



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2014/2015

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

**Plan de Marketing para la implantación de la
cadena minorista Día en el Mercado Italiano**

**Marketing Plan for the implementation of the
retail chain Dia in the Italian Market**

Aarón Sánchez-Molina Pando

Ángel Herrero Crespo

Septiembre 2015

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	4
2. Misión y Visión de la empresa	4
3. Diagnóstico de situación	5
3.1 Análisis interno	5
3.1.1 Tipos de establecimientos	
3.1.2 Productos propios	
3.1.3 Situación en los mercados actuales	
3.1.3.1 Iberia	
3.1.3.2 Países emergentes	
3.2 Análisis externo	12
3.2.1 Análisis del Macroentorno comparativo	12
3.2.1.1 Desempleo	
3.2.1.2 PIB	
3.2.1.3 Deuda	
3.2.1.4 Salario mínimo	
3.2.1.5 Otros	
3.2.2 Análisis del Microentorno en mercados actuales	15
3.2.2.1 Competencia	
3.2.2.2 Proveedores	
3.2.2.3 Clientes	
3.2.3 Análisis del Microentorno Italia	19
3.2.3.1 Competencia	
3.2.3.2 Proveedores	
3.2.3.3 Clientes	

3.3 Análisis DAFO	24
3.3.1 Fortalezas	
3.3.2 Debilidades	
3.3.3 Amenazas	
3.3.4 Oportunidades	
4. Marketing estratégico	27
4.1 Estandarización vs adaptación	
4.2 Segmentación y posicionamiento	
5. Plan de acción marketing operativo	29
5.1 Producto	
5.2 Precio	
5.3 Distribución	
5.4 Comunicación	
6. Conclusiones	33
7. Resumen	33
8. Bibliografía	35

1. INTRODUCCIÓN

El TFG tratará sobre la internacionalización de la empresa DIA y su entrada en el mercado italiano. De este modo el objetivo del trabajo es ver la viabilidad de la empresa en su objetivo de expansión internacional, valorando la situación actual de la empresa, así como la selección de la forma de entrada en dicho mercado.

El trabajo constará de un análisis interno de la empresa DIA en los mercados actuales, dando una especial importancia a los tipos de establecimientos y productos, así como a su situación económico-financiera en los mercados en los que la empresa se encuentra.

El trabajo constará del mismo modo con un análisis externo, tanto del macroentorno, con un análisis comparativo entre el país de referencia del mercado actual, es decir, España y del país objetivo, Italia, como del microentorno, analizando la competencia, los proveedores y los clientes actuales, así como los del mercado objetivo. Se completará el análisis con un DAFO, para determinar de manera resumida las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tendrá la empresa a la hora de entrar en el mercado italiano.

Por último y a través de un análisis estratégico y un análisis operativo, se obtendrá el modo y la forma de esta entrada en el mercado, tanto a nivel de segmentación, adaptación o estandarización de los productos como a nivel de técnicas de marketing mix.

2. VISION Y MISION DE LA EMPRESA

Día es una empresa española nacida en 1979, que cuenta con más de 7000 tiendas en todo el mundo. Centra su actividad en España con más del 50% de sus establecimientos, pero también está presente en Portugal (con el nombre Minipreço) y en los países que ella denomina emergentes: Brasil, Argentina y China. Cerca del 40% de sus tiendas son franquicias, siendo esta su principal diferencia con el resto de sus competidores (unas 3000).



Figura 2.1 Mapa de acción de la empresa

El modelo de negocio que sigue la empresa se basa en el descuento blando, llamado soft discount (Martín Cerdeño, V., 2001) basando su estrategia sobre la variable precio. Se busca por lo tanto una política constante de precios bajos y un control sistemático de los costes. La base de este modelo de negocio es la venta de un mayor número de unidades que otros establecimientos similares y de este modo conseguir una mayor rentabilidad.

Para ello la empresa ve reducido su margen unitario, buscando que el beneficio unitario de la venta de una unidad sea ínfimo, mucho menor que el de sus competidores, pero logrando un incremento del volumen de ventas.

De igual manera, la empresa persigue una reducción de todos los costes, buscando reducción en el número de empleados (basándose en el autoservicio de los propios clientes), máximo aprovechamiento del espacio (reducción del gasto en decoración, mobiliario, energía eléctrica).

La visión de la empresa por lo tanto, es la de lograr aumentar su volumen de ventas, manteniendo una política de precios basada en el soft discount y de este modo lograr mantener y mejorar su situación dentro del mercado. Del mismo modo la empresa busca el crecimiento en otros mercados, así como su expansión en productos de marca propia.

La misión de la empresa es según su propia página web, “ofrecer a los consumidores calidad al mejor precio y para ello la compañía tiene unos principios básicos de actuación: Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente.” Por lo tanto la empresa busca que sus supermercados sean referencia del sector de la distribución, a través de su política centrada en los precios.

Del mismo modo y según su página web, los valores de Día “son la referencia para actuar siempre de forma correcta y tomar decisiones desde una ética profesional para lograr su objetivo, de que los consumidores compren calidad al mejor precio en nuestra red de tiendas.” Esto lo logra a través de un código ético que siguen todos sus empleados, basándose en una gestión responsable de los recursos y un compromiso con todos los grupos de interés de la empresa así como del medio ambiente.

3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Tipos de establecimientos

La empresa Día posee diferentes formatos para sus establecimientos, como DIA Market, DIA Maxi, DIA Fresh (también llamada Fresh by DIA), Clarel (filial especialista en higiene, desarrollada tras la compra Schlecker), La plaza DIA (establecimientos de la marca El Árbol), Max Descuento, Cada DIA y Minipreço (nombre usado en Portugal).

Los tipos principales de tienda de Día son:

- a) Las tiendas *DIA Market* son el modelo habitual, se trata de tiendas basadas en la proximidad con un amplio surtido de productos y una gran relación calidad precio de los mismos. Estas tiendas tienen una superficie aproximada entre los 400 y 700 metros cuadrados, teniendo una gran adaptación a la zona y a su demanda local. Se sitúan dentro de las ciudades, siendo destinados a grandes núcleos de población.



Figura 3.1 Modelo de tienda Día Market

- b) *DIA Fresh* y *Fresh by DIA*, siguen una estrategia basada en los productos perecederos, es decir, basa su actividad en la fruta y la verdura, junto a una amplia oferta de carne y pescado. Igualmente se pueden obtener productos básicos de necesidad como lácteos, refrescos, etc. Este establecimiento es más pequeño y su superficie es de unos 150-250 metros cuadrados de media. Es un tipo de establecimiento por el que la empresa está apostando últimamente debido a la amplia demanda actual de este tipo de productos en las mejores condiciones posibles. Junto a este tipo de establecimiento podríamos incluir *La Plaza DIA*, que se destina a la compra diaria, especializándose en los perecederos (es el tipo de establecimiento más en desarrollo actualmente).



Figura 3.2 Modelo de tienda Día Fresh

- c) *DIA Maxi*, es la tienda más grande de DIA con una superficie que puede alcanzar los 1.000 metros cuadrados, se suele situar en las inmediaciones de los centros urbanos y cuenta con parking propio para los clientes.
En DIA Maxi los clientes tienen a su disposición una mayor variedad de productos tanto propios como de otras marcas, para poder llevar a cabo una compra mayor y más ajustada a los gustos de la persona.



Figura 3.3 Modelo de tienda Día Maxi

- d) Otros: por último tenemos el resto de tiendas *Max Descuento* (especializada en el servicio de profesionales y autónomos para grandes cantidades de producto), *Cada DIA*, llamada Mais Perto en Portugal (se podrían definir como tiendas de pueblo, pequeñas, destinadas a poblaciones de pocos habitantes, en forma de franquicia y gestionadas por pequeños comerciantes), *Clarel* (especializada en higiene),



Figura 3.4 Modelo de tienda: Cada Día, Clarel, Max Descuento

3.1.2 Productos propios

Día cuenta con unas 7500 referencias de productos de marca propia. La marca del distribuidor principal de la empresa es Día, compartiendo el nombre con la propia empresa.

Estas marcas son más baratas que las marcas líderes y en muchos casos son productos producidos por la misma marca, por lo que la calidad de dichos productos no es inferior a las de las marcas más importantes en dicho sector del mercado

específico. Es cierto que el principal inconveniente es la percepción del consumidor, que al ver que el precio es inferior en estas marcas lo percibe como un producto de una calidad inferior al de otros productos similares en el mercado.

Además la empresa posee otras marcas propias (también denominadas genéricas) como son:

- a) Bonté, productos para la higiene
- b) Basic Cosmetics, productos de maquillaje
- c) BabySmile, productos para bebés
- d) JuniorSmile, productos destinados para niños
- e) AS, productos de alimentación para mascotas



Figura 3.5 Marcas propias de la empresa Día

3.1.3 Evolución de Día en los mercados actuales

	2013			2014			
	Propias	Franquicias	Total	Propias	Franquicia	Total	Almacenes
España	2694	1457	4151	3135	1646	4781	28
Portugal	375	266	641	346	288	634	3
Argentina	193	450	643	238	486	724	4
Brasil	251	416	667	304	495	799	6
China	189	172	361	198	170	368	1
Total	3702	2761	6643	4221	3085	7306	42

Figura 3.6 Tabla obtenida de los datos de número de tiendas de la empresa, según su página web corporativa (<http://www.diacorporate.com/es/negocio/tiendas/>)

Podemos observar a través de los datos de la tabla, que Día tiene dentro del territorio español (4781 en 2014, siendo 1646 franquicias). El número de tiendas crece en España, su principal país de explotación, así como en Argentina y Brasil, mientras que prácticamente se mantiene en Portugal y China, creciendo eso sí el sistema franquiciado en el primero.

