



#### Caso Breve 4

## CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS

Rocío González Sánchez  
*Universidad Rey Juan Carlos*

El sector de la distribución comercial española es uno de los principales impulsores de la actividad económica nacional. En nuestro país, son tres las medianas superficies que poseen, en conjunto, casi un 33% de la distribución y venta de productos en supermercados: Mercadona, Día (Grupo Carrefour) y Lidl. Hasta ahora habían convivido, más o menos amistosamente, debido a las diferencias en la percepción general que tenían los clientes del precio y el valor de la oferta que las tres empresas llevaban al mercado.

El comercio minorista denominado de *descuento* sigue un sistema de venta de autoservicio que se caracteriza por ofrecer un surtido limitado de productos de alta rotación a precios bajos y con un servicio reducido. La evolución de este formato comercial ha desembocado en el denominado *descuento duro* o *superdescuento*, frente al establecimiento de *descuento blando* o *normal*. Las principales características del *descuento duro* respecto al *blando* se basan en unas rebajas de precios mucho más agresivas, en servicios más limitados, en menores referencias (la mayoría de ellas marcas blancas o de distribuidor) y en superficies de venta más amplias. Sin embargo, en el contexto actual de crisis económica, las diferentes estrategias que están llevando a cabo las empresas de distribución diluyen las fronteras entre el *descuento duro* y el *blando*.

Por un lado, empresas que tradicionalmente han mantenido una política de *descuentos blandos* encontramos en Mercadona, que cuenta con una cuota de mercado superior al 20%. Esta cifra sitúa a la cadena valenciana como líder en el segmento de los establecimientos comerciales detallistas con una superficie que oscila entre los 400 y los 2.500 m<sup>2</sup> por local. Desde octubre de 2008 puso en marcha un programa de optimización de la cadena de producción para bajar los precios. En la práctica, se traduce en una reducción del número de referencias en sus tiendas, pues dejarán de venderse las que menos demanda tengan, principalmente las marcas de fabricante. Mercadona prevé alcanzar una disminución de unas 700 referencias, sobre un total de 9.000. Esto se traducirá en una rebaja del 10% en la cesta de la compra.

Por otro lado, la segunda línea de actuación está encabezada por Lidl y Día. En el mercado español la fuerza de las marcas en alimentación es importante. La proporción de clientes fieles (menos sensibles a las variaciones de precios) aumenta en un tiempo en el que los consumidores recortan el consumo en otros productos de la cesta de la compra y cambian sus comportamientos, pero, en general, no están dispuestos a disminuir la calidad en los productos de alimentación. Las grandes cadenas de supermercados están protagonizando una lucha encarnizada por conseguir no perder este perfil de cliente a través, fundamentalmente, de campañas de comunicación que afirman que la calidad no está reñida con el precio. La capacidad de compra de estas empresas les permite ofrecer productos de fabricantes con importantes ofertas.

Lidl, con 470 tiendas y 2,5 millones de clientes semanales en España, ha decidido potenciar los productos de marcas conocidas para el consumidor y, de esta manera, está dando cabida a algunos de



los fabricantes que han salido de Mercadona. Ahora, además del precio barato, la cadena de supermercados alemana propone productos de calidad a precios bajos, estrenando una fuerte campaña de publicidad con un slogan claro y conciso: *"No se engañe, la calidad no es cara"*. Con este golpe de timón, Lidl rompe con su línea anterior, ya que pretende fortalecer la calidad de sus marcas propias sin dejar de lado el concepto precio.

Por su parte, la empresa Día, con una facturación de unos 3.900 millones de euros, acaba de lanzar una campaña publicitaria centrada en televisión. Con ella pretende mostrar, en un tono de humor, que sus productos tienen la misma calidad que las primeras marcas con precios más bajo. De ahí, la utilización del slogan: *"La calidad es la misma, pero los precios no"*. La empresa atribuye el encarecimiento de los precios a los procesos de marketing y publicidad y no a una diferencia en calidad. De esta forma, en la mente del consumidor establecen una asociación entre calidad y precios competitivos a través una simplificación de los procesos.

**Pregunta:** Analizar la "ruta estratégica" elegida por cada cadena de supermercados de acuerdo con el modelo del "reloj estratégico"