atractivos para el desarrollo de la actividad. Por tanto el principal objetivo del análisis del entorno es adoptar estrategias que permitan a la empresa adaptarse al mismo, siempre teniendo en cuenta una serie de factores que serán complejos e impredecibles; además se deberán identificar los generadores clave del cambio y ver el impacto sobre el mercado, sector y empresa.

4.2.3. Recursos y capacidades propias

Por último dentro del análisis estratégico es necesario realizar un estudio exhaustivo de aquellos recursos y capacidades que dispone la empresa, es decir realizar un análisis interno. La evaluación interna de la empresa es útil para detectar las fortalezas y las debilidades existentes.
Los recursos según Penrose (1959), son *"cosas físicas que la empresa puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la empresa".* Mientras que las capacidades para Penrose son *"contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la empresa, por lo tanto los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles capacidades, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo*".

Una definición bastante aproximada a las capacidades empresariales, es la proporcionada por Winter (2003), *"una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la empresa un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos. A su vez define a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades convencionales".*

Para Parra y Calero (2006), "*la Teoría de Recursos y Capacidades percibe a la empresa como resultado de los recursos y capacidades que ésta puede sintetizar, y está unida al concepto de competencias nucleares y al reconocimiento de los activos intangibles como condicionantes de las ventajas competitivas sostenibles. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia*".

La Teoria de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres suplencias básicas:

- Las empresas son diferentes entre sí en función de las capacidades y recursos que disponen en cada momento, así como, por las diferentes características de la misma heterogeneidad. Toda empresa no dispone de dichos recursos y capacidades en las mismas condiciones.
- El beneficio y rentabilidad de una organización es efecto, tanto de las características competitivas del entorno, como de la composición de los recursos que dispone.
- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno complejo y dinámico las empresas se preguntan qué necesidades son capaces de satisfacer, más que qué necesidades desearían satisfacer.

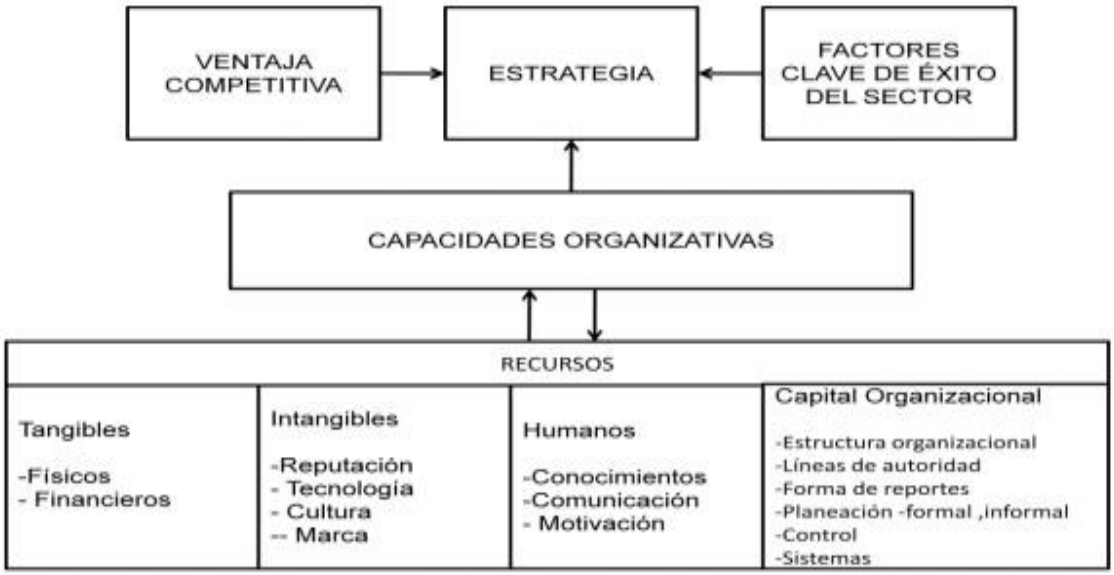
En resumen, la dimensión de una organización se explica, para Penrose, por el conjunto de recursos, y su crecimiento por el potencial de generar, a partir de dichos recursos, capacidades empresariales, y en particular capacidades directivas.

El motivo por el que los recursos y capacidades se han convertido en la base de la estrategia de cualquier organización se debe a tres factores:

1. Los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia a largo plazo de la organización.
2. Los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para cualquier organización.
3. No podemos entender unos sin las otras ya que las capacidades posibilitan desarrollar adecuadamente una actividad partiendo de una conveniente combinación de recursos.

Para sintetizar, como se ha expuesto hasta ahora, los recursos y las capacidades esenciales orientan las estrategias y contribuyen a lograr el potencial de beneficios de la empresa, como lo expone Grant (2006), en la siguiente figura:

Ilustración 4.5. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Robert M. Grant (2006)

También se ha considerado importante realizar una clasificación de los principales tipos de recursos, entre los cuales se pueden encontrar según Navas y Guerra (2000):

- **Recursos tangibles:** Estos pueden ser a la vez recursos físicos (como por ejemplo: materias primas y productos terminados) y recursos financieros (como por ejemplo: el capital, reservas y derechos).
- **Recursos intangibles:** Estos recursos pueden ser no humanos (entre los que se encuentran los tecnológicos y los organizativos) y humanos (entre los que se pueden encontrar las habilidades y la experiencia).

Según Chiavenato (2008) se identifican los siguientes tipos de recursos:

- **Recursos materiales:** este tipo de recursos son instalaciones (edificios, herramientas, etc.) y materias primas.
- **Recursos técnicos:** estos pueden ser sistemas de producción (administrativos, finanzas, etc.) y patentes, marcas y derechos (aquellos recursos auxiliares en coordinación con otros recursos).
- **Recursos humanos:** este tipo de recursos comprenden la experiencia, ideas, habilidades, capacidades, formación, etc.
- **Recursos financieros:** estos recursos a su vez se dividen en propios como pueden ser aportaciones de socios y ajenos como préstamos bancarios.
- **Recursos administrativos:** Entre los que se encuentra la planeación, la dirección y el control.

Estudios de diversos autores (Carmeli y Tishler; García y Martínez; Flat y Kowalczyk) han revelado que la valorización acentuada de las empresas en el mercado bursátil, obedece a la habilidad que tienen de gestionar recursos fundamentales para la empresa, como los activos intangibles, los cuales se crean con la reproducción y conformación de conocimientos tecnológicos, administrativos, de mercado, así como propiedad intelectual, marcas, patentes y otros.

Es necesario que ante la posibilidad de generar una ventaja competitiva, los recursos sean escasos en el entorno organizacional, es decir, que no abunden en el sector o sean fácilmente adquiribles. Estos recursos no deben estar disponibles para el acceso de las empresas que lo requieren, además los recursos deben ser relevantes, relacionándose con los factores clave de éxito de una organización.

A continuación se hace referencia brevemente al proceso a través del cual una organización puede desarrollar su ventaja competitiva a través de los recursos y

capacidades, explotar las fortalezas y neutralizar sus debilidades para el análisis estratégico:

- Identificar los recursos que difieren a los de la competencia, así como localizar las fortalezas y debilidades respecto a la misma. A su vez realizar una valoración de los recursos, identificando fortalezas claves y debilidades claves, sin dejar de lado aquellas fortalezas y debilidades que no son tan relevantes.
- Identificar que capacidades dispone la empresa, es decir, ¿Qué puede hacer la empresa?
- Evaluar el potencial de generación de beneficio de los recursos y capacidades para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva. En este paso también cabe la posibilidad de realizar la subcontratación de actividades donde los recursos o capacidades no son eficientes.
- Realizar un ajuste de los recursos y capacidades, de acuerdo a las oportunidades y cambios del entorno. Además también es conveniente cuantificar mediante una planeación financiera los recursos y capacidades para la implementación y puesta en marcha de la estrategia.

Como conclusión como bien afirma Navas y Guerras (2002), "*el análisis de los recursos y capacidades es una acción esencial para la confección de un plan estratégico*".

4.3. Tipos de estrategias de Marketing

Después de haber expuesto el análisis estratégico presente en toda estrategia de marketing, se va a exponer y definir los diferentes tipos de estrategias de Marketing. Toda organización debe elegir la estrategia de marketing más apropiada teniendo en cuenta en cada momento cuales son los recursos y capacidades que dispone, así como identificar la ventaja competitiva defendible. Todo esto implica un análisis de la situación competitiva como se ha indicado en los apartados anteriores, más específicamente se debe responder a las cuestiones siguientes:

-¿Cuáles son los factores clave de éxito en el producto, mercado o segmento considerado?
-¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores clave del éxito?
-¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?

En base a la respuesta a estas cuestiones, la empresa puede:

- ✓ Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado en el mercado.
- ✓ Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica, donde tenga la posibilidad de sobrepasar a sus competidores.
- ✓ Intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.

Decidir qué estrategia de Marketing establecer, es una de las decisiones más importantes en un plan de marketing, aunque en un principio sea una de las decisiones que a corto plazo presenten menos resultados.

A continuación se presentan los diferentes tipos de estrategias de marketing según varios criterios. A modo de resumen se muestra una tabla al finalizar el apartado de todas ellas.

En la actualidad, se presenta en el mercado una saturación de oferta y además toda organización se encuentra ante infinidad de clientes diferentes y con necesidades diferentes. Por tanto para optimizar los presupuestos de marketing es necesario dividir el mercado en grupos con características similares, es decir, segmentar. La estrategia de **segmentación** es una de las principales estrategias de marketing. Se identifican las siguientes:

- **Estrategia Indiferenciada:** en este tipo de estrategia la organización opta por dirigirse a sus clientes con la misma oferta, con el objetivo de intentar conseguir el número máximo de clientes.
- **Estrategia Diferenciada:** en este tipo de estrategia la empresa identifica los diferentes grupos de clientes, y establece una oferta diferenciada para cada grupo intentado así satisfacer las necesidades concretas de cada grupo o segmento. Es una estrategia con un coste más elevado.
- **Estrategia Concentrada:** en este caso la organización establece una sola oferta dirigida a aquel segmento que la demanda. Por tanto no se establece oferta para otros segmentos identificados.

Según Kotler y Singh, se identifican varias estrategias de marketing según la posición competitiva de la organización. Por tanto a partir de la cuota de mercado que posee la empresa y de que decisiones toma para reaccionar a su competencia, se muestran 4 estrategias:

- **Estrategia de líder:** este tipo de estrategia es la llevada a cabo por la organización que posee mayor cuota de mercado. Debe de mantener en todo caso la posición de líder. Un líder debe optar por desarrollar la demanda total, expandir su participación y defender su cuota de mercado.
- **Estrategia de retador:** esta estrategia es la adoptada por el tipo de empresas que atacan al líder del mercado, y que desean ocupar su posición. En esta estrategia la empresa puede adoptar varias acciones: ataque frontal, por flancos, por rodeos o guerrillas.
- **Estrategia de seguidor:** la estrategia de seguidor se basa principalmente en convivir con el líder sin enfrentarse a él. La empresa seguidora toma decisiones en línea con las adoptadas por la líder y asume su resultado del reparto del mercado.
- **Estrategia de especialista:** este tipo de estrategia es adoptada por empresas que pretenden cubrir un nicho de mercado todavía no explotado o que no es atractivo para el resto de competidores, y donde las necesidades de los clientes todavía no estén cubiertas.

Según el área geográfica que cualquier organización desea cubrir o dedicar estrategias se pueden distinguir tres estrategias de marketing:

- **Estrategia doméstica:** en este tipo de estrategia de marketing la empresa ofrece productos o servicios con adaptación a las preferencias de los consumidores del país en el que opera.
- **Estrategia multinacional:** en la estrategia de marketing multinacional toda empresa diseña una estrategia diferente para cada país, llevando a cabo una adaptación local en cada uno de ellos.
- **Estrategia global:** en esta estrategia las organizaciones atienden segmentos comunes en todos los países en que operan para ofrecer en ellos productos estándar.

También se pueden encontrar diferentes tipos de estrategias de marketing atendiendo a la imitación de las empresas seguidoras, estas son las siguientes:

- **Estrategia de bajo coste:** las empresas lanzan al mercado un producto o servicio que imita a otro pero con un precio inferior a éste. Es conveniente cuando la tecnología no cambia continuamente y el producto empieza a ser adquirido por consumidores más sensibles al precio.
- **Estrategia de producto superior:** en este tipo de estrategia la empresa intenta llegar al mercado después de la empresa líder con un producto realmente superior.

- **Estrategia de poder de mercado:** estrategia optada por empresas de gran tamaño que disponen de los recursos suficientes para sobrepasar a la empresa pionera y para atender a una demanda creciente.

Existen varias estrategias competitivas según Miles y Snow que se basan en el espíritu emprendedor de la organización y en su interés por desarrollar su producto. Éstas son:

- **Estrategia prospectora:** la llevan a cabo empresas pioneras, preocupadas por innovar y aprovechar todas las oportunidades que presenta el mercado.
- **Estrategia analizadora:** la suelen adoptar empresas que están especialmente preocupadas por proteger su posición en el mercado. Es una estrategia recomendada para empresas en crecimiento.
- **Estrategia defensora:** en este tipo de estrategia de marketing las empresas intentan mantener su posición en el mercado para un largo plazo, normalmente llevada a cabo por empresas que operan en sectores maduros.
- **Estrategia reactiva:** esta estrategia de marketing la suelen adoptar empresas que no están atentas a los cambios que presenta el entorno e incluso no disponen de procesos y recursos suficientes para reaccionar frente a ellos.

Dependiendo del crecimiento que desee experimentar una organización o tenga previsto alcanzar, se exponen varias estrategias de marketing:

- **Penetración de mercados:** esta estrategia de marketing consiste en crecer en los mercados presentes con los productos actuales de la organización. Mediante el aumento del consumo del producto actual o incrementando la cuota de mercado.
- **Desarrollo de productos:** estrategias de marketing cuyo objetivo es ofrecer nuevas variantes del producto actual o nuevos productos en los mercados ya presentes.
- **Desarrollo de mercados:** En este caso las empresas optan por expandirse a otros mercados ofreciendo los mismos productos. Este tipo de estrategia de marketing aparece debido a la saturación del mercado actual o nacional.
- **Diversificación:** En este tipo de estrategia la organización se dirige hacia otra área de negocios, es decir, se introduce en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.

Como se observa, se han incluido algunos tipos de estrategias de marketing, que aunque existen más, éstas son las que se han considerado más relevantes y las más

presentes en el mercado. A modo de resumen se muestra una tabla a continuación de las diferentes estrategias expuestas.

Ilustración 4.6. Tipos de Estrategias de Marketing

Criterio	***Estrategia***	***Criterio***	***Estrategia***
Segmentación	Indiferenciada	Área Geográfica	Doméstica
	Diferenciada		Multinacional
	Concentrada		Global
Posición Competitiva (Kotler y Singh)	Líder	Desarrollo del Producto (Miles y Snow)	Prospectora
	Retador		Analizadora
	Seguidor		Defensora
	Especialista		Reactiva
Crecimiento	Penetración Mercados	Imitación	Bajo Coste
	Desarrollo Productos		Producto Superior
	Desarrollo Mercados		Poder de Mercado
	Diversificación		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Kotler y Singh, Miles y Snow (2014)

4.3.1. Decisiones sobre Marketing Mix

Tras analizar toda la Estrategia de Marketing en la empresa, así como cada una de las estrategias de marketing posibles, en este apartado se van a citar expresamente todas las decisiones de marketing operativo para poner en funcionamiento la estrategia. Generalmente estas decisiones se van a dividir en cuatro partes: **decisiones sobre el producto, decisiones sobre el precio, decisiones sobre la distribución y decisiones sobre la comunicación.**

Todas estas decisiones se engloban dentro del marketing operativo, como lo define Jean-Jacques Lambin (2003), "*es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación".*

De forma breve el funcionamiento del marketing operativo, es el siguiente:

- Elección del segmento objetivo
- Plan de Marketing (Objetivos, Posicionamiento, Táctica)
- Decisiones sobre Marketing Mix (Producto, Puntos de venta, Precio, Promoción)
- Presupuesto de Marketing.
- Puesta en marcha del plan y control.