Podemos observar que la empresa busca un desarrollo a través de las franquicias, al ser un sistema con menor riesgo económico directo y en el que no se debe llevar a cabo una gran inversión propia.

La empresa cuenta con 42 plataformas logísticas para mantener sus productos en las mejores condiciones posibles, de las cuales 28 están en España, 3 en Portugal, 4 en Argentina, 6 en Brasil y 1 en China. En total ocupan más de 600000 metros cuadrados de superficie. Así podemos observar que la empresa busca una estrategia de liderazgo en proximidad, con varios almacenes en los países en los que está presente (salvo en China), para poder nutrir sus diferentes establecimientos de un modo rápido,

cómodo y económico (se debe tener en cuenta que almacenes de España son usados para productos que se comercializan en Portugal debido a su proximidad).

Empresa Día, magnitudes importante durante año 2014		
Tiendas	Propias	4221
	Franquicias	3085
Empleados	Directos	4050
	Indirectos	20100
Finanzas(millones €)	Ventas brutas	9399,9
	Ventas netas	8011
	Inversión	585,3
	Resultado Neto	267,2

Figura 3.7 Tabla obtenida de los datos de la empresa en 2014 (<http://www.diacorporate.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/>)

Observamos en esta tabla que la empresa apenas posee empleados, ya que posee 7306 establecimientos de los cuales 4221 son propios y 3085 franquicias, y solamente posee 4050 empleados directos y 20100 indirectos. En estos datos podemos observar un ejemplo de su estrategia de negocio, el soft discount. Podríamos pensar que la empresa pudiera poseer un mayor número de empleados, pero para reducir los costes y poder mantener su política de precios bajos, busca reducir los costes de personal.

En millones de €	1 semestre 2014	1 semestre 2015
Ventas brutas	4434,8	5113,8
Ventas netas	3788,9	4342
Coste de ventas	2975,4	3383,8
Margen Bruto	813,5	958,2
Resultado neto atribuido	211,3	63,4

Figura 3.8 Tabla obtenida de los datos del primer semestre de 2015 comparativa con el primer semestre de 2014. (<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20150223/2015/resultados-2t-201538545.pdf>)

Analizando los datos obtenidos de la empresa durante el primer semestre de este 2015, podemos observar una reducción del 70% del beneficio neto de la empresa que en un principio puede parecer muy negativa, pero analizando el por qué de esta gran reducción vemos que se debe a la inexistencia de eventos extraordinarios. Esto se explica debido a la venta por parte de Día de los establecimientos en Francia a la marca Carrefour (que expondremos a continuación). Esto supone que exista un descenso del beneficio neto de la empresa pero no ocurre lo mismo con las ventas, ya que las ventas netas de la empresa ascendieron en este primer semestre a los 4.342 millones de euros, aumentando un 14,6 % respecto al primer semestre de 2014, aumentando el margen bruto hasta los 958.2 millones de euros. Todo este aumento de las ventas hace ver que la empresa sigue un buen camino gracias a su sistema franquiciado y la compra de la competencia.

3.1.3.1 Situación en España y Portugal, principal mercado

La empresa ha apostado por una fuerte expansión dentro de España, ya que en julio de 2014 compró la cadena El Árbol con unos 455 supermercados (de los cuales 425 son supermercados de proximidad, y que en su inmensa mayoría están situados en Asturias, Castilla y León, Aragón, Extremadura y Galicia). Dichos supermercados se transformaron en lo que hoy conocemos como La Plaza Día. Este anuncio de la compra de supermercados El Árbol produjo una subida del 5,8% hasta un máximo histórico de 7,088 euros por acción. La compra de esta cadena de supermercados se produjo por un euro, ya que el Grupo El Árbol Distribución y Supermercados se encontraba en una delicada situación financiera. La empresa Día asumió 52 millones de un préstamo participativo y 99 millones de deuda, llevando a cabo ella misma el plan de reestructuración de plantilla, locales... En noviembre del mismo año anunció la compra de un máximo de 160 supermercados a Eroski (Eroski store), siendo la mayoría de las comunidades de Madrid y Andalucía, haciéndose efectivo en abril de 2015, viéndose reducido el número de establecimientos a 144 por un valor de 135 millones de euros, los cuales se transformarán en establecimientos La Plaza DIA.

De este modo la empresa busca aumentar el número de establecimientos, para estar presente de un modo directo.

Todas estas compras dentro de España se llevaron a cabo debido a la venta al grupo Carrefour (grupo al que pertenecía Día en 2011) de sus establecimientos en Francia, por un valor de 644,7 millones de euros. El grupo recibió 283,2 millones de euros por la venta de sus 865 puntos de venta en Francia y un importe adicional de 361,5 millones de euros con motivo del repago de deuda intragrupo.

La empresa ofrece un servicio de compra online a través de su plataforma web, www.dia.es, para toda la Comunidad de Madrid, con servicio gratuito a partir de los 50 € de compra. Además, cuenta con una app que te permite a su vez realizar la compra para dicha Comunidad, así como encontrar tu establecimiento Día más cercano. Este servicio todavía no se ha extendido por otros puntos geográficos, pero está en desarrollo.

Día, siendo una de las líderes del sector de nuestro país y teniendo su sede social también en España, es una de las 35 empresas pertenecientes al Ibex 35 en la Bolsa de Madrid. Su cotización actual a 06/08/2015 es de 5,67 €/acción.

IBERIA en millones €	1 semestre 2014	1 semestre 2015
Ventas brutas	2948,5	3233,5
Ventas netas	2530,9	2768,7

Figura 3.9 Tabla obtenida de los datos del primer semestre de 2015 comparativa con el primer semestre de 2014 para los datos de España y Portugal (<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20150223/2015/resultados-2t-201538545.pdf>)

La empresa como vemos centra casi toda su actividad en Iberia y presenta conjuntamente los datos de España y Portugal. Vemos un aumento de las ventas que se debe principalmente a la adquisición de la empresa El Árbol, la cual supone un incremento de 368,1 millones de € de ventas brutas para la empresa. La presentación de los datos conjuntos de España y Portugal no es una casualidad, se debe a que Portugal es el país que obtiene peores resultados para la empresa, ya que las ventas se vieron reducidas un 7,8%, facturando 329,8 millones de euros.

3.1.3.2 Situación en los países emergentes.

Países emergentes en millones €	1 semestre 2014	1 semestre 2015
Ventas brutas	1486,3	1880,4
Ventas netas	1258	1573,3

Figura 3.10 Tabla obtenida de los datos del primer semestre de 2015 comparativa con el primer semestre de 2014, para los datos de los países emergentes (<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20150223/2015/resultados-2t-201538545.pdf>)

Un breve análisis de la situación fuera de su principal mercado nos deja ver que la situación es muy positiva en los países en los que se ha situado. Analizando las ventas dentro de los diferentes países emergentes observamos lo siguiente:

Dentro de los países emergentes en los que esta presenta la empresa como son Argentina, Brasil y China las ventas netas supusieron un aumento del 25,1%, siendo un 21,6% crecimiento orgánico y el 3,5% debido a la apreciación de las divisas.

Brasil es el país emergente que más negocio aportó al grupo en 2014 (758,6 millones) y Argentina obtiene 719,5 millones, siendo el país donde más aumentan las ventas un 50,6% en ese mismo año.

Estos datos ponen de manifiesto que la expansión internacional para una empresa de distribución basada en el soft discount es viable. El incremento de las ventas en los países emergentes no nos sirve de referencia real para la implantación en un país diametralmente distinto como es Italia, que se asemeja más a las características de España (principal país de actuación) y Portugal, por lo que deberíamos usar estos países como referencia y no los emergentes.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Macroentorno: Situación económica de España e Italia

Para poder elaborar un plan de marketing internacional que pueda ser viable para una empresa que quiere operar en otro país debemos tener en cuenta la situación actual de dicho país, así como del país en el que opera actualmente la empresa. Por lo tanto un análisis del macroentorno de la empresa es necesario para ver el atractivo de un mercado exterior (Bertolli G. y Valdani, E., 2010)

Centraremos este análisis en España como país de referencia de los que opera la empresa, al ser el principal mercado de Día, así como aquel que posee unas características más similares al país en el que deseamos entrar, Italia.

Para poder medir las diferencias entre los mercados, así como la situación de ambos países debido a la crisis financiera (Marelli, E. y Signorelli, M. 2014, pp 349-364) debemos tener en cuenta las variables más importantes.

3.2.1.1 Nivel de desempleo

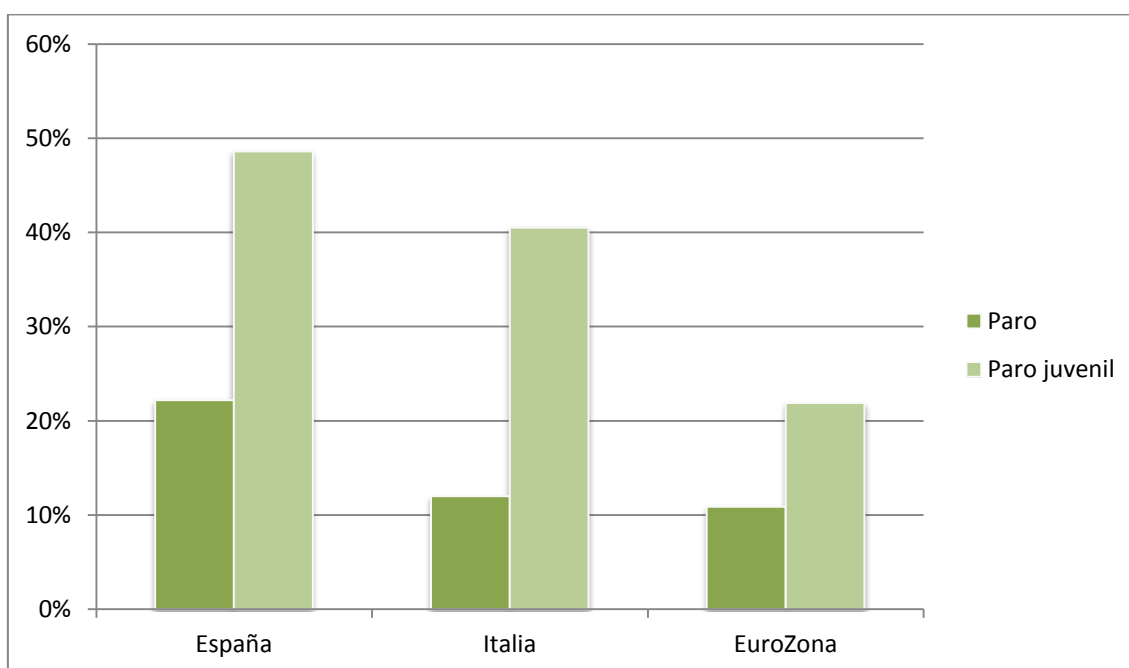


Figura 3.11. Gráfico comparativo del nivel de paro entre España, Italia y la Zona Euro, obtenido <http://www.datosmacro.com/paro>

Analizando la gráfica del paro observamos lo siguiente:

- La media de la zona Euro en este mismo periodo asciende a 10,9%, situándose el paro juvenil en un 21,9%.
- España posee un nivel de paro del 22,2%, siendo un dato muy por encima de la media de la Eurozona. Además podemos observar que el paro juvenil de los menores de 25 años asciende hasta el 48,6%. Es el segundo país con un nivel

de desempleo más alto solo por delante de Grecia (25% de paro y 51,8% juvenil)

- c) Italia posee un 12% de desempleo, situándose a la par que la media europea y siendo prácticamente la mitad que España. No obstante, mantiene un nivel de paro juvenil equiparable al de nuestro país con un 40,5%.

Resumiendo, Italia vive una situación de desempleo juvenil prácticamente similar a la España, aunque en nuestro país el paro general es bastante más elevado, debido principalmente a la crisis inmobiliaria y de la construcción, a las dificultades que presenta ser empresario en España y a la economía sumergida.

Este primer dato es muy importante, ya que el nivel de paro de Italia sin ser tan preocupante como el de España puede llevar a que un supermercado como DIA, basado en el descuento blando, pueda llegar a entrar en el mercado e imponerse frente a otros competidores. Además observando los datos de paro juvenil que si se equiparan a los de España y siendo un país donde la movilidad de los jóvenes a la hora de estudiar es muy grande (debido a que existen becas tanto de alojamiento como de comedor a nivel universitario), existe un cliente potencial muy interesante en la juventud, debido a que tienden a comprar productos con precios más bajos.

3.2.1.2 PIB

País	PIB anual 2014 (millones de Euros)	Crecimiento PIB 2014	PIB trimestre 2º de 2015(millones de €)	Crecimiento PIB en 2º trimestre 2015	PIB per cápita 2014(en €)
España	1.058.469	1,4%	274.030	1%	22780
Italia	1.616.254	-0.4%	407.469	0,2%	26600
Eurozona	10.067.164	0.8%	2.564.942	0,3	29900(media)

Figura 3.12. Gráfico comparativo del PIB entre España, Italia y la Zona Euro, obtenido <http://www.datosmacro.com/pib>

Podemos observar por la tabla del PIB que tanto España como Italia a pesar de ser de los países europeos más afectados por la crisis económica son también dos de los países que más aportan al PIB de la Eurozona. Solo Francia y Alemania aportan más al PIB de la Eurozona.

Esto se explica fácilmente debido a que son dos de los países más grandes y poblados de la Eurozona y por ello su producto interior bruto es más alto, a pesar de que en otros países menos desarrollados de la misma zona la crisis no ha afectado de un modo tan amplio.

Por otro lado el PIB per cápita en 2014 es inferior a la media en ambos países, por lo que vemos que la aportación al PIB total de la Eurozona se debe a la gran cantidad de habitantes de ambos países.

Se observa que el crecimiento que experimenta el PIB en Italia tanto en 2014, como en el 2º trimestre de 2015 es muy bajo, incluso negativo, por lo que observamos que la producción dentro del país se ha estancado. Este descenso o poco crecimiento del PIB reduce el consumo por parte de los habitantes, por lo que la fórmula soft discount

vuelve a tener cabida, ya que hace que los consumidores puedan obtener los productos a un precio menor que en la competencia y aumentar el consumo sin aumentar el gasto personal.

3.2.1.3 Deuda

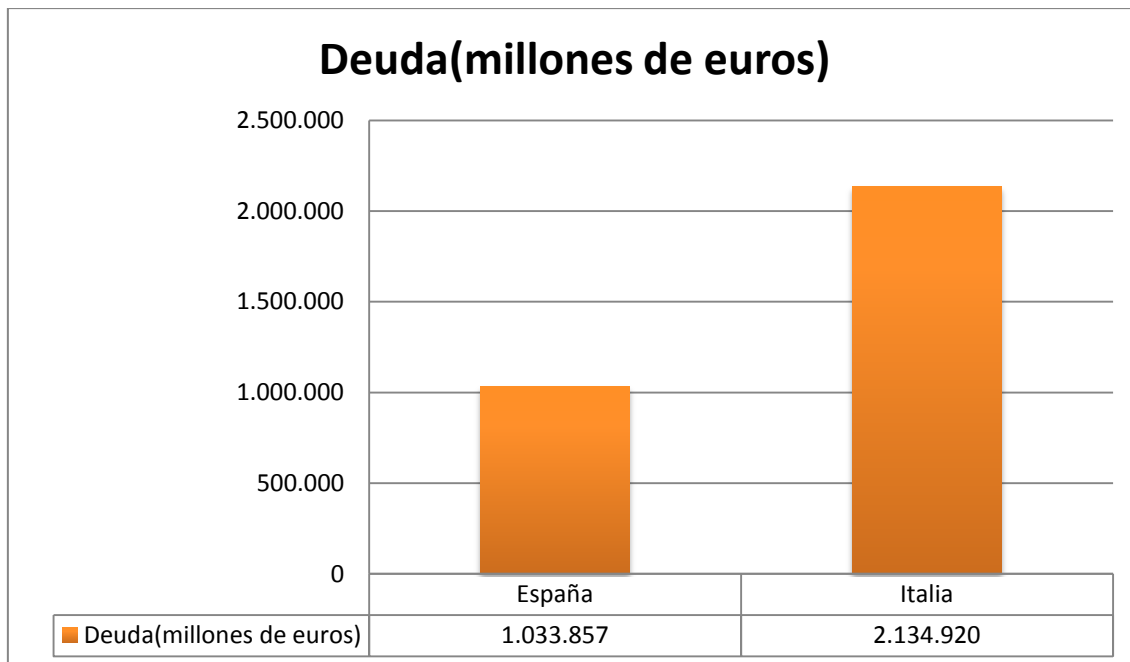


Figura 3.13. Gráfico comparativo del nivel de deuda entre España e Italia obtenido <http://www.datosmacro.com/deuda>

La deuda como vemos en los datos obtenidos es el doble en Italia que dentro de España. Esto se debe a que en España se han realizado políticas por parte del Gobierno para reducir dicha deuda.

Cabe destacar que la deuda de España es prácticamente el PIB anual, un 97,7 % y la deuda de Italia supera el PIB anual hasta situarse en un 132,1 %.

3.2.1.4 Salario Medio

Para poder analizar la capacidad de consumo de los habitantes es importante saber el salario de los habitantes. El salario medio de España en 2014 es de 26162 € al año, siendo el salario mínimo de 9.034,20 € al año.

En Italia por su parte el salario medio en 2014 es de 30463 € al año, y no existe un salario mínimo interprofesional, ya que se rigen por acuerdos por categorías, las denominadas convenciones colectivas.

A pesar de tener un salario medio más alto al año (4300 € al año, lo que equivaldría a unos 350€ al mes), la conclusión que podemos sacar de este dato es que existe un concordancia, debido a la inexistencia de un salario mínimo.

3.2.1.5 Otros

	Superficie	Población	Densidad
España	505.600 km ²	46.464.000 hab	92 hab/km ²
Italia	301.340 km ²	59.960.000 hab	199 hab/km ²

Figura 3.14 Gráfico comparativo de datos demográficos entre España e Italia obtenido <http://www.datosmacro.com>

Con estos datos de demografía podemos observar que Italia a pesar de ser un país con una superficie inferior a España, cerca de 200.000 km² menos, posee un mayor número de habitantes (más de 10 millones). Estos datos hacen que la densidad de Italia sea el doble que la de España. Italia es el 5º país europeo con mayor número de habitantes y España es el 6º.

Con esto observamos que la población italiana tiende a vivir en grandes núcleos urbanos (70% de la población), destacando ciudades como Roma (2.718.768 habitantes), Milán (1.299.633 habitantes), Nápoles (973.132 habitantes), Turín (908.263 habitantes)...

En España la población está situada también en las grandes ciudades, y sobre todo en la costa, salvo la excepción de Madrid en el centro del país. Esto hace que todo el centro de España tenga una densidad muy baja, con pocos habitantes en todas las comunidades (salvo como hemos dicho en la Comunidad de Madrid).

La mayor densidad de población en Italia es un dato que hace más apetecible la entrada en dicho país. Esto se debe a que con un menor número de establecimientos podemos llegar a una mayor cantidad de clientes, con lo que lograríamos un incremento en las ventas.