Por tanto las decisiones sobre Marketing Mix, se van a especificar seguidamente, a excepción de la distribución que se desarrollara de forma breve, puesto que existe un apartado más extenso en el TFC.

PRODUCTO

El producto es el medio, mediante el cual existe la posibilidad de satisfacer las necesidades del consumidor, por lo que es una de las variables principales de la estrategia de marketing de cualquier organización. Las decisiones sobre el producto constituyen el punto de partida de la estrategia comercial.

Según Santesmases (2012) el concepto de producto se puede plantear partiendo de dos enfoques, el del producto en sí mismo y el centrado en las necesidades del consumidor:

- "*El producto en sí mismo como la suma de características o atributos físicos".*
- *"Centrado en las necesidades del consumidor, supone que las personas compran los productos no por sí mismos, sino por los problemas que resuelven".*

Pero un producto no es sólo la suma de beneficios básicos que reporta, sino también como afirma Kotler (1992), *"es la suma de aspectos formales, como la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que constituyen el producto tangible. Además el producto también es un conjunto de aspectos añadidos, como el servicio postventa, el mantenimiento, la garantía, la instalación, la entrega y la financiación, que configuran el producto aumentado".*

Tras analizar estas definiciones, se puede extraer que el producto es un conjunto de aspectos tangibles e intangibles cuyo objetivo es satisfacer las necesidades o deseos del consumidor final, de aquí que el producto sea el principal instrumento sobre el que gira la estrategia de marketing de las empresas.

Una clasificación habitual de los productos, es la que distingue entre productos de consumo e industriales. La diferencia entre ambos es si el producto está destinado al mercado de consumo o en cambio está destinado al mercado industrial (donde el comprador es una organización). En la siguiente tabla se contempla una clasificación de los diferentes tipos de productos.

Ilustración 4.7. Clasificación de tipos de productos

	Criterio	Tipo	Definición
Bienes de consumo	Duración	De consumo duradero	Pueden ser usados varias veces y de forma continuada en el tiempo
		De consumo destructivo	Se consumen o destruyen con uno o pocos usos
	Frecuencia de compra y esfuerzo	De conveniencia	Bienes de uso común que se compran con frecuencia. Tipos: Corrientes, compra por impulso y compra por emergencia
		De compra esporádica	Bienes con mayor búsqueda de información y se efectúan comparaciones
		De especialidad	Bienes donde el comprador está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de decisión
Bienes industriales	Características	Materias primas	Materiales básicos que se convierten en parte del producto
		Equipo pesado	Máquinas y grandes herramientas utilizadas en la producción
		Equipo auxiliar	Usado en las actividades de producción
		Partes componentes	Productos terminados o cuasi terminados que se incorporan al producto
		Materiales	Forman parte del producto, son difíciles de identificar

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2012)

Uno de los aspectos a tener en cuenta en las decisiones sobre el producto, es la diferenciación, es decir, tratar de resaltar las características del producto con el principal objetivo de contribuir a que el producto sea percibido por el consumidor como único. Los productos se pueden diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, el precio, la distribución o los servicios añadidos. Esta diferenciación debe de ser sencilla, no debe de basarse en conceptos complejos, sino que sea fácil de percibir por el consumidor.

Como se indica más arriba una forma de afirmar una forma de diferenciar el producto es mediante la marca. Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), la marca se trata de "*un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia*".

El producto es lo que la empresa fabrica, la marca es lo que el cliente compra, por tanto el consumidor confía en la marca y está dispuesto a pagar mayores precios por las preferidas.

Se pueden llevar a cabo varias estrategias de producto mediante la marca, éstas son las siguientes:

- **Marca única:** En esta estrategia la organización utiliza la misma marca para todos los productos que dispone.
- **Segunda marca:** Estrategia empleada por empresas que tienen una marca principal y cuyo objetivo es llegar a otro tipo de público.
- **Marcas múltiples:** En esta estrategia de producto, se adjudica diferentes marcas a los productos de la organización.
- **Marcas de distribuidor:** Estrategia donde la empresa suministra al consumidor productos de la marca que es propiedad del distribuidor, es decir, marca blanca.
- **Marca vertical:** En esta estrategia se intenta establecer una estrecha relación entre la identificación del producto y el ambiente de la tienda. En este caso el consumidor sabe que solo encontrará el producto en determinados lugares concretos.
- **Alianza de marca:** Estrategia donde se complementan marcas con el objetivo de mejorar la calidad y la imagen.

PRECIO

El precio es otra de las claves a tener en cuenta en el marketing mix, y por tanto es necesario exponer que decisiones se pueden tomar sobre dicha variable.
El precio se define según Santesmases (2012), como *"el valor que da el comprador a cambio de la utilidad que recibe*".

El precio es la variable que tiene mayor influencia sobre la demanda del producto, además del efecto psicológico que tiene sobre el consumidor. Si éste es excesivo el

consumidor puede rechazar su compra debido a que en el mercado puede haber un sustituto que podría adquirir a menor valor; si en cambio el precio es muy bajo el consumidor puede rechazar su compra debido a que puede percibir una calidad reducida del producto.

Por tanto el precio se puede considerar como el nivel al que se iguala el valor monetario de un bien o servicio para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor.

Para aquellas personas responsables de tomar decisiones sobre el precio dentro del departamento de marketing, existen una serie de razones que destacan su importancia, se exponen brevemente a continuación:

- El precio es un instrumento que suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios.
- El precio en un mercado donde no existen demasiadas regulaciones, se convierte en un instrumento poderoso.
- El precio es la única variable que proporciona ingresos, en cambio las restantes variables suponen un gasto.
- El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor, como se ha afirmado anteriormente.
- En muchas ocasiones el consumidor solo dispone información del precio del producto, por lo que en estos casos el precio se convierte en un importante indicador de calidad.

Para acabar la exposición de la variable precio del marketing-mix, se incluye una tabla con las distintas estrategias de precios posibles.

Ilustración 4.8. Decisiones en Estrategias de Precios

Criterio	Tipo Estrategia	Concepto
Para nuevos productos	Descremación	Consiste en fijar un precio inicial elevado con el objetivo de que el producto sea adquirido por compradores que deseen el producto, para luego ir reduciendo el precio posteriormente según el producto avanza por su ciclo de vida
	Penetración	Consiste en fijar un precio inicial reducido para conseguir una penetración rápida y eficaz
Psicológico	Precio óptimo	Fijar el precio aceptable para el consumidor y basado en la percepción
	Precio mágico	Aplicar precios normalmente impares y no redondeados
	Precio esperado	Consiste en fijar un precio que responde a las expectativa del consumidor
	Precio habitual	Fijar un precio que comparten las marcas que concurren en el mercado
	Precio de prestigio	Fijar un precio alto a productos que el cliente percibe con superioridad
Diferenciales	Precio fijo	Consiste en vender el producto al mismo precio a todos los consumidores y con las mismas condiciones
	Precio variable	Consiste en establecer un precio después de una negociación en cada transacción. Implica una mayor flexibilidad
	Descuentos	En este tipo de estrategia podemos encontrar varios tipos de descuentos: por cantidad, por pronto pago, aplazamiento de pago, aleatorios, periódico, etc.
Competitivos	Similares a la competencia	Ante situaciones de fuerte competencia, la estrategia es fijar un precio similar al de los demás competidores
	Precios primados	Fijar precios más altos, ya que se ofrecen productos de calidad superior
	Precios descontados	Fijar precios menores, suponiendo que se ofrece un producto de inferior calidad
	Venta a pérdida	Consiste en fijar precios inferiores al coste de producción o adquisición
Líneas de productos	Precio de paquete	Fijar el precio de dos o más productos complementarios, cuyo precio resulte menor que los precios parciales
	Productos cautivos	Fijar precios bajos del producto principal y asegurar la demanda de productos complementarios a un precio superior
	Precios con dos partes	Igual que la descrita anteriormente, pero para los servicios. El precio se divide en una parte fija y otra en función del uso
	Líderes en pérdidas	Supone disponer de uno o dos productos con precios bajos, que sirvan de reclamo para atraer a nuevos compradores

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases, (2012) y Lambin, (2003)

En conclusión el precio desde la perspectiva del marketing, adquiere una gran importancia ya que es un instrumento con el que se puede actuar de forma rápida a corto plazo. Además es flexible y eficaz, reporta ingresos y tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor, y en muchas decisiones de compra es la única información de que dispone éste.

DISTRIBUCIÓN

Como se ha citado anteriormente, en la variable distribución no se hará mucho hincapié puesto que se ha dedicado un apartado a la misma, más concretamente a la distribución comercial. La distribución es el medio del marketing que relaciona la producción con el consumo. Tiene el principal objetivo de poner el producto a disposición del consumidor final en el instante que lo necesite, en la cantidad demandada y en el lugar donde desea adquirirlo.

En relación a la dirección de la distribución, existen un conjunto de actividades que implican decisiones estratégicas, éstas son las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución.
- Localización y dimensión de los puntos de venta.
- Logística de la distribución o distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

Las decisiones a tomar con respecto la distribución, son en su mayoría a largo plazo por lo que no se pueden modificar con facilidad e incluso condicionan en gran manera el diseño de la estrategia comercial.

Para concluir esta parte se va a describir brevemente las diferentes modalidades de distribución, condicionadas por el tipo de producto a distribuir y el canal elegido. Se distinguen: distribución exclusiva, selectiva e intensiva.

La distribución exclusiva, es aquella en la que se concede al intermediario la exclusiva de vender el producto en un área de mercado, en este caso el distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia.
La distribución selectiva supone un número reducido de distribuidores que tienen que cumplir determinadas condiciones, que por lo general suele ser un volumen mínimo de compras.
La distribución intensiva supone llegar al máximo número de puntos de venta posibles, se suele usar para productos de compra habitual y frecuente.

PROMOCIÓN

La última variable sobre la que se toman decisiones en el marketing-mix es la promoción o comunicación.

En la actualidad, el consumidor potencial recibe un sinfín de "ofertas" mediante los medios, que le incitan a comprar un determinado producto, por lo que es difícil que el comprador se esfuerce en buscarlo sin conocer de su existencia teniendo al mismo tiempo una infinidad de productos similares a su alcance.
Por tanto se hace necesario comunicar al cliente la existencia del producto así como las utilidades que puede proporcionar y las necesidades que es capaz de satisfacer al público objetivo.

Según Santesmases (2012) la promoción *"es la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de medios personales e impersonales y su fin último es estimular la demanda*".

La promoción, por tanto tiene tres fines básicos: **informar**, **persuadir** y **recordar**.

Según Lambin (1996), por comunicación de marketing se entiende *"el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal. La publicidad es uno de estos medios de comunicación, junto con la fuerza de ventas, la promoción de ventas, las relaciones exteriores y la publicidad institucional".*

Como se acaba de exponer y afirma Lambin (1196), los diferentes instrumentos de la promoción adquieren una gran importancia, por tanto se van a definir. Cada uno de ellos se diferencia fundamentalmente por los medios utilizados para comunicarse con el mercado objetivo.

Venta personal: aquella llevada a cabo oralmente e interactiva con el cliente y mediante la cual se transmite información de forma directa y personal. Al mismo tiempo se recibe la respuesta del destinatario de la información. En este caso la comunicación es cara a cara, con el objetico de convencer al comprador.

Marketing Directo: se trata de un conjunto de instrumentos de promoción directa, donde se utilizan uno o más medios publicitarios para conseguir convencer al cliente. Engloba actividades como la publicidad por correo, por teléfono, por fax e Internet.

Este instrumento de promoción, se diferencia de los medios de publicidad habituales en que la información se envía directamente al consumidor, no exponiéndose al público.

Publicidad: herramienta que se basa en la comunicación de información remunerada e impersonal, normalmente a través de medios de comunicación de masas. Utiliza técnicas creativas con el objetivo de persuadir a clientes actuales y potenciales. En este instrumento de promoción, el anunciante controla el contenido y la forma de emitir el mensaje.

Relaciones públicas: son un conjunto de actividades, como relaciones con la prensa, el patrocinio y el cuidado de la imagen que tienen como objetivo difundir información favorable a través de los medios de comunicación, así como mejorar la imagen de los productos.

Promoción de ventas: se trata de un conjunto de incentivos ya sean materiales o económicos, que tienen como objetivo incrementar y estimular de forma directa la demanda de un producto. Las promociones de ventas pueden ser regalos, premios, cupones, descuentos, más cantidad de producto, etc.

Normalmente una organización no utiliza solo un instrumento de promoción, sino que combina varios de ellos para comunicarse con el público objetivo del modo más adecuado, para conseguir sus objetivos tanto a corto como a largo plazo. No existe ninguna regla para establecer una combinación de promoción, aunque el nivel de uso de los diferentes instrumentos depende de los siguientes aspectos:

- Recursos disponibles.
- Tipo de producto a la venta.
- Características presentes del mercado.
- Tipo de estrategia de marketing utilizada.
- Etapas del proceso de decisión de compra.
- Etapa del ciclo de vida del producto.

Para finalizar el apartado se exponen las dos tipos de estrategias de comunicación: **estrategia Push (empuje) y estrategia Pull** (tirón). La estrategia Pull tiene sentido ascendente, donde la promoción se realiza del fabricante directamente al consumidor final. En cambio la estrategia Push, tiene sentido descendente donde el productor canaliza la información al canal de distribución, para que el intermediario sea el indicado para convencer al consumidor final.

5. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

En el apartado presente se exponen los principios más importantes de la distribución comercial, ya que aunque se analizará la estrategia de Marketing de la cooperativa Valenciana Consum, ésta se establece en este mismo sector.
Se trata de un sector bastante importante, y más el sector de la distribución alimentaria como bien se ha incluido en apartados anteriores.

Se considera importante incluir este apartado debido a su importancia tanto en la estrategia competitiva de cualquier organización, como por ser uno de los principales componentes del marketing mix.

La distribución comercial comenzó ante la necesidad de contactar los centros productores con los establecimientos de consumo. La distribución es el puente entre los productores y los consumidores finales. Emerge como una actividad económica de compraventa dentro del mercado.

En la mayoría de mercados, el distanciamiento físico entre productores y compradores es tal, que la aparición de intermediarios es necesario para permitir el encuentro eficiente entre oferta y demanda. La necesidad de la distribución comercial para comercializar un producto nace de la imposibilidad para el fabricante de asumir él mismo todas las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio, conforme a las expectativas de los consumidores. Desde el punto de vista del fabricante, elegir un canal de distribución, es una decisión de importancia estratégica que debe ser compatible con los objetivos de la organización.