3.2.2 Microentorno en mercados actuales

3.2.2.1 Competencia en España

Analicemos ahora la situación actual de la empresa dentro de España. Para ello debemos tener en cuenta que Día centra casi toda su actividad en la distribución minorista, en pequeños y medianos establecimientos (Día Market). De igual modo debemos tener en cuenta que centra su estrategia de negocio en el soft discount y en una política de precios bajos y reducción de los costes.

La competencia principal de Día en venta directa de productos al cliente dentro del territorio de España es Mercadona, que es la empresa con mayor cuota de mercado, teniendo una amplia diferencia con el resto de competidores que operan en España.

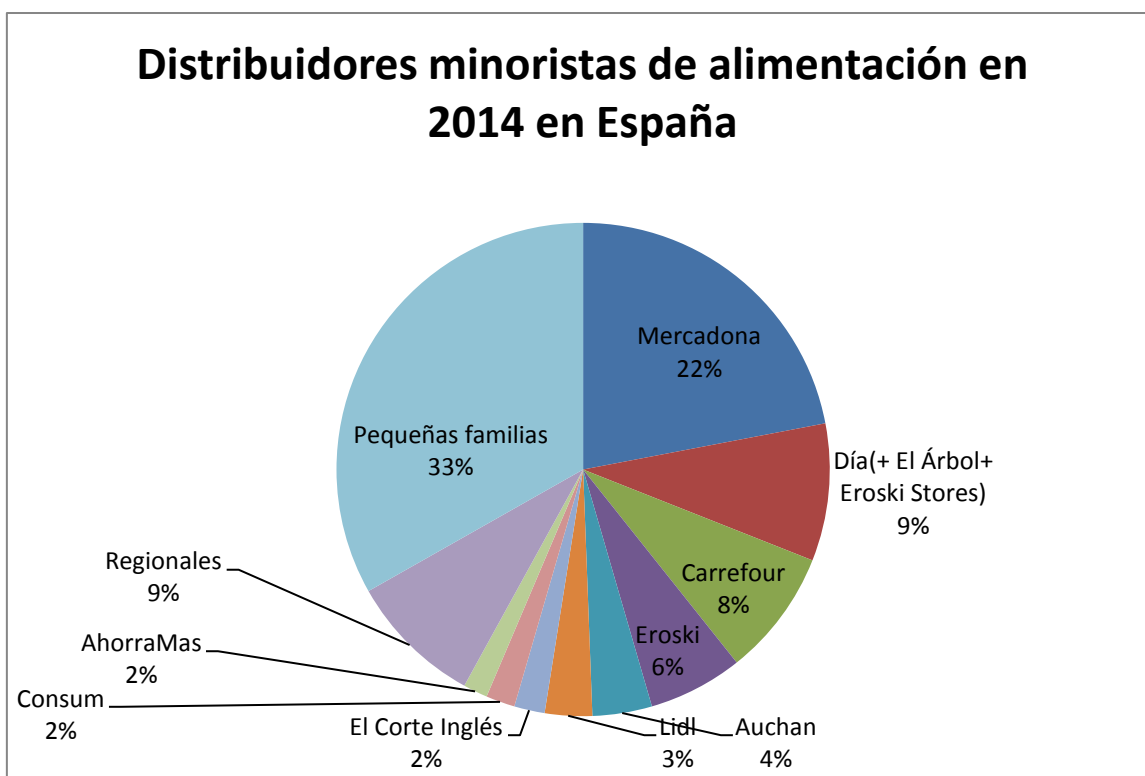



Figura 3.15 Distribuidores minoristas en España. Datos de cuota de mercado en 2014, (obtenido http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html)

	<p>El líder indiscutido del sector es Mercadona, la cual, tiene 1.155 tiendas abriendo 60 nuevas en 2015. Posee un 22% de la cuota de mercado, debido a que centra toda su actividad dentro de la Península Ibérica, por lo que ha tenido un rápido crecimiento dentro de la misma, logrando obtener este amplia crecimiento principalmente por su política de productos frescos.</p> <p>Mercadona es una empresa de capital 100% español y familiar, por lo que no es una empresa que cotice en ninguna bolsa.</p> <p>Durante el 2014 tuvo unas ventas brutas de 20161 millones de euros, obteniendo un beneficio neto de 543 millones de euros (creciendo con respecto al año 2013, 19812 millones de euros de ventas brutas y 515 millones de euros de beneficio neto). Mercadona posee actualmente la mayor cuota de mercado principalmente por su gran inversión en los productos frescos y en los precios bajos.</p>
---	--

	<p>Lidl cuya cuota pasó del 2,7% al 3,1%, siendo la cadena que más ha crecido en el 2014 invertirá 200 millones de euros y abrirá 40 supermercados. Lidl sigue una estrategia similar a Día en lo que se refiere a la política de precios, ya que la empresa alemana busca del mismo modo una reducción de los costes acompañada de un descuento blando. Podríamos observar por lo tanto que la empresa más similar a Día dentro del sector posee una cuota dentro de España de un tercio de la misma (un 9% Día frente a un 3,1% Lidl, a pesar de ser como hemos dicho la que ha sufrido un mayor crecimiento).</p>
	<p>Carrefour Híper pasa de un 7,5% a un 7,7%, e intenta reinventarse a lo largo de 2014 y este primer semestre de 2015, con la apertura a través de franquicias del Carrefour Express por todo el territorio español. Además a través de un acuerdo de expansión junto a Cepsa, la empresa Carrefour instalará 500 tiendas en estaciones de servicio Cepsa, tras comprobar su viabilidad con una prueba piloto de 10 tiendas durante el pasado 2013.</p>
 	<p>Observamos también que prácticamente un 9% de la distribución en nuestro país se lleva a cabo por distribuidores regionales. En este grupo aparecen empresas que se encuentran solo en una provincia o comunidad, pudiendo poseer algún supermercado en alguna comunidad limítrofe. Este es el caso de Lupa en Cantabria (el cual es el grupo líder de distribución en nuestra comunidad), los supermercados Gadis en Galicia o DinoSol en Canarias. Estos supermercados poseen una amplia cuota dentro de su propia comunidad, pero no han buscado una estrategia de expansión a otros mercados, sino de afianzar su posición dentro del que operan en ese momento. Por lo tanto observamos que por separado no poseen una cuota de mercado a tener en cuenta, pero a la hora de obtener los datos por regiones, muchas poseen una cuota de mercado alta, llegando incluso a ser la líder de dicho mercado.</p>
	<p>Por último observamos que un tercio de la distribución en España es llevada a cabo por empresas familiares, lo cual representa un porcentaje muy a tener en cuenta. Se observa por tanto que tienen un peso muy relevante en el territorio español. En este grupo no hablamos solo de pequeños supermercados, sino que también están dentro las tiendas de distribución específicas de un tipo de productos, como son las pescaderías, carnicerías, fruterías, etc.</p>

Día por su parte también crece, de un 7,4% a un 7,6% y alcanza el 9% de cuota, ya que ha sumado el 0,7% que tenía El Árbol y algunas décimas por los locales de Eroski. Como hemos dicho, la empresa ha afianzado su posición dentro del mercado español debido a la compra de El Árbol y de los 144 establecimientos de Eroski Store. De este modo incrementa su cuota de mercado, situándose segunda a nivel nacional solo por detrás de Mercadona.

De este modo vemos que existe una gran diferencia entre la empresa que estudiamos, Día, y sus competidores dentro del mercado español en cuanto al crecimiento. Día está llevando a cabo un crecimiento basado en dos puntos; la compra de los competidores, ya sea como en el caso del Árbol (la marca) o como el caso de Eroski (solo los establecimientos, transformándolos en La Plaza Día) y por otro lado el crecimiento basado en la franquicia. En cambio Mercadona y Lidl están realizando un crecimiento basado en la inversión y apertura por cuenta propia de establecimientos por todo el territorio español.

La compra de una empresa que ya opere en el mercado italiano es una posibilidad que debe estudiar la empresa, pues conseguiría una rápida aparición en el mercado. En caso de no poder llevarse a cabo, la colaboración con una empresa también debe tenerse en cuenta debido a la gran cantidad de empresas existentes en el mercado.

3.2.2.2 Proveedores en mercados actuales

Día cuenta con alrededor de 4000 proveedores en todo el mundo para su amplia gama de productos a precios bajos. Utiliza una plataforma de gestión "Día World Trade" para el intercambio de la información (financiera, comercial y logística) con los mismos.

La empresa prioriza la utilización de proveedores locales, siendo un 84% en 2014, para favorecer la venta de productos frescos a sus clientes. De este modo se puede llevar a cabo una cadena de valor eficiente, una reducción de los costes de transporte, así como de la duración del proceso de compra, transformación y venta de sus productos.

Este porcentaje es más elevado en China, 100%, debido a ser un país en el que es más barato obtener estos productos. En Argentina 98,6% y Brasil 96,8%, también, al ser países en desarrollo, la compra de los productos a proveedores locales está por encima de la media. En España, los proveedores locales representan el 84,5% mientras que en Portugal es el 54,5%, (país por el que desciende la media, debido a que utiliza muchos proveedores españoles para Portugal, por su situación geográfica, aunque también sucede lo opuesto, es decir, proveedores portugueses para determinados productos que se venden en España).

Por consiguiente, la empresa ayuda al desarrollo de las regiones en las que está presente, ayudando al pequeño y mediano empresario que ve en la empresa una gran ayuda para el desarrollo de su actividad.

3.2.2.3 Clientes

La empresa Día busca un contacto personal con sus clientes. Para ello lleva a cabo un plan de fidelización de los mismos basado en la pertenencia al Club Día. Esta estrategia llevada a cabo por la mayoría de centros de distribución en el mundo se basa en la obtención de descuentos, premios y facilidades en el pago de la compra diaria de los clientes.