5.1. Concepto

Según Jean-Jacques Lambin (1997), la distribución puede definirse como *"una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores. Estas partes son los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores. De una manera general, el papel de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, con la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado valor añadido de la distribución".*

Para Vázquez y Trespalacios (2012) la distribución comercial se puede definir como "*el conjunto de actividades necesarias para situar los productos y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos".*

Es importante citar las diferentes funciones y utilidades que tiene la distribución. Por tanto las funciones de la distribución implican el ejercicio de diferentes tipos de actividades distintas para el fabricante:

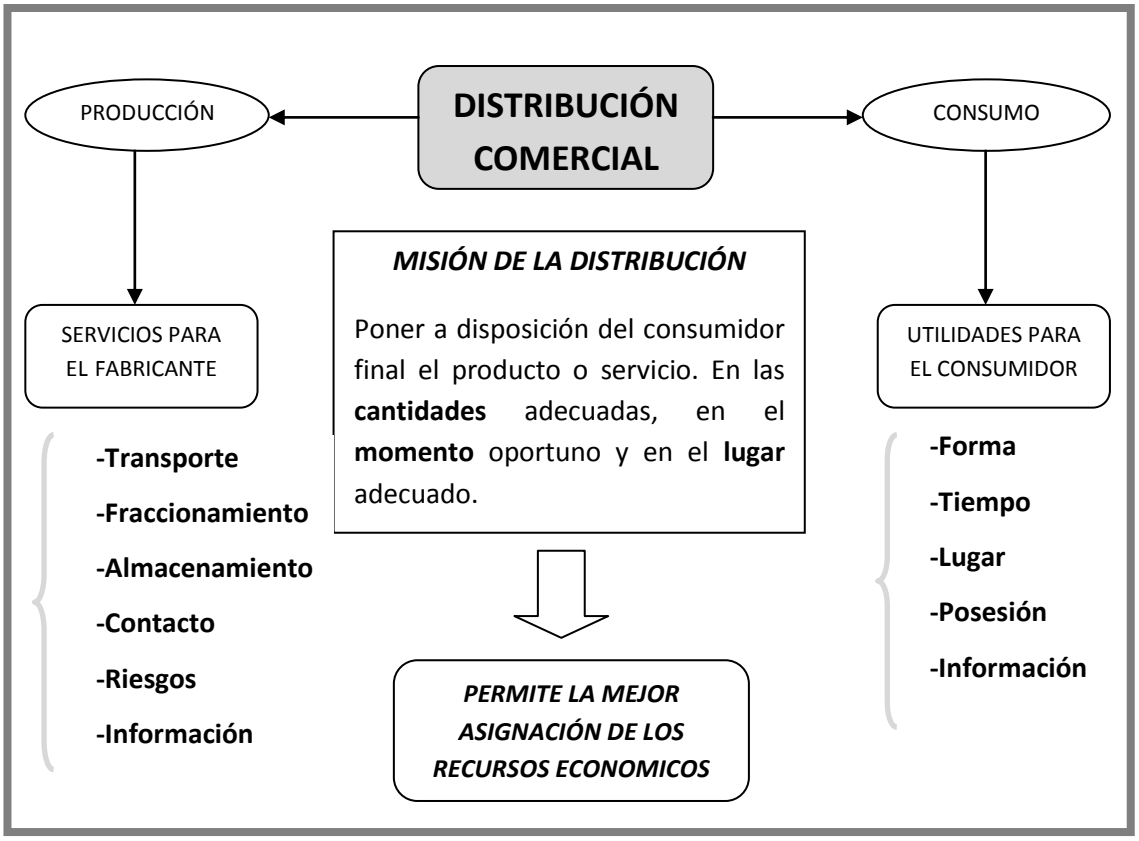
- **Transporte:** actividad imprescindible para llevar los productos desde la fabricación, al lugar donde el consumidor los va a adquirir.
- **Fraccionamiento**: actividad dedicada a establecer los productos en porciones y condiciones que corresponden a las necesidades de los consumidores.
- **Almacenamiento:** actividad que asegura el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de compra.
- **Surtir:** esta actividad crea conjuntos de productos con características similares y/o complementarias, adaptados a unas situaciones concretas de consumo.
- **Contacto:** actividad que permite la accesibilidad de grupos de compradores.
- **Información:** aquella actividad que permite dar a conocer las necesidades del mercado y los términos del intercambio competitivo.
- **Asunción de riesgos:** se produce en el proceso de compra del producto, ya que es posible que el acto de venta no se cumpla.

En la postura del consumidor, la distribución también proporciona distintas actividades/utilidades, provocadas por las actividades citadas arriba, éstas son las siguientes:

- **Utilidad de forma:** la distribución adapta el producto o servicio a las necesidades cambiantes de los compradores. Puede existir un desajuste entre la cantidad fabricada y deseada en la compra, provocando la creación de surtidos adaptados a las necesidades del consumidor.
- **Utilidad de información:** Establece una comunicación clara y el conocimiento del mercado.
- **Utilidad de tiempo:** La distribución pone a disposición el producto o servicio al consumidor en el momento deseado por el mismo. Se puede producir un desajuste temporal, donde no coinciden los momentos de producción y deseo de compra.
- **Utilidad de posesión:** Con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el comprador, la distribución contribuye a que el cliente adquiera la propiedad del producto. Se puede producir un desajuste en el conocimiento entre oferta y demanda.
- **Utilidad de lugar**: Establecimiento de puntos de ventas próximos al consumidor, creando facilidades. Nos podemos encontrar con un desajuste espacial entre el lugar de producción y el de compra final.

A continuación se incluye una imagen elaborada a partir de las definiciones de los autores que se han hecho referencia durante este apartado. En la imagen se observa el funcionamiento de la distribución comercial, los servicios para el fabricante así como las utilidades para el consumidor.

Ilustración 5.1. Concepto de distribución comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de autores referenciados en el apartado (2014)

En la actualidad, ante la infinidad de gustos y necesidades diferentes y sobretodo cambiantes, aparecen consumidores cada vez más inflexibles, que buscan una diferenciación en el bien o servicio final adquirido. Por tanto ante tal "problema" de satisfacción del consumidor, la distribución comercial tiene un papel verdaderamente importante, ya que contribuye al incremento del valor del producto así como para obtener una diferenciación acorde a las necesidades del consumidor potencial.

Es necesario también tener en cuenta el concepto de canal de distribución, puesto que para que el producto pase del productor al consumidor, éste debe pasar a través de algún medio. Según Vázquez y Trespalacios, (2012) el canal de distribución es "*la vía o camino por el que transcurren los productos o servicios desde el fabricante hasta el comprador final*". Dentro del canal de distribución, entre el punto de partida y el punto

de destino, existen unos agentes llamados intermediarios. Sobre éstos se hace hincapié en el siguiente apartado.
Por tanto en el momento de poner el producto a la disposición del consumidor cada organización debe tomar distintas decisiones, éstas relacionadas con que canal es el más adecuado para ofrecerle al cliente el producto en el momento adecuado, en las cantidades demandadas y en el lugar exacto; y siempre intentando mejorar estos factores con respecto sus propios consumidores. Por lo que, a continuación se describen los diferentes tipos de canales de distribución.

Según la longitud del canal:

- **Canal directo:** En este tipo de canal de distribución no aparece ningún intermediario, es decir, el fabricante o productor lleva a cabo las funciones de comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos. En este tipo de canal se consigue un elevado control del mercado debido al gran contacto con el cliente, aunque es necesario realizar una inversión elevada.
- **Canal indirecto:** En este de canal de distribución, al contrario que el directo aparecen en algún nivel, distintos intermediarios. Según el número de intermediarios que aparezcan en el canal (mayoristas y minoristas), se pueden encontrar tres canales indirectos que son el canal detallista o corto, el canal mayorista o clásico y el canal agente o largo.

Según el grado de vinculación de los participantes, se distinguen los siguientes canales de distribución:

- **Canal convencional:** es aquel que consiste en uno o más productores o fabricantes, mayoristas y detallistas, cada uno actúa con una visión a corto plazo y siempre buscando maximizar sus utilidades.
- **Canal vertical:** en este tipo de canal de distribución los fabricantes o productos, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado.
- **Canal horizontal:** es aquel donde se lleva a cabo una agrupación de agentes de distribución dentro de un mismo nivel. El objetivo es realizar actividades conjuntas para conseguir mayor competitividad en el mercado así como economías de escala.

Se observa que la distribución comercial no es sencilla, por lo que el productor o fabricante debe establecer una cooperación con los distintos intermediarios para poder proporcionar el producto o servicio al cliente. Como afirma Casielles (1993), *"el fabricante debe considerar al distribuidor como un asociado, no como un rival y al*

revés". De todo esto la importancia de la cooperación en la distribución, ya que lleva a compartir objetivos y estrategias.

En la actualidad, existen grandes avances en la distribución que facilitan mucho la cooperación entre productores e intermediarios. Esto también contribuye al bienestar social, ya que los consumidores se encuentran con una estructura comercial con mayor accesibilidad a los bienes y servicios.

5.2. Intermediarios en la distribución.

Como se ha citado anteriormente, los intermediarios son el conjunto de personas que se encuentran entre el productor y el consumidor, y por tanto son los que toman en muchas ocasiones el contacto directo con el consumidor real o potencial.

Desde el punto de vista de la organización, subcontratar las tareas y actividades que llevan a cabo los intermediarios se justifica en que, debido a la especialización que poseen, pueden ejercer estas tareas a un coste más reducido y de forma más eficiente que el propio fabricante o productor.

En la sociedad actual, el papel del intermediario asume infinidad de críticas, ya que se le atribuye el encarecimiento de los productos. Además muchos defienden que con la eliminación de estos agentes en la distribución se podría conseguir una reducción de los precios de venta de los productos. Aunque nunca se paran a pensar que el intermediario lleva a cabo una serie de funciones, que en el caso de suprimirse algún agente las debería realizar. Por tanto la importancia de los intermediarios radica en la realización de una serie de funciones que reportan utilidad de lugar, tiempo y posesión sobre todo al consumidor final. Estas funciones son las siguientes:

- Reducción del número de transacciones: los intermediarios son capaces de simplificar los intercambios consiguiendo un incremento de la eficacia en el proceso de intercambio.
- Adecuación de la oferta a la demanda: los intermediarios realizan compras en grandes cantidades de producto que más tarde venden en pequeñas cantidades al consumidor final o a otros intermediarios. Con esto consiguen reducir los costes de distribución de ambos.
- Creación de surtido: los intermediarios con la compra a distintos productos o fabricantes son capaces de crear una amplia variedad de marcas, ofreciéndole al consumidor una gran diversidad donde elegir.

- Movimiento físico del producto a su último destino: el intermediario asume funciones de transporte, almacenamiento y entrega del producto.
- Realización de actividades de marketing: los intermediarios realizan actividades para fomentar la venta del producto o servicio, es decir, venta personal y publicidad. Por un lado los mayoristas actúan como fuerza de venta a los minoristas; y por otro lado los minoristas llevan a cabo actividades de promoción en el punto de venta.
- Financiación: los intermediarios ofrecen crédito, tanto al fabricante o distribuidor como al cliente. Además las compras que realizan los intermediarios, permiten a los productores o fabricantes recuperar las inversiones que realizan en los ciclos de exportación.
- Servicios adicionales: los intermediarios pueden ofrecer servicios adicionales que son valorados muy positivamente por el consumidor final, como son la entrega, la instalación, la reparación, el asesoramiento, la formación, etc.
- Asunción de riesgos: los intermediarios corren el riesgo de que los productos que han adquirido, finalmente no sean vendidos sobre todo los productos de temporada. Además existen otros riesgos como el impago, el robo, los cambios en las necesidades del consumidor, desastres, etc.

Este conjunto de funciones que llevan a cabo los intermediarios, son de gran utilidad tanto para consumidores como para productores u otros distribuidores.

Para finalizar el subapartado se muestra una tabla donde se distinguen los diferentes tipos de intermediarios dentro de la distribución comercial.

Ilustración 5.2. Tipos de intermediarios

Tipos de intermediarios	*Mayoristas*	Venden esencialmente a otros revendedores, como pueden ser los detallistas. Llevan a cabo la venta al por mayor
	Detallistas	Venden directamente los bienes y servicios al consumidor final. Llevan a cabo la venta al detalle
	Distribución Integrada	Evolución a lo largo del tiempo de la distribución, hasta la aparición de los supermercados/hipermercados. Combinan fórmulas de venta en autoservicio, con un gran éxito
	Agentes y corredores	Intermediarios independientes que no adquieren la propiedad del producto, pero negocian su venta a cambio de comisiones
	Sociedades de servicios	Ejercen determinadas tareas de distribución debido a su especialización o experiencia, pueden ser sociedades de transporte

Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (1997)

5.3. El papel de la marca de distribuidor/marca blanca.

Es fundamental que cualquier organización disponga de una marca, con el objetivo de diferenciarse de los competidores y agregar valor añadido a los productos o servicios, tratando de fidelizar a los consumidores habituales y llamar la atención de los consumidores potenciales. En la actualidad y más en el sector de la distribución alimentaria, prevalecen infinidad de marcas blancas, afectando a la cultura de las marcas tradicionales.
Inicialmente se denominaron marcas blancas, porque el envase era mayoritariamente de este color en el mercado español, además se vendían a un precio inferior al de las marcas de fabricante. Aunque en la actualidad las marcas blancas no compiten solo en precio, sino en calidad e incluso presentan envases muy parecidos a los de las marcas del fabricante.

Según Puelles y Puelles (2003), las marcas de distribuidor "*son aquellas cuya propiedad legal corresponde al distribuidor y de cuya fabricación se encarga a un fabricante establecido. El fabricante en todo caso sigue las especificaciones proporcionadas y requeridas por el distribuidor, en cuanto a la composición, diseño, envase, etc.*"

El crecimiento de la cuota de mercado de las marcas blancas o marcas del distribuidor ha superado con creces la de las marcas tradicionales. Este continuado crecimiento, a causa de la crisis económica ha hecho despertar el interés por estos nuevos y desconocidos conceptos de productos. Ante la existencia de las marcas blancas, nos enfrentamos a una serie de preguntas: ¿A qué se debe la gran diferencia de precios, cuando el producto es parecido?, ¿Qué futuro le espera a este tipo de marca?, ¿qué se esconde tras la producción de las marcas blancas?

En este sector, muchos fabricantes de marca tradicional se están traspasando a la marca blanca e incluso en la mayoría de empresas del sector conviven productos de marca distribuidor y tradicional, siendo estos producidos por el mismo fabricante.

Para Vargas y Martin (1995) y Puelles (1995) los principales objetivos que persiguen las marcas de distribuidor son las siguientes:

- Ofrecer productos más económicos a un segmento de clientes más sensibles al precio.
- Incrementar los márgenes de distribución al reducir determinados gastos como la publicidad o el diseño.
- Aumentar el poder de negociación con los fabricantes.
- Reforzar la diferenciación de la empresa de distribución.

- Aprovechar el gasto publicitario tanto a beneficio del producto como del establecimiento.
- Conseguir la fidelidad de los clientes al establecimiento.
- Intentar dominar la distribución de determinados productos.
- Conseguir independencia con respecto al fabricante (conseguir seguridad y calidad en los suministros).
- Aprovechar oportunidades de mercado.
- Posibilidad de definir políticas propias respecto a los productos ofrecidos en el establecimiento.

En cuanto a las ventajas que proporciona la marca de distribuidor: evidentemente la principal ventaja es el precio y el ahorro conjunto que proporciona, otra de las ventajas es la calidad que ofrecen, ya que con el paso del tiempo, los distribuidores la han mejorado e incluso en muchas ocasiones son las empresas líderes las que producen para el distribuidor.

En cuanto a los inconvenientes que proporciona: en muchos casos la calidad que se percibe es desigual, la marca blanca aunque se ha avanzado mucho con el diseño de envases, todavía existe una gran falta de originalidad en estos productos.

Por tanto, la marca blanca en los últimos años se ha desarrollado profundamente, consiguiendo cambiar la percepción de precio reducido-mala calidad. Además en la situación económica actual, los consumidores sitúan la variable precio como uno de los criterios más importantes de decisión de compra. Para concluir, en la actualidad es una buena decisión optar por la compra de la marca blanca, ya que es totalmente equiparable a la marca del fabricante o productor y además la marca blanca supone un ahorro medio del 37% respecto a los fabricantes de las marcas más conocidas.

6. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA S. COOP. CONSUM

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

6.1. Introducción

Este capítulo, que se considera de gran relevancia, tiene por objeto analizar la estrategia de marketing desarrollada por la Sociedad Cooperativa Consum. A continuación se analizarán las decisiones estratégicas llevadas a cabo por Consum en los mercados en los que opera. Se finalizará el apartado presentando un análisis DAFO, presentando las Debilidades y fortalezas que posee la organización, así como las Amenazas y Oportunidades presentes en el mercado.

El año 2014 ha sido un año importante para la cooperativa puesto que cumplía 40 años, además la implicación de sus 11.449 trabajadores y la orientación más personalizada hacia los clientes ha provocado una reducción de la despersonalización. Con esta orientación personalizada y humana se ha conseguido satisfacer con creces a todos los grupos de interés de la cooperativa.

Se han creado 472 nuevos empleos y han conseguido a la par aumentar sus ventas un 5,6% hasta alcanzar los 1.942,9 millones de euros. El resultado se ha situado en 34,1 millones, un 6% más. El crecimiento de Consum durante 2014 ha sido superior a la media del mercado, no solamente a superficie dinámica, sino también a superficie constante.

Un hecho importante durante este último año ha sido la inversión de 90,4 millones destinados tanto a las nuevas tiendas como a la mejora de los centros logísticos consiguiendo una mejora en el servicio, la calidad y la frescura ofrecida a los clientes.

Este año, 243.489 personas se han unido a la cooperativa como socios-clientes, llegando a un total de 2.405.951 socios-clientes, es decir, la cooperativa con más socios consumidores de España.

Uno de los objetivos primordiales de Consum es continuar mejorando el impacto de la actividad sobre el medio ambiente, para ello se está estableciendo un plan de Ahorro y Eficiencia energética. En cuanto a las previsiones para el próximo año, se prevé que se va a mantener el leve crecimiento ya consolidado, que podrá aumentar aún más en función de la recuperación del índice de confianza del consumidor. A continuación se incluye una ilustración donde se observan los objetivos económicos, medio ambientales y sociales de la cooperativa para 2015.

Ilustración 6.1. Objetivos para 2015

Fuente: Memoria Sostenibilidad Consum 2014

Se trata de una organización que durante el año 2014 ha consolidado su Programa Profit de Gestión Responsable de Alimentos procedentes de los supermercados, las plataformas y las escuelas de frescos. Actualmente más de 190 organizaciones, entre las que se encuentran Bancos de Alimentos, Cáritas Diocesanas y comités de Cruz Roja, participan en el programa de donación de alimentos. Este último año el valor de las donaciones ha alcanzado los 6,7 millones de euros. Además, la cooperativa también lleva acabo una gran acción social y solidaria, teniendo en cuenta la gente más desfavorecida.

Como conclusión, se puede ver que la Sociedad Cooperativa se trata de una organización compleja y con cierta importancia dentro del sector. A finales de los años ochenta, Consum era la cuarta cadena valenciana de supermercados, en aquel entonces Mercadona, su competidor directo ya tenía un tamaño siete veces mayor. Como bien afirma el presidente de la Cooperativa: "*Tener un gigante al lado, te obliga. Cuando tienes un competidor tan potente fuera, tienes que extremar el ingenio, la oportunidad, la eficacia*". Con esto se sintetiza, que esta organización en ningún

momento se ha rendido, al contrario, actualmente está experimentando una gran expansión y obteniendo al mismo tiempo un hueco importante en el mercado.

6.2. Posicionamiento estratégico

Debido a la complejidad del mercado del sector de la distribución alimentaria, toda organización debe establecer a que segmento del mercado se va a dirigir y a que mercado objetivo van dirigidos sus esfuerzos estratégicos.

Por tanto según la American Marketing Asociation (A.M.A.) el mercado objetivo es *"el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad".*

Ya determinado el mercado objetivo de la organización, se debe determinar el posicionamiento del producto en tal mercado, con el fin de elaborar un plan de marketing. Se realizará un análisis del comportamiento del consumidor, con el objetivo de que el producto o servicio conlleve las características óptimas para satisfacer las necesidades del consumidor.

Para Consum la satisfacción es la suma de muchas sensaciones y lograr que un cliente se sienta complacido, reconocido, escuchado, atendido, recompensado, informado, seguro, partícipe y orgulloso de su supermercado, es una motivación a seguir siendo exigentes y a seguir ofreciendo siempre lo mejor. Además con esta actitud, Consum intenta conseguir que sus clientes sean capaces de reconocer y distinguir la oferta de la Cooperativa de los demás competidores existentes en el mercado.

Por tanto para Consum su público objetivo, es aquel colectivo de consumidores que demandan productos con una buena relación calidad-precio, además de disponer de un gran surtido de donde poder elegir. Consum dirige sus estrategias a fidelizar este tipo de consumidores mediante su tarjeta de socio-cliente, ofreciendo una red de supermercados teniendo en cuenta el factor de la proximidad de éstos para los consumidores. En la actualidad los consumidores buscan marcas más económicas, por lo que Consum cubre este segmento de marca propia con un surtido que cubre las expectativas de precio y calidad que el cliente demanda. En todo caso, en esta organización se apoya a las diferentes marcas, ya que se trata de un elemento que sus clientes buscan en sus supermercados, incluso ofreciendo la mayor frescura en los productos de mostrador.

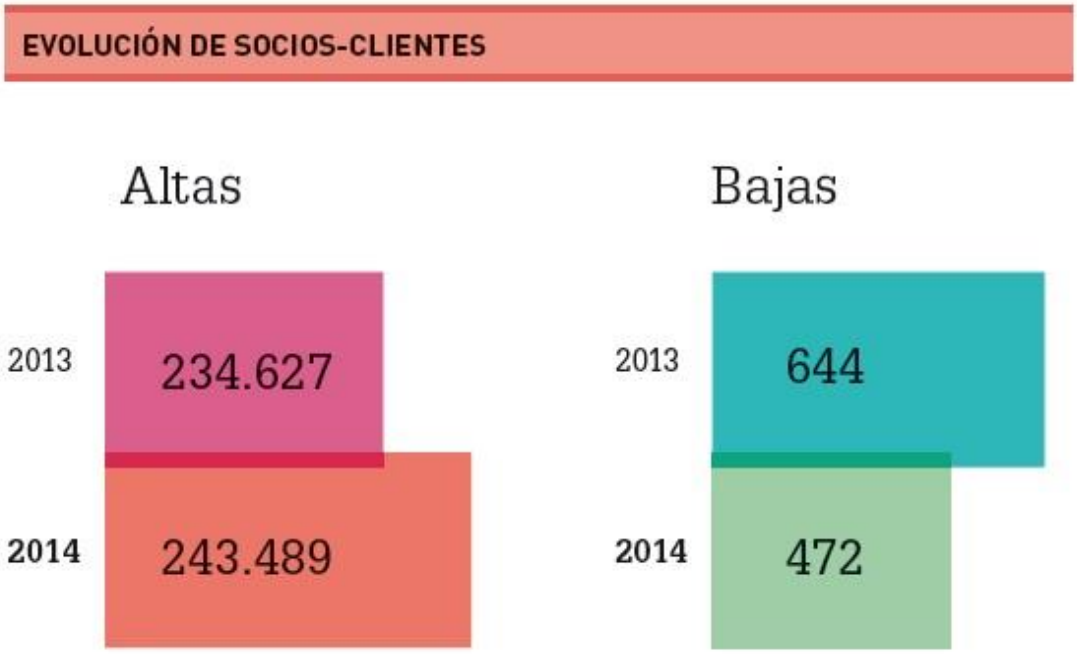
En relación al enfoque estratégico de la Cooperativa, lleva a cabo una estrategia de "Guerra ofensiva", puesto que a lo largo de los años Consum se ha centrado en la

fortaleza del líder que en este caso es Mercadona, para buscar su debilidad y encontrar ahí su ángulo mental competitivo y lanzar ahí su ataque. Por este motivo la estrategia de consum es presenciar en su lineal muchas marcas de gran reconocimiento y su marca blanca, y que el consumidor elija.

En cuanto al posicionamiento Consum establece un enfoque centrado en todos sus grupos de interés y exclusivamente centrado en el consumidor. Los socios consumidores clientes de Consum tienen un papel fundamental en el desarrollo de la Cooperativa. En la definición de los valores *"escuchar para actuar como empresa responsable*", ya se evidencia el compromiso de atender e integrar sus necesidades en la gestión de la empresa. La participación activa de los consumidores en todos los aspectos de la actividad es uno de los rasgos característicos de Consum.

Por tanto tras obtener información de sus competidores, la cooperativa conoce las necesidades de sus clientes mediante las tarjetas de fidelización consum. Esta tarjeta proporciona varias ventajas y descuentos que más adelante especificaremos. En la siguiente ilustración podemos observar la evolución de altas y bajas en el programa de fidelización de socios-consumidores.

Ilustración 6.2. Evolución socios-clientes



Fuente: Memoria de Sostenibilidad (2014)

Como se contempla en la ilustración anterior, el número de altas supera con creces al número de bajas, además en el año 2014 se ha incrementado con respecto al año anterior. Por ello se trata de un programa de fidelización con éxito.

Consum ofrece también servicios gratuitos para que los consumidores se identifiquen en la compra:

- Consum Entre Nosotros, revista que ofrece a los socios-clientes información útil sobre la alimentación, salud, belleza, medioambiente, consejos prácticos, etc.
- Formación e información, actividades destinadas a divulgar los buenos hábitos de consumo entre los escolares.
- Plataforma Mundo Consum, aplicación móvil que incorpora un localizador de supermercados por geo localización, que calcula la tienda más cercana al usuario, dando la dirección, el horario y el teléfono y sus servicios asociados (parking y servicio a domicilio). Con esta app se puede consultar las ofertas vigentes, los productos cheque-crece, la oferta diaria y las ofertas especiales.
- Descuentos cheque-crece mensual, acumulable por la compra de determinados productos.
- Consum cuenta con un área específica orientada a escuchar de forma activa a sus socios-clientes para atender y dar solución a sus necesidades. Para ello, se realizan dinámicas en las que se trabaja conjuntamente a través de reuniones de grupo, compras acompañadas, entrevistas y encuestas; con el fin de mejorar productos y servicios.

Ahora se va a analizar qué tipo de estrategias lleva a cabo Consum, que encontrándose en un sector tan activo como la distribución alimentaria, este tipo de decisiones condiciona el logro de un buen posicionamiento en el mercado y conseguir el óptimo de ventas. En este caso, Consum elige poner en práctica la estrategia de retador, puesto que su principal objetivo es conseguir parte de la cuota de mercado de su principal competidor, Mercadona. En este particular caso, el volumen de ventas de su principal competidor rebasa en creces al de Consum, aunque este no es motivo para que se minoren todos los esfuerzos para conseguir este objetivo.

Por todo esto, mediante su posición de retador en el sector, la Cooperativa pone en práctica una estrategia de producto superior. En esta estrategia intenta llegar al mercado mediante un producto que el cliente perciba con una mayor relación calidad-precio y además en este caso con mayor surtido y variedad.

Para aprovechar las oportunidades de negocio presentes en el mercado y poder conseguir una mejora del posicionamiento, la Cooperativa pone en práctica la estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de productos puesto que actualmente se están ofreciendo nuevas variantes del producto de marca propia, además de aumentar el surtido de productos. Todo esto se lleva a cabo en los mercados en los que Consum ya opera, puesto que la expansión geográfica no entra en los planes a corto plazo.

La Cooperativa dispone de un modelo predictivo que le permite anticiparse a los clientes que han tomado la decisión de dejar de comprar. Además de potenciar en sus consumidores la compra de determinados artículos mediante el programa cheque-crece. En resumen su posicionamiento se basa principalmente en *"satisfacer las necesidades del consumidor ofreciendo la mejor relación calidad-precio y un lineal que incluya un gran surtido de productos".*

6.3. Estrategia de Marketing Mix en Consum

Se continúa el Trabajo Final de Carrera con el análisis del Marketing Mix dentro de la organización cuestión de estudio. Éste está formado por cuatro variables, es decir, el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Con la combinación de ellas cualquier organización puede construir su estrategia comercial más adecuada, teniendo en cuenta en todo caso la composición de su mercado objetivo. Estableciendo las decisiones en cada una de estas variables toda empresa pretende alcanzar los objetivos de marketing establecidos, de ahí la importancia de que la estrategia de Marketing Mix este alineada con los objetivos a corto y a largo plazo de la organización.

Seguidamente se muestra una ilustración donde se resumen los componentes de la estrategia de Marketing Mix de cualquier organización.

Ilustración 6.3. Estrategia de Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2003)

6.3.1. Producto

La primera de las variables a analizar es el producto, sobre el cual se toman una serie de decisiones en base al surtido de productos, la marca, la línea de productos, el envasado y el etiquetado. En la tipología de empresa y el sector en el que nos encontramos esta variable adquiere una complejidad debido a la gran diversidad de productos existentes en los lineales.

Cabe decir en primer lugar que, Consum se caracteriza principalmente por su gran surtido de productos y por la existencia de diferentes marcas de cada producto, con ello da la posibilidad a sus clientes de elegir entre varias alternativas. Además Consum para ponerse al nivel de su principal competidor ha desarrollado su propia marca blanca a través de estrategias diferenciadas para sus tres líneas de productos.

Actualmente la Cooperativa cuenta con tres líneas de productos de marca blanca: la marca Consum mayoritariamente para la alimentación, la marca Kyrey para la no alimentación, principalmente perfumería y la marca Kaviva orientada principalmente al cuidado capilar. A continuación se presentan las tres marcas propias citadas.

Consum: la marca Consum es la más conocida dentro de los supermercados, además de ser la más demandada. Como se ha indicado anteriormente, la marca Consum engloba la gama de productos relacionados con la alimentación. En el año 2014, el número de referencias de marca propia se ha situado en 1.867, suponiendo el 18% respecto el total de referencias.

Es importante destacar que todos los productos de la marca Consum informan en el etiquetado de los valores legales en nutrientes: energía, azúcares, grasas, grasas saturadas, fibra y sal, así como de los posibles alérgenos del producto, para prevenir a las personas con intolerancias alimentarias.

Toda la gama de productos de la marca propia Consum en su mayoría son fabricados por empresas del sector de primer nivel. Además Consum establece contratos de fabricación de los productos con sus proveedores, para posteriormente distribuirlos en los supermercados, permitiéndose un ahorro en los costes.

En la actualidad el 95% de los proveedores de la marca Consum cuentan con certificaciones, siendo evaluados anualmente al mismo tiempo por el equipo de comerciales, para comprobar el cumplimiento de los compromisos acordados. En todo caso los proveedores deben tener certificaciones de Calidad y Medioambiente, y en caso de no disponer de ellas, se les pasa una auditoría propia.