Del mismo modo, según la memoria anual de 2014, los datos de hogares con tarjeta del Club Día:

País	Hogares con tarjeta(en millones)	Porcentajes de las ventas
España	17,5	71,5%
Portugal	3,9	72,2%
Argentina	5,5	84%
China	1,8	80,5%
Total	28,8	77,1%

Figura 3.16. Datos obtenidos de la memoria anual de 2014 (obtenido <http://memoriaanual2014.diacorporate.com/?culture=es-ES>)

Es importante decir que actualmente alrededor de 7 millones de personas pertenecen al Club DIA y usan dicha tarjeta de manera regular, siendo el mejor método para mantener a los clientes y poder atraer clientes potenciales. Como se observa, el 77,1% de las ventas que realiza la empresa se hacen a clientes que son miembros del Club DIA, por lo que supone tres cuartas partes del total de ventas. El programa nació en 1998 en España y aun no se ha instaurado en Brasil, siendo el último lugar donde se puso en marcha en China en 2012.

Este servicio se lleva a cabo a través de un formulario que se realiza en el mismo establecimiento y que tras completarlo se obtiene la tarjeta del Club Día, que podremos vincular a nuestra cuenta para pagar en cualquier establecimiento del grupo, así como obtener descuentos en productos.

Para la captación y el seguimiento de los clientes utiliza las redes sociales, siendo los países emergentes donde más destaca esta acción. Día cuenta con 430.000 me gustas en España, más de 1.000.000 en Argentina, 200.000 en Portugal tenía y más de 800.000 en Brasil. En China, a través de WeChat (aplicación de mensajería y comunicación, muy popular en China) cuenta con 30.000 seguidores.

3.2.3 Microentorno en Italia

3.2.3.1 Competencia

Los grandes supermercados en Italia tienden a situarse a las afueras de los grandes núcleos urbanos, siendo dentro de los mismos centros urbanos establecimientos de unos 200-400 metros cuadrados. Esto se debe principalmente a que las ciudades italianas son grandes centros turísticos debido a su historia (monumentos, museos, iglesias...) y el gobierno busca mantener dichas ciudades. Es por ello, que los grandes

supermercados son situados a las afueras, poseyendo un amplio aparcamiento, para los clientes de los mismos.

Cabe destacar que en Italia también se mantiene mucho la distribución tradicional y los pequeños negocios independientes, es decir, pequeñas tiendas especializadas en un determinado grupo de productos, como son frutería, carnicerías, pescaderías...

Italia es uno de los países donde existe un mayor número de empresas de distribución de productos que están presentes en el mercado. Existe un gran abanico de opciones, debido a que no existe un dominio grande de ninguna.

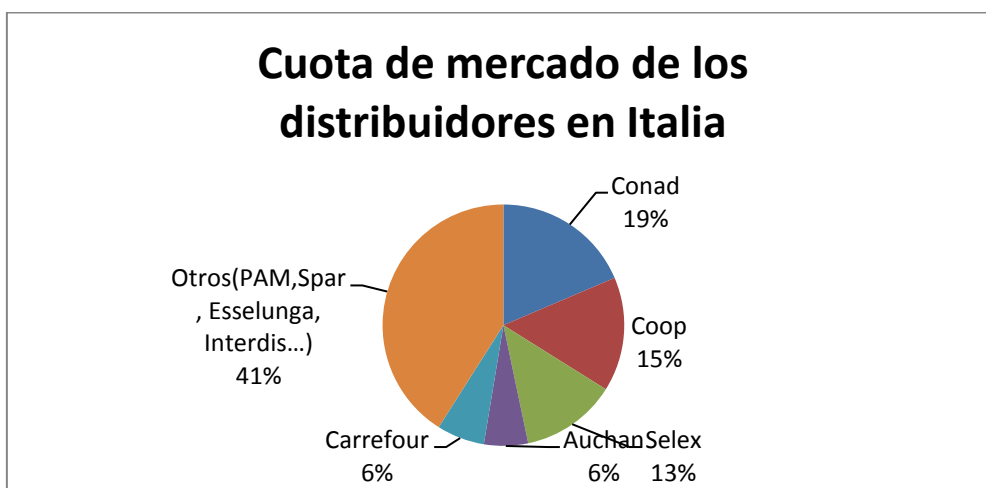





Figura 3.17 Datos del mercado italiano de la cuota de mercado de los principales distribuidores. Obtenido del artículo <http://www.mark-up.it/crisi-prima-era-iper-ora-super/>

Los 3 grandes distribuidores son Conad, Coop Italia y Selex, tres marcas italianas, que siguen estrategias diferentes:

	<p>Conad (Consorzio Nazionale Dettaglianti), según su página web oficial es una organización cooperativa de emprendedores independientes. Posee puntos de venta por todo el país, organizándose a través de cooperativas por situación geográfica (Nordiconad, Conad centro-nord, Conad del Tirreno, Conad Adriático Conad Sicilia...). Lidera a nivel de pequeños supermercados y tiendas de conveniencia, buscando así tener una mayor cantidad de establecimientos pequeños a lo largo del país.</p>
	<p>Coop Italia es una cooperativa que apuesta por las grandes superficies, siendo la líder del mercado en grandes hipermercados bajo el nombre Ipercoop. Centra su actividad en este tipo de establecimientos, aunque también posee centros de distribución en las zonas céntricas de los grandes núcleos urbanos. Esta empresa se organiza también mediante cooperativas por situación geográfica (Coop Adriática, Coop Centro Italia, Coop Liguria)</p>

	<p>Selex en cambio apuesta por un combinado de ambas estrategias, buscando estar presente en todas las formas de distribución del mercado, utilizando además diversos nombres en todos sus tipos de establecimiento, siendo su establecimiento más notorio Emi/Emisfero. Además posee tiendas de descuento que buscan mantener un precio bajo, centrándose en la marca propia (son los establecimientos Dpiu). Este formato es el principal competidor directo de Día, ya que es de las pocas empresas que apuestan por un formato de tienda de descuento en Italia. Este formato cuenta actualmente con más de 280 puntos de venta según su página web.</p>
---	--

Por detrás vemos a Auchan y Carrefour que son dos marcas francesas con aproximadamente un 6% cada una de cuota de mercado. Estos grupos son especialmente importantes en las zonas que hacen frontera con Francia. Además vemos un amplio porcentaje en la categoría de otros (viendo la gran competencia que existe en el mercado), que engloba tanto a grupos más pequeños como PAM, Interdis y Esselunga (italianos) y Spar (holandés). como a empresas de otros países que aun no tienen una gran representación en el mismo, destacando a Lidl o Rewe Group(empresas alemanas) y por ultimo al comercio tradicional, ya que como he dicho antes, Italia es un país donde aun existe un gran apego al pequeño comerciante especializado, ya que se busca más la calidad del producto sobre el precio a la hora de productos alimenticios.



Figura 3.18 Mapa de Italia con los principales distribuidores por región. (PARISE, A. 2011)

A través de esta imagen podemos ver que no existe un líder absoluto del sector de la distribución en Italia. A pesar de ser datos de 2011, se pueden sacar conclusiones que sirvan de referencia actualmente. La principal es que ninguna cadena de distribución es líder del mercado, debido a que Coop es líder en 5 de 20 regiones, Conad en 3 de 20, Selex en 3 de 20, Carrefour en 3 de 20 también (principalmente en las zonas fronterizas con Francia)...

3.2.2.2 Proveedores

Analicemos ahora el mercado objetivo, para poder ver qué estrategia deberá seguir la empresa a la hora de la entrada en el mismo.

Italia es un país relativamente similar a España por la situación geográfica que ocupa, ya que ambos son países mediterráneos con un clima bastante similar, siendo el predominante el mediterráneo en toda su zona de costa y uno continental en su centro-norte, así como montañoso en la zona de los Alpes (norte) y los Apeninos (centro).

Estas condiciones hacen que la obtención de frutas y verduras, así como una alta importancia de la ganadería y la pesca (un 35% de la superficie total de Italia son tierras de cultivo y de pastos).

Con este análisis de la geografía del país podemos observar una igualdad en la obtención de los alimentos agrícolas, ya que en ambos casos, se obtienen de la propia producción del país los productos básicos, salvo algunas excepciones (en Italia llegan naranjas de Valencia que compiten con una variedad de naranjas rojas típicas de Sicilia por poner un ejemplo).

Con esto vemos que a la hora de buscar proveedores en la entrada en este país nos surgen dos posibilidades: mantener el modelo de negocio, lo que equivaldría a buscar la mayoría de los proveedores en Italia o en caso contrario utilizar los proveedores que tenemos dentro de España para los productos que se venden en nuestro país.

Ambas soluciones son viables, pero la que debería llevar a cabo la empresa es la combinación de ambas. La búsqueda de nuevo proveedores es costosa en un principio en un país nuevo, por lo que utilizar los proveedores actuales en un principio sería una solución a corto plazo que la empresa debería llevar a cabo, y poco a poco ir sustituyéndolos por proveedores de las regiones donde se establezca. A la hora de la obtención de productos frescos, tales como frutas, verduras, carnes, pescados y derivados deberán llevarse a cabo a través de productores locales en su inmensa mayoría, ya que buscaremos que dichos productos sean vendidos de la forma más rápida, con un corto proceso de transporte, llegada y distribución de los mismos. Esto se debe a que uno de los pilares de la empresa son los productos perecederos y su venta en las condiciones más frescas posibles.

3.2.2.3 Clientes

Los clientes italianos tienen una serie de características que se deben tener en cuenta para llevar a cabo este análisis. Lo más importante que debemos destacar es que el consumidor italiano tiende más al consumo que al ahorro. Con esto vemos que en su

inmensa mayoría los italianos tienden a comprar productos de mayor calidad, frente a productos de menor calidad y precio. Esto se debe principalmente a la propia esencia de la cultura italiana, basada en una buena comida.

Además de esto hay que hacer mención a que el consumidor italiano tiene una tendencia nacionalista, por lo que tiende a comprar productos elaborados dentro de su mismo país. Es por esto, que la mayoría de supermercados grandes que hay actualmente en Italia son de origen italiano.

Ahora bien, a causa de la crisis, muchas familias de clase media, así como estudiantes que viven fuera del domicilio familiar durante el curso universitario (el cual se extiende casi 11 meses debido a que pueden llegar a producirse hasta 7 convocatorias por año), están empezando a fijarse en las marcas blancas o de distribuidor, así como en las ofertas que dan los distintos establecimientos.

3.3 ANÁLISIS DAFO DE LA IMPLANTACIÓN EN ITALIA

Para poder llevar a cabo un plan de marketing internacional debemos realizar un análisis de situación DAFO, analizando sus características internas, fortalezas y debilidades, así como de las externas, amenazas y oportunidades:

Debilidades	Amenazas
-Falta de implantación en otros mercados similares -Carencia de nombre de marca internacional	-Mercado diverso, competencia nueva -Falta trato personal
-Nº establecimientos y sistema franquicias -Marca del distribuidor -Diferentes tipos de establecimiento	-Heterogeneidad del mercado -Tiendas de descuento -Momento económico del país
Fortalezas	Oportunidades

Figura 3.23 DAFO elaborado con datos propios.

3.3.1 Fortalezas

- a) La principal fortaleza de la empresa es su modelo de negocio. Al tratarse de una empresa que basa su sistema de crecimiento en la franquicia, no necesita de grandes inversiones a la hora de abrir nuevos establecimientos. Esto hace que tenga presencia en muchos puntos a lo largo de los países donde está situado. De esta forma obtiene de un modo rápido una imagen de marca fuerte en el mercado.

Este hecho hace que la empresa pueda llegar a pequeñas ciudades y pueblos a través de franquiciados. Dichos franquiciados no son trabajadores directos de la empresa, solo usan el nombre de la marca Día, y de este modo logran poseer las ventajas de colaborar con una marca grande (mejores precios en los productos, facilidades a la hora de la obtención de los mismos...). A su vez la empresa consigue aumentar su número de tiendas, aumentar su presencia en lugares en los que sería más difícil la apertura de una tienda y fortalecer la imagen de la empresa.

- b) La marca de distribuidor es otra de las fortalezas de la empresa. Día colabora con proveedores que son en su mayoría de las regiones y países donde está el establecimiento, por lo que consigue que los productos de la marca Día lleguen de un modo rápido y barato a los establecimientos, ayudando a promover el negocio del pequeño empresario.

Además, al poseer un gran número de establecimientos, el poder de negociación con estos empresarios es muy grande, obteniendo estos productos a bajos precios, consiguiendo así fomentar su política de precios bajos en los productos que distribuye.

- c) La empresa Día posee muchos formatos de establecimientos que son adaptables a todos los lugares y situaciones posibles. Con esto la empresa consigue entrar en muchos mercados en los que otras empresas competidoras no podrían.

La empresa posee el formato Maxi para grandes compras, el formato Día Market para zonas céntricas, el formato Cada Día para pequeños municipios, el formato Día Fresh basado en los productos perecederos.

3.3.2 Debilidades

- a) Una de las debilidades de Día es que a pesar de ser una empresa grande a nivel nacional en España no está presente en numerosos mercados. La presencia en Portugal se puede entender debido a que es un país que comparte situación con España, siendo una expansión internacional que la mayoría de las empresas españolas llevan a cabo debido a su proximidad. Destaca eso si su presencia en Argentina y Brasil, así como en China, pero siendo países emergentes en crecimiento, la empresa no se puede servir de sus datos a la hora de una expansión en un país como Italia.
- b) La marca Día es conocida solamente en los países en los que está operando. Por lo tanto, el valor de la marca para los consumidores en un país extranjero es muy bajo. Es cierto que es una debilidad que tendrían la mayoría de empresas al intentar entrar en un país en el que no están operando, pero se acentúa en Día al ser un supermercado que es una tienda de descuento. Esto se debe, a que al ser una tienda de descuento (basada en el soft discount), no tiene un gran gasto en publicidad, ya que tiende a reducir todos los costes. Es por ello que la entrada en el país extranjero implicaría una gran inversión inicial, ya sea en publicidad (añadiendo que no está acostumbrada) o en promoción (para mantener su política de precios bajos).

3.3.3 Amenazas

- a) La principal amenaza de la empresa al entrar en un mercado nuevo es el mismo mercado. El mercado italiano de la distribución de productos está lleno de empresas que ya tienen un nombre, una imagen de marca y ya han realizado una inversión a nivel de establecimientos, publicidad, proveedores, trabajadores. Además tenemos que añadir el factor del consumidor italiano, que tiende a comprar las marcas de origen del propio país, siendo esta una de las principales razones por las que este mercado está copado por empresas italianas. Por último destacar que otras grandes empresas desecharon la idea de entrar en el mercado italiano como es el caso de Mercadona en 2012.
- b) La principal obligación que debemos tener a la hora de montar una empresa es conocer al tipo de clientes al que vamos a dar un servicio o producto. Esto es muy importante a la hora de llevar nuestra empresa al exterior, ya que los clientes no van a actuar de la misma manera en países diversos. Una de las amenazas que debemos tener en cuenta recae en la personalidad del consumidor italiano, que valora el servicio de un modo muy significativo. Es por esto que debemos tener muy en cuenta que Día, que busca disminuir al máximo los costes, para así poder vender sus productos a un precio inferior que el de la competencia, reduce el coste de personal más que otras empresas del mercado.

Este hecho que a priori hace reducir los costes de manera significativa puede conllevar una reducción de los ingresos en un país en el que existen pocas empresas de distribución que se basen en el descuento

3.3.4 Oportunidades

- a) Una oportunidad que tiene la empresa es la heterogeneidad del mercado. Existe numerosas empresas existentes en el mercado, por lo que al no tener ninguna una fuerza muy superior al resto, es posible entrar en el mercado sin que una empresa líder nos eche fuera. Además este hecho favorecería poder llegar a un acuerdo de colaboración con otra empresa, ya que sería una forma para que ambas empresas crecieran conjuntamente.
- b) A pesar de que existen numerosas empresas en este mercado las tiendas de descuento no son excesivamente numerosas.
Selex es la única empresa italiana con gran cuota de mercado que posee tiendas de descuento en el país, a través de su marca Dpiu, y añadiendo al grupo Interdis y en menor medida PAM, junto con la alemana Lidl no existen otras empresas que apuesten verdaderamente por este sistema. Es cierto que hemos tratado esto como una amenaza frente al consumidor italiano, ya que la tienda de descuento como hemos dicho tiende a reducir los costes, pero debe verse también como una oportunidad debido a la ausencia de estos establecimientos en Italia.
- c) Por último, se debe ver como una oportunidad el momento económico que atraviesa el país. Al ser un país en el que la crisis ha afectado mucho, tanto a nivel de paro como de PIB, la implantación de una tienda de descuento en este momento es una ocasión excepcional para darse a conocer.
La situación económica por lo tanto es la oportunidad perfecta para que la empresa entre en el mercado, ya que en otro periodo económico en el que la economía fuese mejor, la tienda basada en el soft discount no tendría la misma acogida.

4 MARKETING ESTRATEGICO

Tras ver el funcionamiento y las principales características de la empresa DIA, su situación en los mercados actuales y la situación del mercado objetivo en el que desea entrar, tenemos los datos para poder ver de qué manera sería más eficiente la entrada en Italia. Por lo tanto debemos seleccionar el modo más atractivo de entrada y evolución de la empresa en el mercado, en función de sus capacidades y características, de los recursos que posee, y del entorno competitivo para que consiga un mayor potencial de crecimiento y rentabilidad (Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J., 2010)

4.1 ESTANDARIZACIÓN VS ADAPTACIÓN

A la hora de la aplicación de entrada en un nuevo mercado, la empresa debe seleccionar entre replicar su modelo de negocios y vender los productos que comercializa en los actuales mercados en los que opera, o seguir, por el contrario una estrategia de adaptación al nuevo mercado. Para poder seleccionar que estrategia va a seguir la empresa, debe tener en cuenta todos los factores que hemos analizado hasta el momento; diferencias entre los países actuales y objetivo, el comportamiento de los consumidores en el nuevo mercado, competencia...

Si analizamos estos datos, observamos que existen diferencias en ambos mercados; hablando de datos macroeconómicos, tanto en salario medio, como en PIB per cápita los datos son ligeramente más elevados en Italia, además de poseer un mayor número de habitantes y densidad de población. Esto hace que el mercado potencial sea más interesante por el mayor número de potenciales clientes.

Es importante reseñar que el comportamiento del consumidor italiano está sufriendo un cambio, haciéndole ser más similar al español, en cuanto a otorgarle una mayor importancia al valor monetario de los productos que consume. Este dato hace que el formato actual sea atrayente con el modelo de negocio

Por último, observando que la competencia actual que existe en el mercado sigue, salvo pequeñas excepciones (caso de Selex con Dpiu), una estrategia distinta a la que tiene actualmente DIA en sus mercados, basándose en el soft discount.

Por lo tanto, Día debe seguir una estrategia de estandarización. Se debe a que conseguiría penetrar con su política de precios bajos, basado en el descuento blando, debido al período económico actual, al cambio de comportamiento del consumidor italiano y a la falta de una competencia directa que base su política en el formato de tienda de descuento.