Además se siguen manteniendo los criterios ambientales y de sostenibilidad en la elección de productos y sus proveedores buscando siempre la concienciación de todos ellos en el desarrollo de una gestión socialmente responsable. Como establece la Política de Responsabilidad Social de la Cooperativa, se tiene la voluntad de estimular el desarrollo económico local a través del uso de recursos de proveedores locales, de forma que las empresas del territorio se vean afectadas positivamente. Actualmente, el 67% de las compras efectuadas por Consum se realiza en las Comunidades Autónomas donde tiene presencia comercial.

En estos últimos años Consum ha ido adaptando y modernizando su gama de productos de marca propia, introduciendo infinidad de productos sin gluten y sin lactosa, con tal de dirigirse a un segmento del mercado con ciertos problemas de salud.

Kyrey: esta es la otra marca propia presente en los supermercados Consum y enfocada en su totalidad a productos de no alimentación como son perfumería, cuidado facial, cuidado corporal y maquillaje.

Se trata de una marca que a pesar de sus pocos años de existencia, está adquiriendo mucho prestigio y equiparándose con los productos cosméticos de su principal competidor *Deliplus.*

Dentro de la gama **Kyrey Corporal** encontramos una excelente línea de tratamientos de altos resultados: cremas anti estrías, anticelulíticas, reafirmantes y regeneradoras, cremas hidratantes, leche y aceites corporales con ingredientes naturales.

La gama **Kyrey Facial** contiene una línea de productos entre los que se encuentran: cremas, leches, tónicos y mascarillas, voluminizadores, etc.

La gama **Kyrey Cosmética**, se compone de todo tipo de productos relacionados con la imagen, sobretodo femenina.

Por último encontramos la gama **Kyrey Perfumería** compuesta por una excelente línea de productos, entre los que se encuentran: desodorantes, gel de ducha, cremas protectoras, artículos de afeitado, cuidado del hombre y la mujer, etc.

Resumiendo, se trata de la marca propia que la compañía Consum está implantando poco a poco en la mayoría de sus supermercados. Se trata de una marca cuyo pilar principal es su relación calidad-precio y su gran surtido de productos.

Kaviva: se trata de la nueva marca dedicada exclusivamente a los productos capilares. Esta línea capilar ofrece una amplísima gama de productos para el cuidado integral del cabello entre los que se encuentran: champús, cremas suavizantes, sérum, mascarillas, acondicionadores y tintes de resultado profesional.

La Cooperativa Consum establece el surtido de cada tienda dependiendo de una codificación, adquiriendo ésta 4 grados. Por tanto a cada tienda se le asigna una codificación dependiendo de su superficie y de las ventas esperadas. Aquellos supermercados con una mayor codificación, tienen una gama de productos más amplia.

La gama de productos está compuesta por los diferentes tipos de productos, entre los que se clasifican: **Alimentación Seca, Frescos y Refrigerados** y **No alimentación**.

Se tiene que tener en cuenta el envase y etiquetado de los productos que ofrece Consum, debido a su importancia en la orientación al consumidor. Por cuestiones de logística, se intenta sacar el máximo al diseñar los recipientes y la presentación de los productos. El principal objetivo de Consum al diseñar un envase, es persuadir al consumidor al mismo tiempo que intenta optimizar el transporte y su almacenamiento. Por todo esto Consum en algunos de sus productos que anteriormente situaba en el lineal y que se consideraban artículos de compra frecuente, ha cambiado su presentación situándolos en el lineal, pero ahora presentando mucha cantidad del mismo con un pallet.

En todo caso Consum persigue la identificación del producto en el lineal con su envase y etiquetado; en la mayoría de los casos se ha imitado a algunas marcas competidoras en el color y diseño del envase y etiquetado para acercarse a la imagen de ellas en el mercado.

Actualmente Consum está renovando el envasado y el etiquetado de sus productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores así como para mejorar la calidad y la eficiencia del producto.

Para concluir se ha observado que Consum mediante su estrategia de producto intenta satisfacer todas las necesidades de los consumidores:

- Atiende mediante la marca propia a un segmento del mercado que demanda un producto cuyo factor más importante es el precio.
- Ofrece un amplio surtido de marcas, atendiendo al segmento del mercado con un poder adquisitivo mayor, en este segmento los factores que prevalecen son la calidad y la variedad de productos.

6.3.2. Precio

El siguiente componente del Marketing Mix que se va a analizar es el precio. El precio es un componente muy importante de cualquier política empresarial, además ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de cada uno de los productos presentes en una organización. En cuanto al establecimiento del precio se debe de tener en cuenta las actuaciones de los competidores, los cambios del entorno así como del poder adquisitivo y las necesidades del público objetivo.

Después de incluir en el apartado *4.3.1. Decisiones sobre Marketing Mix* las diferentes estrategias de precio, a continuación se indican que estrategias de precios lleva a cabo la Cooperativa.

Consum establece dos estrategias de precios diferenciadas para dos grupos de productos. En primer lugar para la cartera de productos de su propia marca “Consum”, se implanta la estrategia de precios de penetración incluyendo en su estrategia diferentes descuentos que describiremos antes de finalizar el subapartado. Mediante esta estrategia, Consum instaura un precio bajo para sus productos para asegurar una importante penetración en el mercado, además con esta estrategia intenta hacer frente a sus principales competidores (Mercadona y Dia), que llevan a cabo una estrategia de penetración con precios bajos.

Debido a la situación económica actual, este tipo de estrategias, más concretamente la estrategia de precios de penetración, permite reportar grandes ventajas a las organizaciones. Los consumidores cada vez tienen más sensibilidad al precio y andan en la búsqueda de promociones y descuentos en sus compras. Por todo esto Consum lleva a cabo un sistema de descuentos que todo consumidor puede disfrutar con su tarjeta socio-cliente, a continuación se detallan todas las ventajas de la misma:

- Ofrece de un 0,75% hasta un 1,25% de descuento acumulable al final de mes en todas las compras.
- Descuentos exclusivos en productos "Cheque Crece", señalizados en los supermercados y en los folletos de ofertas. Este descuento se aplica tanto a productos de marca propia como al resto de productos. Con la compra de este tipo de productos, se obtiene la suma acumulada del descuento sobre el producto Cheque-Crece, junto con el 1,25% de descuento en un cheque mensual.
- Descuentos personalizados mediante Mis Cheque-Crece, en artículos que el socio-cliente compra habitualmente.
- En los últimos meses se han incluido descuentos sobre productos que el socio-cliente puede obtener junto con su ticket de compra.
- Además Consum dispone de una plataforma online donde podrás consultar todas tus compras, así como sus "Cheque-Crece". En la aplicación, el socio-cliente puede elaborar su lista de la compra personalizada para conseguir el máximo ahorro. Se puede acceder a la aplicación vía web o vía aplicación móvil.
- Consum ofrece la ventaja de crearte la tarjeta de pago gratuita, consiguiendo con ella un 2% de descuento en determinadas gasolineras.

En segundo lugar Consum, para la cartera de productos del resto de marcas, establece una estrategia de precios de prestigio, determinados en la mayoría de los casos por los fabricantes. Implantando esta estrategia se persigue el objetivo de trasmitir una percepción de calidad superior en los productos. Esto no es del todo cierto, ya que las marcas que posicionan sus productos con este tipo de precios son muy cuidadosas en transmitir el valor psicológico de los mismos y es por esto por lo que se establece un mayor precio del producto. En el caso de Consum su precio menor en los productos de marca propia, cuyos fabricantes suelen ser los mismos que el producto de marca conocida, se debe principalmente al ahorro en el envase, a su menor coste en publicidad, el reconocimiento de la marca, etc. Por tanto es recomendable analizar

objetivamente las diferentes cualidades de los productos y tomar decisiones racionales sin basarse en las percepciones transmitidas a través del precio.

Consum en sus estrategias de precio trata de establecer la mejor relación calidad-precio, cualidades valoradas por el cliente de forma conjunta. Estas dos variables no deben abordarse de forma separada puesto que el socio-cliente no podría relacionar lo que la cooperativa ofrece con el valor que le está proporcionando. Sintetizando, es verdaderamente importante que el precio refleje las ventajas, atributos y beneficios del artículo.

En conclusión, la estrategia de calidad-precio llevada a cabo por la Cooperativa Consum es de alto valor, ofreciendo calidad en todas sus líneas de productos a un precio medio y en pocos casos un precio alto. La organización ofrece productos muy valorados por sus clientes, permitiéndoles elegir entre varias opciones en cuanto a precio-calidad. Actualmente Consum sigue trabajando para poder ajustar los precios tanto a la situación económica, como al poder adquisitivo del público objetivo, con el principal objetivo de mantener e incrementar la competitividad en el mercado sin repercutir en el entorno.

Con todas estas decisiones en su estrategia de precios Consum está logrando equipararse a la estrategia de "Siempre Precios Bajos" llevada a cabo por Mercadona, estrategia con un gran éxito en la actualidad.

6.3.3. Distribución

Ahora se analizará la política de distribución en Consum, la mayor cooperativa del arco mediterráneo español. Estos últimos años la organización ha destinado fuertes inversiones para crear nuevas plataformas logísticas con sistemas automatizados, permitiéndole reducir las necesidades de espacio y alargar la vida útil de las mismas instalaciones.

En la actualidad la organización posee 6 centros logísticos con los que abastece de forma óptima a todos sus supermercados Consum, Consum Basic y Charter:

- Plataforma de El Prat (Barcelona) con la que abastece productos de las secciones de fruta y verdura, carne, charcutería, lácteos y congelados. Este centro posee una superficie de 13.500m^2.

- Plataforma de mercancías generales en la Zona Franca (Barcelona) con la que provee productos a los supermercados de alimentación seca, droguería,

perfumería, bazar y pescado. Esta plataforma posee una superficie de 92.000m^2.

- Plataforma de productos frescos de Quart de Poblet, con la que suministra productos de las secciones de carnes, charcutería, lácteos, congelados y horno. Este centro tiene una superficie de 23.000 m^2.
- Plataforma de productos frescos de Riba-Roja (Valencia) dedicada a las secciones de frutas, verduras y pescado. Esta plataforma cuenta con una superficie de 33.000 m^2.
- Centro logístico de mercancías generales de Silla (Valencia), con la que abastece productos de alimentación seca, droguería, perfumería y bazar. Este centro cuenta con una superficie de 33.000 m^2.
- Plataforma de integración regional de Las Torres de Cotillas (Murcia), con la que provee productos de alimentación seca, droguería, perfumería, bazar, carne y pescado. Este centro logístico cuenta con una superficie de 76.000 m^2.

Como se observa Consum posee un desarrollo logístico óptimo con más de 249.000m^2 de superficie, asegurando que su localización este acorde con la posición de sus supermercados en la península. Esto junto con el proyecto de Transporte en Origen, se ha conseguido garantizar toda la cadena de suministro desde el origen de los productos hasta los supermercados, además en toda la distribución se consigue el control integral mediante la gestión de la puntualidad en las entregas en plataforma. En resumen la cooperativa es capaz de proporcionar la total disponibilidad de la gama con la mayor frescura y calidad posible. La red logística para la cooperativa es un punto fundamental para la estrategia de apoyo a las tiendas.

Todos sus supermercados disponen de un servicio de atención donde se registran las sugerencias, aportaciones y reclamaciones, para poder atenderlas y solucionarlas en el menor tiempo posible. El 90% de la logística cuenta con un sistema de picking por voz que facilita la distribución y planificación de la carga de camiones para su posterior reparto. También se ha llevado a cabo el modelo de control de altura de los palés para la mejora de las condiciones de ergonomía de los empleados en las tiendas.

Una vez expuesto en líneas generales el proceso de distribución logística de la cooperativa, se muestran las tareas de merchandising establecidas en los puntos de venta. Este se trata de un punto clave ya que es el punto de contacto con sus socios-clientes y clientes potenciales. Las grandes cadenas de supermercados establecen la misma distribución en todos sus puntos de venta, con el principal objetivo de que el consumidor de cualquier zona geográfica identifique los mismos elementos en cualquier establecimiento. Esta es la esencia que conserva Consum en cada uno de sus

puntos de venta, a continuación se expone algunos de los elementos de la esencia en merchandising que Consum intenta transmitir.

Exposición de los productos:

-Se intenta establecer una posición estratégica de los productos, con el objetivo de potenciar la compra atractiva y llamativa por el cliente. Ejemplos: Productos de alta rotación situados en las cajas (pilas, chicles, caramelos, etc.), productos de primera necesidad (pan, agua, leche) situados con alta visibilidad para el consumidor, etc.

-Establece los productos estrella (los más vendidos) a la altura de la vista en los lineales. Además sitúa los productos en oferta en las cabeceras del lineal, por tal de facilitar la visibilidad y la posterior venta.

-La posición del producto en el lineal debe ser perfecta con el objetivo de que no exista ningún espacio en el mismo, además de tener una cantidad de productos acorde a la previsión. Consum para la perfecta muestra de sus productos, los encara continuamente a lo largo de la jornada.

-En cada uno de sus supermercados existen mostradores de frescos con las secciones de charcutería, carne y pescado. Además junto con estos mostradores, se encuentran los murales de productos envasados para que el consumidor tenga donde elegir.

Decoración e imagen del local:

-Cabe decir que Consum establece una decoración en todos sus supermercados por tal de provocar al cliente buenas sensaciones en sus compras así como crear un buen ambiente en el punto de venta. Actualmente la única diferencia en alguno de sus supermercados es la sección de perfumería, que se está implantado de forma progresiva en cada uno de ellos.

-Para potenciar la decoración en sus locales, se establece una adecuada iluminación que incita a los consumidores a entrar en cada uno de ellos para realizar una compra agradable y tranquila. Con la iluminación se intenta dar prioridad a determinados productos.

-Consum utiliza una serie de elementos como son rótulos, carteles, paneles, lámparas, mobiliario, etc., idénticos en todos sus supermercados que siguen la línea de negocio de la Cooperativa. Todos estos elementos tienen como objetivo, que cualquier consumidor dentro de su supermercado sea capaz de identificar su enseña.

-Con las fachadas de los supermercados Consum también intenta potenciar su imagen, para ello sigue una línea en cada uno de ellos respetando en todo caso su entorno. La fachada de un supermercado Consum se caracteriza por sus colores claros, siempre limpia y con fácil acceso.

-Otro elemento importante en la decoración de los supermercados es la combinación de colores que utiliza la Cooperativa. Con la combinación de colores en los uniformes, en los carros y cestas de compra, en las paredes y en su mobiliario se intenta estimular los sentidos del socio-cliente.

Distribución del mobiliario:

-En referencia al mobiliario sigue las mismas pautas que la decoración, en todos sus establecimientos se puede observar los mismos murales, islas de congelados, cajas registradoras, estanterías, muebles, cámaras, etc.

-Consum con el fin de lograr el movimiento ágil de sus consumidores por los pasillos de los supermercados, establece una buena distribución de los espacios.

Música:

-En cada uno de sus establecimientos Consum instala la misma música. En las horas donde existe poca asistencia de clientes se puede escuchar música más tranquila y agradable, en cambio en las horas punta se puede escuchar música más animada con el objetivo de agilizar las compras. En todo caso cada quince o veinte minutos se anuncian en la misma música alguna de las ofertas semanales y mensuales y la existencia de nuevos productos. Cada hora aproximadamente se anuncia a través de megafonía todas las ofertas, así como últimas hornadas de pan, la existencia de servicio a domicilio, etc.

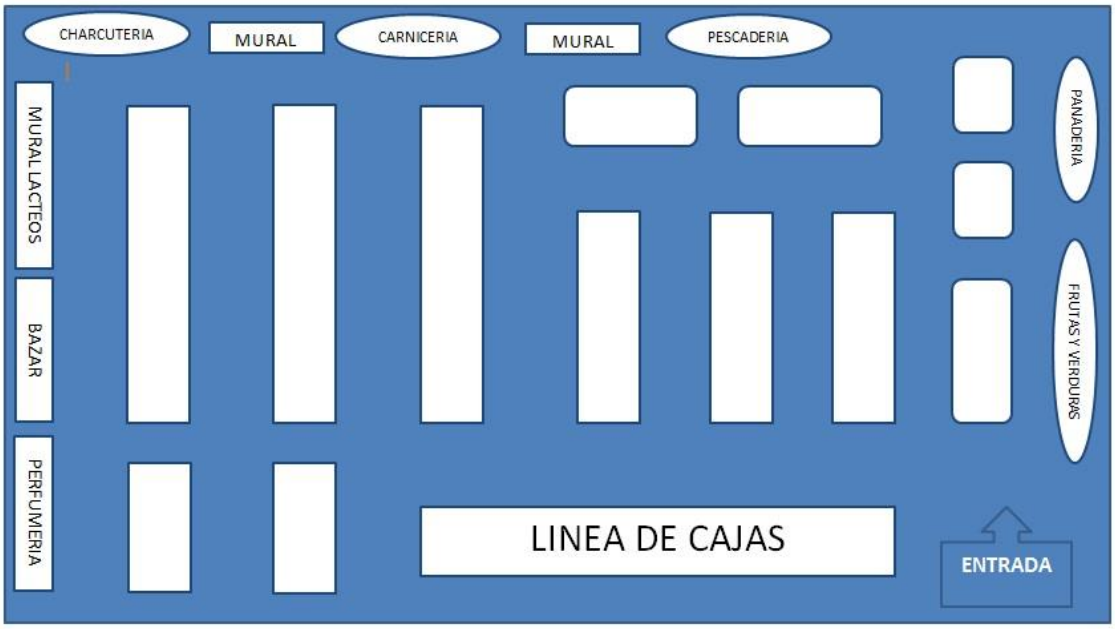
Publicidad:

-Consum utiliza distintos elementos para publicitarse como las bolsas con el logotipo, los bolígrafos de los empleados, los carros de compra, las bolsas y envases de las secciones de frescos, etc. Actualmente se está potenciando la publicidad en las bolsas reutilizables.

-Consum utiliza también carteleria de grandes dimensiones en las entradas de las ciudades o poblaciones donde dispone de supermercado. Estos carteles contienen el logotipo junto con la ubicación del supermercado.

A continuación, se analiza el mobiliario que utiliza la compañía en sus supermercados, para ello se incluye una ilustración con la distribución del mobiliario que suele utilizar la Cooperativa, aunque no todas sus tiendas siguen el modelo idéntico. La ilustración se ha elaborado a partir de visitar varios supermercados Consum.

Ilustración 6.4. Distribución del mobiliario en Consum



Fuente: Elaboración propia a partir de la visita de Supermercados Consum (2015)

- Como se observa, las secciones de frescos (Charcutería, Carnicería, Pescadería, Panadería y Frutas y Verduras) se ubican en los extremos del local con el objetivo de que los clientes identifiquen rápidamente las secciones. Cada sección se identifica por estar adornada con azulejos de diferentes colores, mobiliario característico de sección, cámaras de refrigerado y congelado y tabicas encima de las secciones con vinilos característicos.

- La ilustración anterior muestra como en las secciones de charcutería, carnicería y pescadería se encuentran seguidamente sus respectivos murales con productos envasados. Los supermercados Consum también disponen de un amplio mural de yogures, zumos y lácteos refrigerados.

- En el caso de la sección de panadería, pescado y frutas y verduras, se han representado las islas mediante el símbolo ▢ , éstas se encuentran aisladas de los productos de la sección aunque contienen productos relacionados. En el caso de la panadería las islas contienen tartas, helados, etc. Las islas de la

sección de pescado contienen todo tipo de pescado congelado y envasado. Las islas de la sección de frutas y verduras contienen productos tanto envasados como a granel y que no necesitan refrigeración.

- Mediante el símbolo se han representado las estanterías del resto de productos: bollería, lácteos, limpieza, comida para animales, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, conservas, etc. En los extremos de las estanterías se encuentran las cabeceras donde se sitúan las ofertas y productos de temporada.

- Se observa que la sección de bazar en la ilustración, está situada al final del establecimiento. En la mayoría de supermercados Consum esta sección no es muy amplia y en la que se incluyen las promociones en toallas, vajillas, peluches, etc.

- Por último, actualmente se está implantando en muchos supermercados la sección de perfumería. Esta sección se caracteriza por contener una luz muy blanca, representada con colores muy claros y atractivos a los clientes. La indumentaria del personal encargado de la perfumería es distinto al resto de empleados del supermercado.

Si se tienen en cuenta los elementos que utiliza la Cooperativa Consum para estimular la venta en cada uno de sus supermercados, la tabla siguiente recoge los principales medios de animación utilizados por la organización.

Ilustración 6.5. Elementos de animación en la Cooperativa Consum

TIPOS	MEDIOS
Físicos	Lineales, Cabeceras, Islas, Murales, Pilas de productos, expositores y vitrinas/mostradores.
Psicológicos	Promociones, zonas frías y zonas calientes.
De estímulo	Productos impulso, AIDA.

Fuente: Elaboración propia en base a Masson y Wellhof (1994)

Los medios de animación personal en gran parte Consum no los utiliza, puesto que el objetivo de Consum es no entorpecer el flujo de clientes y no presionar la compra de determinados productos tras su posterior degustación. Estás técnicas son utilizadas por sus competidores directos, por tanto este es un punto donde Consum pretende diferenciarse.

Los medios físicos que se han incluido en la tabla y que son utilizados por la Cooperativa, son todo tipo de mobiliario con el cual se ubican los productos de la forma más atractiva para potenciar la venta. Consum utiliza algunos elementos físicos como por ejemplo las cabeceras y los expositores, para situar de manera temporal determinados productos en estado promocional. En los supermercados Consum se observan pilas de productos, normalmente con un precio reducido y éstos de alta rotación. En todos estos medios físicos se utilizan indicadores del producto y precios, así como indicadores de productos en promoción (como pueden ser etiquetas con colores llamativos, grandes carteles colgando del techo, etc.); el fin de los indicadores es llamar la atención y el deseo de compra del cliente. No se explicarán el resto de elementos físicos puesto que se han descrito en apartados anteriores.

Los medios psicológicos utilizados por la Cooperativa son las promociones, las zonas frías y las zonas calientes. Presta mucha atención a las promociones que ofrece a sus socios-clientes, mediante cheque-crece, descuentos acumulables, promociones en otros establecimientos, etc. En todo supermercado existen zonas frías y calientes, por ello Consum implantando productos llamativos para el cliente intenta transformar las zonas con poca venta, en áreas de atracción y afluencia de clientes.

Por último aquellos elementos que utiliza como estímulo son el producto impulso y el modelo AIDA. El producto impulso, como el nombre indica, el principal objetivo es fomentar su venta y para ello se rebaja su precio para intentar estimular su venta. La Cooperativa intenta crear un ambiente favorable para su venta, normalmente en el lineal de cajas. Estos productos también se anuncian por megafonía a lo largo del día. También se introducen productos impulso en determinadas fechas como pueden ser Semana Santa, Navidad, el Día del padre, etc.; con ello Consum crea ambientes mediante decoración para animar el punto de venta.

El modelo AIDA (atracción, interés, deseo y acción), es otro de los medios de estímulo que utiliza Consum, con este modelo se intenta atraer tanto a los socios-cliente como clientes potenciales, lograr su interés por el producto, provocar el deseo de obtenerlo y posteriormente conseguir la venta final.

6.3.4. Comunicación

En referencia a la variable Comunicación del Marketing mix, Consum se caracteriza por haber conseguido su gran número de socios-consumidores sin haber llevado a cabo patrocinios de eventos de gran revuelo, ni campañas televisivas de publicidad, etc. Por tanto su éxito en el sector de la distribución alimentaria se traduce en que está haciendo las cosas bien.

Los canales de comunicación que utiliza Consum con su público objetivo, son: señalética publicitaria fija normalmente en carreteras principales de las poblaciones/ciudades donde se sitúa algún establecimiento, la publicidad en las redes sociales y las acciones de marketing relacional.

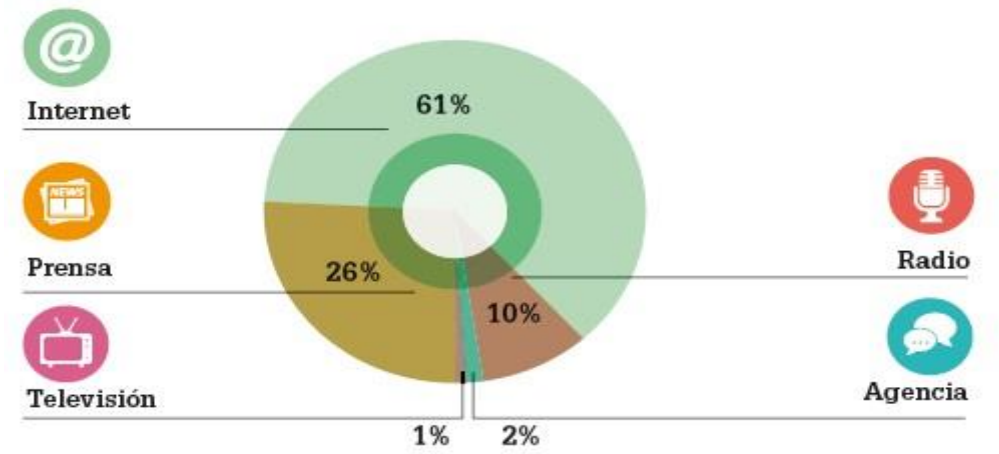
La señalética publicitaria está compuesta por pancartas que contienen el logo, la dirección y en algún caso algún pequeño mapa con la ubicación del supermercado. Este canal de comunicación es importante puesto que informa a los clientes habituales y a clientes potenciales sobre el supermercado más cercano.

En los últimos años ha prestado verdadera atención a la presencia y desarrollo de las redes sociales, uno de los medios publicitarios más importantes en la actualidad. Está presente en *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Flickr*, *Instagram*, *Pinterest*, y la inscripción en el *RSS* (es un formato que permite suscribirse de manera sencilla y gratuita a los contenidos de cualquier sitio web) de su página web. La cooperativa es consciente de la verdadera importancia de las redes sociales, ya que les proporciona cercanía con sus clientes, valoración de opiniones, satisfacción de peticiones o necesidades, etc. Durante estos últimos años ha conseguido 36.000 *Me gusta* en su página de *Facebook* y 6.300 *followers* en *Twitter,* estos datos reflejan todas aquellas personas que se interesan por la organización y siguen sus pasos. Aunque estos seguidores quedan lejos de alguno de sus principales competidores, Consum está trabajando duro para potenciar su presencia en las redes sociales.

Otro de los medios que utiliza para darse a conocer, es la radio. La Cooperativa colabora quincenalmente en espacios radiofónicos emitidos en "*Ser Consumidor*" de Radio Valencia-Cadena SER y en "*La Mañana*". Además de forma semanal se emiten los espacios "*Aquí en la Onda*" De Onda Cero Valencia y "*RAC Consumidors*" de RAC1, que pueden escucharse en la Comunidad Valenciana y Cataluña respectivamente. También los domingos en "*A vivir CV*" de la cadena Ser.

En la memoria de sostenibilidad de 2014, se incluye un gráfico con los impactos de los medios de comunicación que utiliza, ésta es la siguiente.

Ilustración 6.6. Impacto de los medios de comunicación



Fuente: Memoria de Sontenibilidad 2014 Cooperativa Consum (2014)

En la ilustración se denota la importancia de Internet (redes sociales y Web) y de la prensa, ambos medios equiparan casi el 90% del impacto del total de los medios de comunicación utilizados. Por este motivo la Cooperativa concentra casi todos sus esfuerzos de comunicación en potenciar cada una de las redes sociales en las que está presente, así como las noticias publicadas en prensa.

Otro de los métodos de comunicación que ha desarrollado estos últimos meses es la aplicación **Mundo Consum** que toda persona con un Smartphone puede descargar. Se trata de una aplicación que permite:

- Consultar los productos que actualmente están en oferta.
- Consultar las ofertas personalizadas para cada socio-consumidor.
- Ver el listado de todos los cheque-crece, y si se han utilizado.
- Localizar el supermercado más próximo a la ubicación del consumidor.
- Realizar el alta como socio-consumidor online.
- Obtener seis cupones personalizados de descuento cada día, disponibles para imprimir y canjear en cualquier supermercado Consum.
- Crear listas de compra a partir del gusto del consumidor, con la posibilidad de incluir productos en oferta y productos de consumo habitual por parte del socio-consumidor.
- Planificar menús semanales según estilos de vida.

En resumen, se trata de una aplicación pionera y gratuita que tiene como objetivo proporcionar al socio-cliente información actualizada al instante para facilitarles la compra. Además con esta aplicación se intenta mejorar la proximidad al cliente además de facilitarles cualquier aspecto en el acto de compra, teniendo al alcance de la mano todo tipo de facilidades.

Otro instrumento de comunicación que no ha desarrollado la organización y que utilizan muchos de sus competidores directos es la compra online. Se trata de un método de venta que se está desarrollando en todos los sectores y que es verdaderamente interesante para las empresas, puesto que permite ofrecer a los clientes una tienda online 24 horas y soportando unos gastos menores. Actualmente todavía no se ha planteado llevar a cabo este tipo de venta.

Para concluir Consum no ha necesitado invertir grandes cantidades de dinero en publicidad, por lo que su gran reputación y su gran número de socios-clientes se han conseguido de la mejor forma posible y la más económica, mediante el "boca-boca". Aunque a pesar de esto, en la actualidad está desarrollando métodos eficientes de comunicación con mayor innovación y adaptados a las nuevas tecnologías.

6.4. Análisis DAFO

Para finalizar el apartado se incluye un análisis DAFO donde se mostrarán las debilidades y fortalezas internas observadas así como las amenazas y oportunidades externas detectadas.

Debilidades

Aquí se determinan cada uno de los rasgos de la organización que constituyen un punto débil y que deberían ser objeto de mejora. Éstas son las siguientes:

- Todavía no ha expandido su red comercial por toda la península, por lo que el mercado en muchas Comunidades Autónomas está controlado por sus competidores.
- Consum no dispone de una plataforma de compra online, un medio muy utilizado cada vez más en la actualidad.

- En los productos de marca ofrece un precio medio-alto, esto provoca en muchas ocasiones el rechazo por aquellos consumidores potenciales que tienen una mayor sensibilidad al precio.
- No utiliza algunos medios publicitarios que podrían tener gran impacto entre la población, como por ejemplo anuncios de televisión.

Amenazas

En esta parte se hace mención de todos aquellos aspectos que pueden ser un obstáculo para la organización y que de alguna manera dificultan alcanzar sus metas. Éstas son las siguientes:

- Opera en el mercado con la presencia de varios competidores, como por ejemplo Mercadona y Dia, presentes en todo el ámbito nacional y que cuentan con una red de supermercados más amplia que Consum.
- Actualmente Consum no es líder en el mercado de la distribución alimentaria, lo que supone llevar a cabo una estrategia ofensiva con respecto sus competidores. Este aspecto le ha llevado a estudiar siempre las fortalezas y debilidades de sus competidores.
- El volumen de ventas de su principal competidor, Mercadona, supera con creces las ventas de la Cooperativa.
- Estrategias de precios bajos que llevan a cabo sus principales competidores y que en muchas ocasiones provocan la pérdida de cuota de mercado.
- Aumento de la presencia de marcas blancas en otros supermercados.