4.2 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

A la hora de seleccionar el mercado objetivo debemos elegir al tipo de consumidor al que irá dirigida nuestra oferta. Entre todas las posibilidades debemos seleccionar aquella que, aplicando nuestro modelo de negocio mejor se adecue para que este proceso de internacionalización sea satisfactorio.

Este subgrupo del mercado, debe tener unas características relativamente homogéneas a la hora de realizar la compra. La empresa buscará por lo tanto, una segmentación doble; por un lado una segmentación de tipo demográfica dirigida principalmente a los estudiantes y a las familias de clase media-baja y por otro una segmentación de tipo geográfica, centrándose en los grandes núcleos urbanos (Wilensky L., A., 1997)

Los grandes núcleos urbanos, son los lugares con una mayor densidad de población, por lo tanto son los lugares donde existe un mayor número de potenciales clientes.

Estos grupos de personas son los que más se preocupan del valor monetario de los productos de consumo diario que es el campo en el que la empresa DIA se encuentra. Además la estrategia que sigue, basada en el descuento blando, hace que la empresa encuentre en estos grupos su mercado referencia. Existe un nicho de mercado que no cubre verdaderamente las necesidades de los consumidores que buscan un precio bajo en los productos de consumo diario en este país, ya que pocos grupos de distribución poseen un formato de tienda de descuento en Italia. Esto se debe a que como hemos visto, el consumidor italiano tiende a anteponer la calidad de los productos frente al precio, por lo que los productos de bajo coste no son los habitualmente consumidos en Italia. Esto nos abre un posible mercado muy interesante a la hora de penetrar en Italia, debido a la inexistencia de grandes competidores con estrategias similares.

A nivel de posicionamiento, la empresa se centrará en un posicionamiento centrado en el precio y la calidad. La empresa buscará que la percepción de sus productos sea la de productos a un bajo precio pero en los que no se ve reducida la calidad frente a los productos de la competencia. A nivel de precios, la empresa no tendrá complicaciones, ya que es un atributo comparativo muy sencillo, basta con examinar los precios de la empresa con las de sus competidores dentro de las zonas que compartan. A nivel de calidad se le presentará el principal problema, ya que le será difícil hacer ver que un producto de un precio inferior un nivel de calidad equiparable al de otros productos de la competencia, más aun cuando la empresa entra en un mercado nuevo en el que no posee un nombre de marca grande.

Este problema no tendrá una solución inmediata, ya que la principal arma para solucionarlo es el tiempo, y una estrategia basada en el boca a boca de los consumidores. La empresa seguirá este tipo de estrategia de marketing debido a dos factores principalmente, el primero, que la empresa a buscar posicionarse en el mercado a través de una estrategia basada en una política de precios bajos, no deberá realizar un gasto grande en publicidad (ya que es uno de los gastos que la empresa intenta reducir), el segundo, es que el boca a boca es una técnica que no tiene ningún gasto y se basa en la recomendación, la conversación y la confianza, por lo que si la empresa consigue un cliente, ese cliente si está satisfecho con la calidad del producto, hablará a otros diez, que hablarán a otros diez, y de este modo la empresa conseguirá una notoriedad de marca. Para ello la empresa deberá realizar una buena campaña de comunicación a través de las redes sociales, centrándose en los denominados opinion leader, los cuales son fuentes de referencia para un gran número de población.

5 PLAN ACCIÓN MARKETING OPERATIVO

Tras seleccionar el mercado objetivo y la estrategia que la empresa llevará a cabo para gestionar sus recursos, la empresa debe elaborar un plan de acción, para la puesta en marcha de sus establecimientos. Para conseguir su objetivo, deberá centrarse en las variables principales del marketing mix.

5.1 PLAN DE PRODUCTO

Para analizar el producto debemos tener en cuenta el tipo y el tamaño de los establecimientos, ubicación, la estrategia de la empresa de minimización de servicios para precios bajos, marcas del distribuidor...y aplicar la teoría sobre atributos de los productos y ciclo de vida del producto (Mattiaci, A. y Pastore, A., 2014, pp 292-322)

El producto básico de la empresa es el supermercado en sí, por lo que primero la empresa debe decidir que formato de establecimiento quiere llevar a Italia.

La opción sobre la que vamos a trabajar es el establecimiento más explotado por la compañía, el DIA Market, debido a dos motivos. El primero es que para poder competir con las diferentes empresas que existen en el mercado, debemos tener presente que buscamos un tipo de establecimiento lo suficientemente grande para una compra variada de productos, por lo que este establecimiento debe poseer un tamaño amplio. El segundo se basa en la situación en la que queremos estar, ya que la empresa buscará penetrar en los grandes núcleos urbanos, es decir, las grandes ciudades italianas. Es por ello que el formato Maxi, que podría ser la otra opción, se vuelve inviable, ya que la situación del establecimiento debería ser fuera de los centros urbanos por poseer un tamaño mayor.

El hecho de situarse en los grandes centros urbanos se debe a que al existir una mayor densidad de población, habrá también un mayor número de potenciales clientes y, además, estas grandes ciudades son los lugares donde se sitúan las principales universidades del país, por lo que tendremos la posibilidad de tener un gran número de clientes pertenecientes a nuestro segmento de mercado, los estudiantes.

El ciclo de vida del producto tenderá a ser una introducción lenta, con pocos centros de distribución en las principales ciudades italianas, para que el nombre de la marca se vaya conociendo y los consumidores conozcan la fórmula de negocio de la empresa. Es por ello que la empresa deberá hacer frente a una inversión inicial alta, ya que la introducción de los establecimientos en las principales ciudades tendrá un coste elevado. La etapa de crecimiento vendrá con la aceptación del consumidor italiano de la fórmula del descuento blando, junto con la puesta en marcha de un mayor número de tiendas en el resto de grandes núcleos urbanos existentes en el país, siendo el crecimiento rápido y duradero en comparación con la introducción

Por último, se alcanzara la madurez cuando la empresa consiga afianzar a través de su modelo de negocio su posición dentro del mercado, buscando el liderazgo en costes frente al resto de competidores.

Tras decidir el tipo de establecimiento que vamos a llevar a Italia, debemos seleccionar que productos comercializar. Debido a la gran competencia que existe en

el sector, debemos centrar nuestros esfuerzos en un determinado tipo de productos; y comercializaremos exclusivamente productos propios, es decir, de marca de distribuidor, junto con productos perecederos. Esta decisión se debe a la escasez de tiendas de descuento en Italia y sobre todo en los grandes núcleos urbanos, por lo que centrar nuestros esfuerzos en poseer una amplia gama de productos a un precio muy bajo nos abre un nicho de mercado. La empresa utilizará su marca propia, Día, para todos los productos de marca de distribuidor, utilizando como hemos dicho anteriormente los mismos proveedores que utiliza en los mercados actuales, siendo este el único cambio que llevará a cabo en su política (ausencia de uso de proveedores locales, utilizándolos únicamente para los productos perecederos).

Por lo tanto debemos tener en cuenta un dato, la empresa se centrará en una amplia gama de productos, pero con poca profundidad. Esta apuesta es arriesgada, pero será la diferenciación de la empresa frente a sus competidores. Esto se debe principalmente, a que en un mercado de la distribución tan lleno de competidores, la empresa debe buscar la fórmula para atraer clientes a través de estrategias diferentes a las de la competencia.

5.2 PRECIO

La empresa deberá mantener su estrategia de precios basada en el descuento blando y en una política de precios bajos. La empresa basa su entrada en el mercado en este atributo de los productos que distribuye, por lo que debe ser su seña de identidad. De este modo la empresa debe trabajar con un margen muy bajo en todos sus productos, para así aumentar el volumen de ventas.

Al vender productos de la marca DIA, la empresa podrá controlar el precio de un modo más sencillo y utilizar sus proveedores actuales. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que los costes del proceso de distribución se mantienen, añadiendo el coste adicional de transporte que debemos tener en cuenta para poder mandar estos productos de España principalmente, Portugal y China(ya que los costes desde Brasil y Argentina serían excesivamente altos para trabajar una estrategia basada en el descuento blando).

La empresa utilizará dos factores para la fijación del precio, el primero interno, los costes, y el segundo externo, la competencia, según la estrategia de fijación de precios (Mattiaci, A. y Pastore, A., 2014, pp 372-394 y Bertolil G. y Valdani, E., 2010, pp353-389).

El factor principal que se debe tener en cuenta a la hora de fijar el precio debe ser el coste que la empresa posee para vender un producto. Por lo tanto si la empresa aplica una fijación de precios basada en los factores internos, es decir, el precio de venta vendrá determinado por el coste más un margen. Dicho margen debe ser bajo debido a la política de precios que posee la empresa y debe utilizar una estrategia para la fijación del mismo basada principalmente en la competencia. Esto se debe a que si la empresa quiere ofrecer centrar su actividad en un estrategia basada en buscar un nicho de mercado, que son las tiendas de descuento en Italia, debe tener en cuenta el nivel de precios de las tiendas de distribución de la competencia para poder vender sus productos a un precio inferior. A través de la fijación de un precio por debajo del de

la competencia en los productos de la empresa, la empresa experimentará un aumento de su cuota de mercado.

No obstante, la empresa debe tener en cuenta también a la hora de la fijación del precio el valor percibido por el cliente. El cliente puede

5.3 DISTRIBUCIÓN

La empresa DIA es una compañía que se dedica a la distribución minorista, por lo tanto es un intermediario que pone en contacto al consumidor final con el comerciante a través de un canal de distribución corto, basándose en la teoría de longitud de los canales de distribución (Vázquez, R. y Trespalacios, J., 2012). Este canal de distribución debe ser corto para poder mantener la política de precios bajos, ya que la aparición de más intermediarios haría que la empresa tuviera que elevar el precio de venta de los productos.