Fortalezas

Aquí se cercarán los principales puntos fuertes de la organización que fomentan la consecución de sus objetivos y permiten diferenciar a la Cooperativa del resto de competidores. Éstos son las siguientes:

- Actualmente cuenta con un total de 2.405.951 socios-clientes, es decir, se trata de la organización con mayor número de socios consumidores en toda España.
- La extensión del nuevo modelo de perfumería en muchos de sus supermercados.

- Ofrece en sus productos una buena relación calidad-precio, así como un gran surtido de productos y marcas de donde poder elegir. Además dispone de servicio a domicilio.
- Consum dispone de la tarjeta socio-cliente ofreciendo descuentos diarios, acceso a sus aplicaciones informáticas, cheque crece, descuentos en otros establecimientos, etc.
- Cuenta con una determinada área orientada a escuchar de forma activa a sus socios-clientes para dar solución a sus necesidades. Para conseguirlo, se realizan dinámicas en las que se trabaja conjuntamente a través de reuniones de grupo, compras acompañadas, entrevistas, etc.
- Ha ido adaptando y modernizando su gama de productos de marca propia, introduciendo infinidad de productos sin gluten y sin lactosa, con tal de dirigirse a un segmento del mercado con ciertos problemas de salud.
- Está renovando continuamente el envasado y el etiquetado de sus productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores así como para mejorar la calidad y la eficiencia del mismo.
- Posee una red logística con una localización óptima que permite proporcionar a sus supermercados la total disponibilidad de la gama con la mayor frescura, rapidez y calidad posible. Este es un punto fundamental para la estrategia de apoyo a las tiendas.

Oportunidades

Por último se determinan las circunstancias favorables presentes en el entorno que la organización puede aprovechar para conseguir los objetivos a corto y largo plazo, así como para desarrollar su estrategia eficientemente. Éstas son las siguientes:

- La popularidad del uso de aplicaciones en la actualidad supone una oportunidad, puesto que recientemente ha desarrollado su plataforma online/aplicación móvil *Mundo Consum*. Aplicación que ofrece todo tipo de ventajas a sus socios-clientes.
- En el mercado de la distribución alimentaria, los consumidores demandan cada vez más productos de marca blanca. Este hecho es una oportunidad puesto que actualmente está creando un amplio surtido de productos de marca blanca. Por ello dispone de tres líneas de este tipo de productos.

- Basar sus estrategias de comunicación fomentando los productos de marca blanca, productos que no contienen alérgenos (sin gluten, sin lactosa, etc.) y productos 0% materia grasa.
- Consum dispone de un ámbito geográfico muy amplio por donde expandir su red comercial y logística.

7. PROPUESTA DE MEJORA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

En este apartado se presentan las distintas propuestas de mejora extraídas del análisis de la estrategia de marketing de la Sociedad Cooperativa Consum. A continuación se elige una de ellas para llevar a cabo su análisis. Para ello se desarrolla la propuesta y conjuntamente se incluirá la evaluación de la inversión de ponerla en funcionamiento y además de un diagrama de Gantt para su implantación.

Tras realizar el análisis de la organización, se han detectado distinto puntos débiles sobre los que se pueden extraer distintas propuestas de mejora, éstas son las siguientes:

Tienda Online

Una de las debilidades que se ha detectado al desarrollar el análisis de la estrategia de marketing, es la inexistencia de una plataforma para la compra online. Se trata de un servicio que muchos de sus competidores están empezando a desarrollar, por tanto puede ser interesante llevar a cabo esta plataforma. Además en la actualidad prevalecen las siguientes tendencias entre los consumidores: los usuarios cada vez muestran más confianza en las tiendas online, es más habitual el uso de dispositivos móviles como forma de compra, más comodidad para el consumidor ante este tipo de compra, el cliente no tiene limitaciones horarias en la compra online, etc.

Uno de los inconvenientes para que se lleve a cabo esta propuesta es que no dispone de supermercados por toda la península, por tanto su venta online debería de limitarse a aquellas zonas donde dispone de supermercados o plataformas logísticas.

Pese a esto sería una oportunidad, ya que la inversión para desarrollar una tienda online (puesto que Consum ya dispone de una página web muy conocida) sería mínima con un retorno de la inversión bastante elevado. Además con la plataforma online se podría alcanzar a un público más amplio.

Inversión en publicidad

La Cooperativa Consum actualmente no destina muchos de sus fondos para publicidad, por tanto se ha considerado una propuesta de mejora destinar más fondos para dar a conocer la organización y aumentar sus ventas. Incluso con la implantación de esta propuesta de mejora, dispone de una doble oportunidad: posibilidad de fomentar las ventas en sus supermercados y potenciar la aparición de interesados en la franquicia Charter.

Los medios que utiliza actualmente son: Internet, notas de prensa, radio y televisión. De todos ellos el más eficiente es Internet, mediante las redes sociales. Hoy en día la

publicidad online en las redes sociales sigue creciendo a pasos agigantados, ya que las personas pasan cada vez más tiempo conectados a la red. Como se ha visto al analizar la comunicación de la organización cuestión de estudio, ésta utiliza distintas redes sociales aunque debería potenciar mucho su uso y dedicar mucho más tiempo a la captación de público con este medio.

Otro de los medios publicitarios que se deberían utilizar es la publicidad televisiva, que aunque su coste resulta elevado, el impacto de los anuncios es mucho mayor que en la radio.

Expansión geográfica

Tras analizar la localización de las plataformas logísticas y los supermercados Consum, Consum Basic y Charter, se observa que su posición geográfica se entabla principalmente en el arco mediterráneo. En cambio sus principales competidores que son Mercadona y Dia, tienen presencia por toda España. Por tanto desde la perspectiva de punto débil o como oportunidad, la expansión geográfica es una gran propuesta de mejora.

No es nada fácil desarrollar esta propuesta de mejora, ya que para llevar a cabo una expansión geográfica se necesita una inversión muy elevada, debido a las características del negocio. Además la expansión geográfica conlleva a su vez la creación de nuevas plataformas logísticas, que aseguren el reparto eficiente a los supermercados y la venta del producto con la mayor calidad y frescura.

Llevando a cabo esta propuesta podría empezar a competir en el mercado nacional del sector de la distribución alimentaria, aumentar su número de socios-clientes, aumentar el reconocimiento de la organización a nivel nacional, multiplicar sus ventas, etc.

Eliminación de carteleria y ofertas.

La última propuesta de mejora que se va a plantear, es la eliminación de determinada carteleria y ofertas. Como se ha visto en el análisis de la comunicación de la Cooperativa, ésta utiliza determinada carteleria para informar a sus clientes de las ofertas vigentes, así como los productos incluidos en la oferta cheque-crece al final del mes. Los carteles informativos poseen importancia en cualquier supermercado, aunque se considera que ya se realiza demasiado uso de los mismos.

Por tanto se propone eliminar toda esta carteleria e incluso el descuento cheque-crece acumulable a final de mes. De este modo realizar una bajada de precios y seguir una

política de precios bajos, sobre todo en los productos de marca blanca. Esta política podría asemejarse en muchos aspectos a la llevada a cabo por su principal competidor Mercadona (Siempre Precios Bajos). Se propone eliminar los esfuerzos dedicados a la carteleria, folletos de ofertas, cheque-crece y descuentos directos; y dedicarlos a reducir los precios sobre todo de su propia marca.

Con la ejecución de esta propuesta, se podrá fomentar la venta y el conocimiento de su propia marca, mejorar la imagen que tienen algunos consumidores de productos con precios superiores, aumentar las ventas gracias a sus precios más reducidos, equipararse con sus competidores directos y la reducción de costes directos en publicidad y carteleria.

Una vez descritas las Propuestas de Mejora que se plantean a la empresa, se ha seleccionado la propuesta de creación de una Tienda Online. Se considera que este canal de venta tiene mucho potencial actualmente y además pocas empresas del sector llevan a cabo este tipo de venta. Los objetivos que se persiguen con esta propuesta son:

- Aumento de las ventas y del número de socio-clientes.
- Mejora de la imagen de la organización ofreciendo servicios modernizados y adecuados a los hábitos de compra actuales.
- Equipararse con sus principales competidores y búsqueda de diferenciación, ofreciendo facilidades a sus consumidores mediante la compra online.

A continuación se detallan las diversas actividades para realizar la propuesta de mejora que se ha seleccionado.

DESARROLLO WEB

Incluir la tienda online dentro de la página web ya conocida www.consum.com, además de incluir la misma en la aplicación móvil Mundo Consum.

Para esto se rediseñará la página web, puesto que la principal fuente de ingresos será la tienda online. Se crearán todas las fichas de productos, con sus respectivas características y variaciones. Así mismo se incorporarán imágenes y videos explicativos de los productos.

Además se mejorará el aspecto y la navegación del sitio web con el objetivo de facilitar la compra al usuario. Se utilizarán técnicas de posicionamiento web (SEO) para atraer a nuevos clientes.

Un aspecto importante en el desarrollo de esta propuesta es que la sociedad no se extiende por toda España, por tanto el servicio de tienda online se limitara a aquellas zonas geográficas que dispongan de supermercado o que dispongan de un supermercado en un radio de 5-10 kilómetros. Además solo se servirán compras superiores a 60,00€ y además se cobrará unos gastos de transporte de 5,00€

INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

La Cooperativa ya dispone de servicio a domicilio, por lo que se reforzará la flota de vehículos y se contratarán a los operarios necesarios. Debido a la incertidumbre existente en el volumen de ventas que se van a generar a través de este nuevo canal de ventas, solo se reforzará la infraestructura de transporte y el número de operarios en las grandes ciudades.

En la zona de Alicante se comprara 1 vehículo y se contratará a 1 operario.

En la zona de Barcelona se comprarán 4 vehículos y se contratarán a 4 operarios.

En la zona de Valencia se comprarán 5 vehículos y se contratarán a 5 operarios.

En la zona de Castellón de la Plana se comprara 1 vehículo y se contratará a 1 operario.

En la zona de Murcia se comprará 1 vehículo y se contratará a 1 operario.

Actualmente los servicios a domicilio son preparados por los mismos operarios en las tiendas, por tanto ante saturación de pedidos se contrataría a operarios para la preparación de los pedidos online en los supermercados.

PUBLICIDAD

En primer lugar desarrollará una campaña publicitaria online en todas aquellas redes sociales en las que la Cooperativa está presente. Para fomentar dicha publicidad se realizarán concursos y descuentos.

En segundo lugar llevará a cabo publicidad a través de Google, mediante Google Adwords, además de incluir todos los supermercados en Google Maps. Se elaborarán campañas de publicidad local en las poblaciones donde se sitúen los supermercados, mediante el pago por clic. Se vinculará la página web con Google Analitycs para analizar información como visitas, clics, ubicación de las visitas, palabras clave, etc.

En tercer y último lugar se acarreará una campaña de buzoneo e información en los puntos de venta. Consum informará de la tienda online con la revista informativa que reciben en sus hogares los socios-consumidores. También diseñará folletos informativos del nuevo canal de venta junto con las ofertas existentes, para informar a todo el público objetivo.

Es necesario representar las diferentes fases que se han de llevar a cabo en la propuesta de mejora, por tanto se va a utilizar el Diagrama de Gantt. Se trata de una herramienta gráfica mediante la cual se representan en un periodo de tiempo determinado todas las actividades a realizar.

Ilustración 7.1. Calendario de Ejecución para la Propuesta de Mejora

	SEMANAS									
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación, dirección y gestión del proyecto										
Evaluación financiera del proyecto										
Rediseño del sitio Web										
Inclusión de la Tienda Online en la Web										
Creación de las fichas de productos										
Inclusión archivos multimedia en la Web										
Posicionamiento Web (SEO)										
Compra de vehículos										
Contratación de operarios										
Diseño de folletos y ofertas										
Campaña de buzoneo										
Verificación y puesta en marcha										

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se observa en el Diagrama de Gantt la actividad de planificación, dirección y gestión del proyecto ocupara dos meses y medio, por tanto será una actividad a realizar durante todas las semanas de la implantación de la mejora. En cambio el resto de actividades se efectuarán en una o dos semanas, puesto que son tareas que no requieren un periodo de tiempo muy amplio.

La actividad de creación de las fichas de productos ocupa un periodo de tiempo de tres semanas puesto que se trata de una tarea muy elaborada, ya que los supermercados disponen de infinidad de productos. Por último la verificación y puesta en marcha se

efectuará con revisiones periódicas cada 5 semanas, evaluando los progresos realizados y solucionando todos aquellos problemas que puedan surgir.

VALORACIÓN ECONÓMICA

Seguidamente se va a realizar un breve análisis financiero de la propuesta de mejora con el objetivo de estudiar su viabilidad. Cabe decir que debido a las características de la empresa cuestión de estudio y sus dimensiones, el análisis financiero será orientativo. Se van a definir los parámetros de la inversión en la siguiente ilustración.

Ilustración 7.2. Parámetros de la Propuesta de Mejora

ACTIVIDAD	Precio/Ud.	Cantidad	Total
Dirección y estudio de la mejora a realizar (Horas)	15€/hora	450 horas	6.750
Rediseño del sitio Web (Subcontratado)	1	3.000	3.000
Creación fichas de productos (Horas)	10€/hora	960 horas	9.600
Posicionamiento Web y Adwords (Subcontratado)	1	3.000	3.000
Compra de vehículos	20.000	12	240.000
Contratación de operarios (12 operarios durante un periodo de 1 año) (Incluye SS)	1.105€/mes	12	159.120
Impresion de folletos y ofertas (uds/tienda)	0,15€/folleto	5.000	486.750
Campaña de buzoneo: subcontrata del servicio por las ciudades donde están los 649 supermercados	0,01€/folleto	1.298.000	12.980

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se tiene en cuenta que el gasto de personal, por la contratación de los 12 operarios, incluye la Seguridad Social a cargo de la empresa para un periodo de 12 meses. La impresión de los folletos que incluyen la información sobre la tienda online, así como las ofertas de lanzamiento, será de 2.000 unidades por supermercado (1.298.000 unidades). En cuanto a la campaña de buzoneo, se realizara solo una vez para informar de la existencia de la tienda online, cabrá la posibilidad de realizar un segundo reparto de folletos en el segundo año. Se va a tener en cuenta una partida de “Otros Gratos”, la cual incluirá gatos de teléfono móvil, gasoil (partida que tendrá mayor peso, suponiendo un consumo medio por vehículo de 10€/día), mantenimiento anual de la página Web y otros gastos. Esta partida alcanzará el valor de 150.000€ anuales.

Desembolso inicial

Se estima que el desembolso inicial que deberá hacer frente la Cooperativa para plantear el proyecto de mejora, rediseñar su página web incluyendo la tienda online, la inversión en vehículos y la impresión de folletos publicitarios es de 732.750€.

Vida útil de la inversión

Se estima la vida útil en 8 años, periodo en que se realizará la amortización contable y fiscal de la inversión.