La empresa actualmente sigue una estrategia de cobertura de mercado de sus productos propios exclusiva, ya que los productos de marca de distribuidor son productos que se venden únicamente en sus establecimientos. Al ser estos los productos que la empresa va a comercializar en su entrada en el país, debe tener en cuenta que el valor de la marca será completamente creado por la propia empresa en su internacionalización en Italia. En cambio, si hablamos de DIA como establecimiento de distribución y no nos centramos en los productos de marca propia, la empresa sigue una estrategia de distribución intensiva. Es cierto que no se puede aplicar la teoría al 100% de la estrategia de distribución, ya que hablamos directamente de un establecimiento dedicado a la distribución de productos, pero al poseer varios establecimientos a lo largo de los países en los que se encuentra, siendo muchos de ellos franquicias, podemos hablar de distribución intensiva.

Ahora bien, en el caso de Italia, la empresa no puede llevar a cabo en la introducción una estrategia de cobertura intensiva, ya que deberá centrarse, como hemos dicho, en los grandes núcleos urbanos, ya que buscar una cobertura intensiva le llevaría a realizar una gran inversión inicial. Es por ello que la empresa en su introducción al mercado italiano seguirá una estrategia selectiva.

La empresa DIA, como empresa de distribución posee una serie de funciones a la hora de vender sus productos a los consumidores finales. La empresa, al basar su estrategia en el soft discount, debe tener un trato directo con sus proveedores como hemos explicado anteriormente. La empresa tiene la función de transportar los productos de los proveedores hasta sus establecimientos para ponerlos a disposición del consumidor final.

También, la empresa debe gestionar un almacén, para poder gestionar los productos que adquiere de los proveedores y repartir esos productos entre sus diferentes puntos de venta. Los productos de marca propia que comercializa la empresa deben ser envasados en sus recipientes para la adquisición del consumidor final. La tarea de envasado no siempre es llevada a cabo por la empresa, ya que en algunos casos es el

propio proveedor el que se encarga de llevarla a cabo, pero es la empresa quien debe gestionar su calidad, ya que dichos productos son vendidos bajo su nombre de marca.

5.4 COMUNICACIÓN

DÍA, al tratarse de una empresa basada en el descuento blando y llevando a cabo una estrategia de entrada en el mercado centrada en los productos de marca propia, no debe llevar a cabo una estrategia de comunicación con un elevado coste. Es por ello que debe centrar sus esfuerzos en canales de comunicación en los que el gasto sea bajo.

La promoción de ventas es la comunicación más importante a nivel de bienes de consumo en el corto plazo. La promoción de ventas conseguirá un aumento de las ventas en el corto plazo y combinando esta estrategia con el plan de fidelización basado en el Club Día (retención de los clientes, es decir, plan a largo plazo), la empresa logrará un aumento de su cuota de mercado. Los clientes son continuos, es decir, consumen en nuestro establecimiento de un modo duradero en el tiempo, por ello, la fidelización de los mismos es la tarea principal de la empresa.

Este proceso de fidelización de los clientes a través del Club Día y su tarjeta, debe venir acompañado descuentos, regalos, concursos como sucede con los establecimientos que posee en los mercados actuales. Estos descuentos y regalos deben variar con el tiempo, para poder mantener a los clientes que la empresa vaya atrayendo.

La publicidad es otro de los modos de comunicación que debe explotar la empresa, sobre todo en su entrada en el mercado. Debido a que nuestro principal sector de acción son los jóvenes (junto con las familias de clase media-baja), la empresa deberá centrar su publicidad en la publicidad online, a través de las redes sociales. Esta publicidad a través de internet tiene varias ventajas importantes (Pilloti, L. y Tedeschi Tochi, A., 2014). Es la nueva forma de comunicación 2.0. Una de esas ventajas es que es prácticamente gratuita, ya que la publicidad a través de las redes sociales de la empresa no tiene el coste que puede tener un anuncio en televisión, en radio o un letrero. Otra de ellas es que a través de esta comunicación llegamos a un mayor número de personas debido a que el mundo está conectado y nuestro mercado potencial, la juventud, es el máximo exponente de esta conexión.

Esta forma de publicidad no es estrictamente publicidad (no es completamente impersonal), ya que existe un trato directo con el personal de la empresa.

Este trato directo es muy importante en una empresa como Día, que debido a su estrategia de tienda de descuento, busca una reducción de la plantilla y no basa su comunicación en la venta directa personal a través de sus empleados. Además de estos formatos, la empresa deberá nutrirse del boca a boca, ya que es una forma de comunicación que no gestiona directamente la empresa pero que es tan importante como las que gestiona la misma. La búsqueda de un opinion leader que ayude en la empresa a nivel de marketing boca a boca es otra de las maneras de llevar a cabo una comunicación relativamente no costosa. Esto podría llevarse a cabo a través de las relaciones públicas de la empresa, centrándose en *la publicity*. La

publicity se diferencia de la publicidad normal en que la primera posee una mayor credibilidad, ya que se trata de reportajes o noticias no anuncios propiamente dichos. Esta forma de comunicación debe entenderse como un éxito de la empresa por un buen funcionamiento de la misma.

6 CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo el trabajo de internacionalización de la empresa Día con objetivo de entrar en el mercado italiano se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- a) La empresa actualmente se encuentra en una buena situación en los mercados presentes. Posee una amplia cuota de mercado en su país principal de explotación como es España.
- b) La empresa ha sido capaz de llevar a cabo un programa de fidelización de sus clientes a través del Club Día, así como un programa de desarrollo de sus proveedores a través de la herramienta Día World Trade.
- c) Día posee un modelo de negocio diferente del que poseen otras empresas de su competencia actual en los mercados en los que opera.
- d) Día con su fórmula de negocio basada en la tienda de descuento, tiene en Italia un mercado potencial, debido al periodo económico, el cambio de percepción del consumidor italiano con la marca de distribuidor y la falta de una competencia directa que ofrezca el mismo modelo de negocio que ella.
- e) La viabilidad final del proyecto basa su éxito en la comercialización de productos de marca propia, manteniendo su política de precios bajos, centrándose principalmente en una entrada selectiva en el mercado a través de establecimientos que se sitúen en los principales núcleos urbanos y siendo destinados a la clase media-baja y los estudiantes.

7 RESUMEN

La empresa Día es una de las principales líderes de la distribución en España que decide estudiar la posibilidad de entrar en el mercado italiano. Está presente en España, Portugal, Brasil, Argentina y China.

Tras analizar la situación actual en los mercados en los que se encuentra y la situación del mercado potencial tanto a nivel de macroentorno (PIB, deuda, paro, demografía y salario medio) como de microentorno (competencia, proveedores y clientes), la empresa elaborará un análisis DAFO para ver el potencial de una entrada en el mercado. En él, la empresa intenta ver cuáles son sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a la hora de llevar a cabo este proceso de expansión a un nuevo mercado.

Tras ver la situación de la empresa con respecto a la entrada en el nuevo mercado, la empresa debe elaborar un plan estratégico y operativo para la internacionalización. Para ello deberá seleccionar una estrategia de adaptación o estandarización a la par que deberá realizar una segmentación del mercado objetivo, para poder seleccionar su mercado potencial. Por último deberá seleccionar un plan de marketing operativo a nivel de marketing mix para obtener la mejor estrategia de entrada en Italia a nivel de precio, de producto, de distribución y de comunicación

The company Dia is one of the main leaders of the distribution in Spain and it has decided to study the possibility of entering into the Italian market. Nowadays, it is in Spain, Portugal, Brazil, Argentina and China.

After analyzing the current situation in the markets in which it is located and the situation of the potential market, both at the macro-environment (GDP, debt, unemployment, demography and average wage) and micro-environment (competitors, suppliers and customers), the company draw a SWOT analysis to check the potential for market entry. With this process the company tries to see what are their main weaknesses, threats, strengths and opportunities for the process of expanding to a new market.

After examining the situation of the company in order to enter into the new market, the company must develop a strategic and operational plan for internationalization. The company must choose between a strategy of adaptation or standardization, at the same time, it must perform a segmentation of the target market, so as to select his potential market. Finally, it must select an operational marketing plan based on marketing mix for the best entry strategy for Italy in terms of price, product, place and promotion.

8 BIBLIOGRAFÍA

BERTOLI G.; VALDANI, E. (2010) *Mercati internazionali e marketing*

DELGADO, C. (2015) *Batalla por el control del supermercado*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html

DIA (2014) *Memoria Anual 2014* Disponible en: <http://memoriaanual2014.diacorporate.com/?culture=es-ES>

HOLLENSSEN, S.; ARTEAGA ORTIZ, J. (2010) *Estrategias de Marketing Internacional*.

<http://www.dia.es/>

<http://www.diacorporate.com/es/>

<http://www.franquicia.dia.es>

<https://www.facebook.com/DIAEspana>

MARELLI, E.; SIGNORELLI, M. (2014). *Politica Economica. Le politiche nel nuovo scenario europeo e globale*

MARTIN CERDEÑO, V. (2001) *Los establecimientos de descuento en el entorno distributivo actual*. Universidad Complutense

MOLINILLO JIMENEZ, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*.

PARISE, A. 2011 *La gestione delle attività di marketing in un'impresa della grande distribuzione organizzata* VINELLI A., director Tesis Università Degli Studi di Padova

PASTORE, A.; MATTIACI, A. (2014). *Marketing. Il management orientato al mercato*

PILLOTI, L.; TEDESCHI TOSCHI, A. (2014). *Social Media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*.

ProChile, Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Milán (2014) *Informe de Canal de Distribución Supermercados en Italia*

VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS J. (2012). *Estrategias de distribución comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricante y detallista*. Editorial Paraninfo, Madrid.

WILENSKY L., A. (1997) *Marketing Estratégico*