Flujos de caja

Los Flujos de Caja son la expresión financiera de la ganancia obtenida por la Cooperativa como consecuencia de la inversión (FC= cobros-pagos).
Para el cálculo de los cobros que la organización obtendrá a través de la tienda online, se va a suponer una situación normal ni pesimista ni optimista, por tanto se va a estimar que los cobros mediante la tienda online van a suponer un 0,3% del total de ventas del año 2014, es decir, los ingresos por ventas de la tienda online serán de 5.828.700€. Se va a suponer que los cobros seguirán creciendo a una tasa del 5%. Por otro lado se estima que la empresa alcanzaría su capacidad máxima en una cifra de 8.000.000€ con los elementos de transporte que dispone.
En cuanto a los pagos se ha calculado un % sobre el total de pagos en el año 2014, incluyendo aquellos pagos que se han mostrado en la tabla de los parámetros de inversión como son el gasto de personal, mantenimiento del sitio Web y el buzoneo del folleto publicitario. Además los pagos seguirán creciendo a una tasa del 5% a partir del primer año.

Ilustración 7.3. Previsión de Flujos de Caja

Periodo	Cobros	Pagos	Amortización	BAI	IS	Flujos de Caja
0						-732.750
1	5.828.700	4.933.900	91.594	803.206	200.802	602.405
2	6.120.135	5.180.595	91.594	847.946	211.987	635.960
3	6.426.142	5.439.625	91.594	894.923	223.731	671.192
4	6.747.449	5.711.606	91.594	944.249	236.062	708.187
5	7.084.821	5.997.186	91.594	996.041	249.010	747.031
6	7.439.062	6.297.046	91.594	1.050.423	262.606	787.817
7	7.811.015	6.611.898	91.594	1.107.524	276.881	830.643
8	8.000.000	6.942.493	91.594	965.913	241.478	724.435

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los flujos de caja que se han obtenido representan la entrada de efectivo como consecuencia de la inversión realizada, éstos son positivos a partir del primer año de la inversión y hasta el fin de su vida útil. Por tanto a continuación se muestran diversos métodos de evaluación que ayudan a analizar si la propuesta de mejora es rentable llevarla a cabo.

Criterios de validación:

Para validar la propuesta de mejora se utilizan tres criterios diferentes: el VAN, la TIR y el Pay-Back.

El VAN, es el Valor Actual Neto de los flujos de caja actualizados a una tasa dada. Su cálculo va a permitir conocer si se producirán rendimientos positivos por la inversión realizada en base a la propuesta de mejora.

Si el valor del VAN es positivo es posible realizar la inversión, puesto que la misma aportará valor a la empresa. Se calcula a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al momento presente.

Se utiliza una tasa del 3% puesto que es comparable con el tipo de interés ofrecido en operaciones financieras similares en valor y plazo.

El VAN calculado es de 4.246.457,56. Como se observa la Cooperativa podría estar interesada en realizar la inversión pues el Valor Actual Neto es positivo.

La TIR es el cálculo de la tasa que hace el VAN igual a 0. Representa el coste de capital máximo al que se podría financiar la operación, es decir, es una medida de rentabilidad de la inversión, a mayor TIR mayor rentabilidad. La tasa obtenida se comparará con la misma tasa que hemos utilizado para el cálculo de la VAN y en todo caso deberá ser mayor a este valor para poder aceptar la propuesta.

La TIR que se obtiene tras realizar los cálculos es de 87%, un valor muy elevado y superior a la tasa de capital utilizada para el cálculo de la VAN, por tanto la Sociedad Cooperativa Consum podría aceptar la inversión en la mejora propuesta sin ningún problema. Es más su valor tan elevado da una idea de la alta rentabilidad del proyecto.

El último criterio de validación que se utiliza es el Pay-Back (Plazo de Recuperación), este método representa el tiempo que necesita la empresa para recuperar la inversión realizada.

En el caso de la propuesta seleccionada el desembolso inicial es de 732.750€. En el primer año el flujo de caja es de 602.405€, por tanto casi se ha recuperado la totalidad de la inversión. En el segundo año el flujo de caja es de 635.960€, por tanto en los

primeros tres meses del segundo año de inversión ya se ha recuperado la totalidad de la inversión. Por tanto se observa que la recuperación de la inversión se produce en un período de tiempo muy corto.

Como conclusión una vez valorada la propuesta de mejora, como se ha visto, la inversión es claramente viable para la empresa, y por tanto debería llevarla a cabo ya que todos los indicadores que se han analizado (El VAN, la TIR y el Pay-Back) son muy positivos y superiores a los indicadores que se podrían esperar.

8. CONCLUSIONES

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

Para finalizar el TFC sobre el Análisis y Propuestas de mejora para la Sociedad Cooperativa Consum se enumeran las diferentes conclusiones que se han ido obteniendo de cada capítulo expuesto en el proyecto.

Conclusión Nº 1.- El mercado en el que opera la organización cuestión de estudio es muy dinámico, mercado donde predominan estrategias de precios bajos e infinidad de productos de marca de distribuidor. Además la mayoría de las empresas que operan en sector de la distribución alimentaria se enfrentan a importantes negociaciones con los proveedores.

Conclusión Nº 2.- La empresa que se ha analizado, se trata de la mayor cooperativa de socios de la Comunidad Valencia, además recientemente ha logrado el premio *Top Employers* y el certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable), logros con gran reconocimiento. Consum en la actualidad disfruta de una buena posición en el sector de la distribución alimentaria, aunque todavía debe llevar a cabo estrategias acordes a las nuevas tendencias en el sector.

Conclusión Nº 3.- Actualmente Consum se enfrenta a dos competidores muy consolidados en el mercado español de la distribución alimentaria, éstos son Mercadona y DIA. Mercadona se trata de un referente en el sector, con gran reconocimiento de su marca blanca y una estrategia de precios sin competencia. Por otro lado DIA dispone de un modelo de franquicia muy arraigado en España, además cuenta con un programa de fidelización exitoso con gran número de afiliados. Por tanto la Cooperativa en todo momento ha de tener en cuenta todas las directrices y decisiones tomadas por estas dos organizaciones.

Conclusión Nº 4.- La forma societaria de Consum le proporciona una serie de ventajas. Predomina la igualdad, el cooperativismo y la democracia en su funcionamiento, además en este tipo de organizaciones se hace partícipe tanto a los consumidores como a los trabajadores, con estrategias de creación de empleo y mediante la formación al consumidor entre otras.

Conclusión Nº 5.- En toda estrategia de Marketing se debe de realizar un análisis externo mediante un análisis competitivo ya que los competidores cada vez son más sofisticados, los mercados más dinámicos, los clientes más exigentes y con cambios en sus necesidades, presencia de globalización de mercados y ciclos de vida más cortos. Se debe de llevar a cabo también un análisis interno que permita a la organización conocer cuáles son los recursos y las capacidades que le proporcionan una ventaja competitiva. Seguidamente se formularán los objetivos a alcanzar y la estrategia de marketing, mediante la combinación óptima de producto, precio, comunicación y

distribución. Una vez se ejecuta el plan de marketing se comprobará el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, mediante la fase de control.

Conclusión Nº 6.- Es verdaderamente importante hacer hincapié en la combinación de Marketing Mix óptima. Por tanto, toda organización debe diferenciarse en el mercado con su producto, ya que se trata del medio mediante el cual se satisfacen las necesidades del consumidor. En cuanto al precio, provoca un efecto psicológico en el consumidor, siendo la variable con más influencia en la decisión de compra. La distribución tiene como objetivo ofrecer el producto en el momento y lugar adecuado, variable que establece la relación entre fabricantes/distribuidores y clientes. Por último la comunicación facilitará a toda empresa que el producto sea conocido en el mercado.

Conclusión Nº 7.- Consum intenta satisfacer a su público objetivo, con tal de que tanto sus socios consumidores como sus clientes potenciales sean capaces de diferenciar su oferta. Para ello busca un segmento que demanda buena relación calidad-precio, para finalmente fidelizar con la tarjeta socio cliente.

Conclusión Nº 8.-La organización que se ha analizado a lo largo del TFC ha determinado una serie de estratregias. Actualmente pone en práctica la estrategia de retador debido a que su objetivo es hacer frente a su principal competidor (Mercadona) y conseguir el éxito de su modelo de negocio. Además, establece una política de producto superior, intentado proporcionar a sus consumidores una mayor percepción de calidad-precio en su producto, además de un mayor surtido y variedad de productos. Para aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado y mejorar su posicionamiento Consum desarrolla la estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de productos, ofreciendo nuevas variantes del producto de marca propia en el mismo mercado.

Conclusión Nº 9.- Consum ha establecido una estrategia de producto con un amplio surtido, propia marca blanca que empieza a consolidarse en el mercado con tres líneas de productos teniendo en cuenta la sensibilidad al precio de sus consumidores. Además la mayoría de sus compras se realizan en el territorio donde tiene presencia. La estrategia de precios de la Cooperativa se divide en dos: para la marca propia ha elegido una estrategia de precios de penetración con un gran programa de fidelización de clientes, y para el resto de marcas ha elegido una estrategia de productos de prestigio.

La estrategia establecida en cuanto a distribución se basa en una logística eficiente conservando tiempo y calidad en la entrega a sus supermercados, por otro lado en cada una de sus tiendas intenta seguir la misma línea con el objetivo de que el consumidor no encuentre diferencias en los supermercados de distintas poblaciones. Por último en cuanto a la estrategia de comunicación, Consum no ha necesitado

invertir grandes esfuerzos ya que su gran reputación y su gran número de socios-clientes se han conseguido mediante el mejor método, el “boca-boca”.

Conclusión Nº 10.- Es evidente el éxito que la Cooperativa consigue en el mercado, aunque esto no implica que se estén realizando las cosas del todo bien. Por tanto tras haber analizado toda la estrategia de marketing, se ha observado que existen una serie de debilidades que se pueden minorar y una serie de oportunidades que se pueden explotar. De entre todas estas se considera que una de las más importantes es el desarrollo de una tienda online, canal de venta con mucho potencial y que pocas empresas del sector la han implantado en su modelo de negocio. El desarrollo de este canal puede potenciar mucho sus ventas, pero además puede proporcionar un mayor conocimiento de la empresa en el mercado Español, potenciando su crecimiento a largo plazo. Por tanto tras analizar la viabilidad de la tienda online mediante varios métodos, se observa que es verdaderamente interesante implantar esta mejora en su estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA VALENCIA

MONOGRAFÍAS

- CAMPOS, V. Y SANCHIS, J.R. (2014). *Modelo Consum una cooperativa responsable y sostenible.* Valencia: Vincle.
- DALMAU, J.I. Y HERVÁS, J.L. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2004). *Distribución comercial, 3ª edición. Madrid: Mc Graw Hill.*
- FISCHER, L. Y ESPEJO, J. (2004). *Mercadotecnia.* México: Mc Graw Hill.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Madrid: Civitas.
- JOHNSON, G Y K. SCHOLES (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2001). *Marketing, 8ª edición.* México: Prentice Hall.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*, *6ª edición*. México: Prentice Hall.
- LAMBIM, J. (1997). *Marketing Estratégico, 3ª edición.* Madrid: Mc Graw Hill.
- MOLINILLO JIMENEZ, S. (2012). *Distribución comercial aplicada.* Madrid: ESIC.
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (2006). *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica.* Madrid: ESIC
- PORTER, M.E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Piramide.
- SANTESMASES, M. (2008). *Marketing: Conceptos y estrategias.* Madrid: Pirámide.
- VAZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS J.A. (1997). *Distribución comercial: estrategias de fabricantes detallistas.* Madrid: Civitas.
- WELLHOFF, A. Y MASSON, J.E. (2000). *El merchandising: Rentabilidad y gestión del punto de venta, 2ª edición.* Bilbao: Deusto.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

- ALCAIDE HERNÁNDEZ, F. (2013). *No se trata de ser bueno sino de ser un referente*. <http://www.franciscoalcaide.com/2013/06/no-se-trata-de-ser-bueno-sino-de-ser-un.html> [Consulta: 10 Febrero de 2014]
- BARREIRO, D. (2015). *Nuevas tendencias en la distribución y el consumo alimentario.* <http://www.eurocarne.com/boletin/imagenes/23302.pdf> [Consulta: 4 Octubre de 2014]
- BLÁZQUEZ, M. Y MONDINO, A. (2011). *Recursos organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores.* Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm> [Consulta: 18 Abril de 2015]
- CARMONA, R. (2013). *Las 5 claves de una tienda online de alimentación*. <http://carmonego.com/claves-tienda-online-alimentacion/> [Consulta: 6 de Junio de 2015]
- CONSUM (2013). *Memoria de sostenibilidad 2013.* <http://www.consum.es/consum-doc/prensa/memorias/2013/index.html> [Consulta: 26 Julio de 2015]
- CONSUM (2014). *Consum con historia.* <http://www.consum.es/coop-historia> [Consulta: 12 Marzo de 2014]
- CONSUM (2014). *Memoria de sostenibilidad 2014.* <http://www.consum.es/consum-doc/prensa/memorias/2014/index.html> [Consulta: 20 Julio de 2015]
- CONSUM (2015). *Con misión, visión y valores.* <http://www.consum.es/con-mision-y-valores> [Consulta: 1 Julio de 2015]
- CONSUM (2015). *Una amplia red de supermercados.* <http://www.consum.es/somoscooperativa/ampliared> [Consulta: 2 Junio de 2015]
- DIA CORPORATE (2013). *Ejes de la estrategia DIA.* <http://www.diacorporate.com/es/compania/estrategia/> [Consulta: 6 Junio de 2015]
- DIA CORPORATE (2013). *Negocio. Las marcas.* <http://www.diacorporate.com/es/negocio/las-marcas/> [Consulta: 13 Junio de 2015]

- DIA CORPORATE. *Club DIA.* <https://clubdia.dia.es/> [Consulta: 4 Junio de 2015]
- GARCIA, P. (2008). *Estrategias competitivas (Marketing "de guerra")*. Madrid: Universidad Carlos III. <https://pedrojgarcia.files.wordpress.com/2008/04/tema-09-estrategias-competitivas-marketing-de-guerra.pdf> [Consulta: 8 Marzo de 2014]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Índices de comercio al por menor.* <*http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1214.pdf*> [Consulta: 20 Agosto de 2014]
- KANTAR WORLDPANEL. *Notas de Prensa.* <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa> [Consulta: 20 de Febrero de 2014]
- MERCADONA. *Información económica.* <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/economica.html> [Consulta: 28 Mayo de 2015]
- MERCADONA. M*odelo de gestión.* <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html> [Consulta: 28 Mayo de 2015]
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. *Datos de consumo alimentario en España 2013.* <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm7-321988.pdf> [Consulta: 24 Abril de 2014]
- MINISTERIO DE ECONOMIA. *La distribución comercial en España.* <http://www.mineco.gob.es> [Consulta: 8 Noviembre de 2014]
- MINISTERIO DE INDÚSTRIA, ENERGIA Y TURISMO. *Formas jurídicas de empresa.* <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad%20Cooperativa&idioma=es-ES> [Consulta: 20 Octubre de 2014]
- PUELLES, M. Y PUELLES, J.A. (2009). *Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DYC%2FDYC_2009_107_7_20.pdf> [Consulta: 3 Febrero de 2015]
- VELASQUEZ, E. (2009). *Estrategias de Marketing II: el producto – mercado*. <http://estrategiamarkentig.blogspot.com.es/> [Consulta: 10 Mayo de 2015]

- YUSTAS, Y. Y REQUENA, M. (2010). *Marcas de la distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa.* <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Yustas-y-Requena-2010.pdf> [Consulta: 15 Febrero de 2015]