didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

"ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COVIRAN"

AUTORIA
FRANCISCO DAVID PARRA MARTÍNEZ

TEMÁTICA
ECONOMÍA DE LA EMPRESA

ETAPA
2º BACHILLERATO

Resumen

LA COMPRENSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COVIRAN ES CRUCIAL PARA CONOCER SUS ACTUACIONES EN EL MERCADO, PARTIENDO DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, Y ANALIZANDO LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO.

Palabras clave

Análisis externo: entorno general (factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos) y entorno específico (rivalidad entre competidores, competidores potenciales o amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes). Amenazas y oportunidades.
Análisis interno: recursos y capacidades. Fortalezas y debilidades.

Texto:

1.- Análisis externo de la empresa

1.1.- Análisis del entorno general: Análisis Pest

El análisis del entorno general se va a centrar en un análisis Pest. Dicho análisis consiste en analizar cuatro factores: factores político-legales, factores económicos, factores socio-culturales y factores tecnológicos.

1.1.1.- Factores Político-legales

El sector de la distribución posee una legislación bastante restrictiva. Siendo más restrictiva para los hipermercados que para los supermercados, con el objeto de proteger el pequeño comercio minorista y su paulatina perdida de cuota de mercado frente a la distribución organizada.

Siendo algunas de las leyes españolas referidas a dicha materia las:

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

- Ley 7/1996 de ordenación del comercio minorista: de ámbito nacional, reconoce la competencia en materia de comercio interior a las Comunidades Autónomas.
- Ley 1/2004 de horarios comerciales.
- Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Dicho marco abarca los siguientes aspectos, entre otros: apertura de establecimientos (exigencia de doble licencia municipal y autonómica para superficies superiores a dos mil quinientos metros cuadrados), apertura de domingos y festivos (se permite la apertura de ocho días por año, salvo ampliación o reducción de las Comunidades Autónomas), horarios comerciales (noventa a setenta y dos horas semanales decidiendo las Comunidades Autónomas la posibilidad de ampliación), libertad de horarios a tiendas de alimentación (con una superficie inferior a ciento cincuenta metros cuadrados que no formen parte de un grupo de distribución), impuesto sobre grandes superficies y la ley que abarca las rebajas.

Se puede destacar de la legislación del sector de la distribución: la legislación en materia de concentración empresarial, el desarrollo legislativo sobre cooperativas y asociaciones y el marco legal del comercio minorista.
También se debe de tener en cuenta en dicho sector la legislación social, la política social y la legislación medioambiental.

Es de destacar la actuación del gobierno ante el intento de entrada de los grandes operadores extranjeros de la distribución.

El resto de factores políticos-legales se deben de tener en cuenta pero no de un modo tan activo como los comentados, ya que afectan pero no de un modo especial como los anteriores.

1.1.2.- Factores Económicos

Los factores económicos como el PIB, la inflación, el ciclo económico y los tipos de interés pueden ser clave para ver como su evolución condicionan el poder adquisitivo de las familias, y por lo tanto los consumidores finales del sector de análisis.

Es de destacar que el sector de la distribución es uno de los que más puestos de trabajos directos crean.

El resto de factores económicos influyen sobre las empresas de esta industria, pero a priori, no de un modo diferente a como lo hacen sobre otras.

1.1.3.- Factores Socio-Culturales

Los factores socio culturales son unos de los factores más importantes dentro del análisis Pest del caso de análisis.

La demografía y el estilo de vida de los ciudadanos pueden ser destacados en particular. Debido a que los cambios demográficos y culturales y el estilo de vida de la sociedad española está experimentando cambios, ya que los jóvenes están cambiando los hábitos sociales de compra y consumo. Los rasgos del nuevo consumidor pueden resumirse en tres: la escasez de tiempo, la escasez de atención y la escasez de confianza.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

Antiguamente se demandaba un trato muy cordial (muy cercano) con los centros de distribución pero lo dicho está cambiando, aunque muchos centros intentan mantener la cercanía con los consumidores.

La mayor esperanza de vida conlleva una creciente aceptación de los alimentos saludables/ funcionales los que les confiere a los distribuidores la necesidad de maximizar la calidad y seguridad.

Cada vez más se dedica menos gasto en alimentación a favor de servicios y ocio.

El resto de factores socio-culturales como pueden ser la presión de los sindicatos, el nivel educativo, etc. no juegan un papel relevante en el análisis del sector.

1.1.4.- Factores Tecnológicos

El empleo de nuevas tecnologías para eludir las colas de los establecimientos debe ser un factor a tener en cuenta.

Cada vez más se debe hacer hincapié en los establecimientos en el área informática mediante software y hardware apropiados que faciliten la toma de decisiones en los puntos de venta. Además las empresas que forman el sector de la distribución cada vez utilizan intranet para poder enviar pedidos, hacer consultas de productos, etc. entre las mismas sociedades que poseen diferentes establecimientos.

El resto de factores tecnológicos (la política de I+D+i, la tasa de obsolescencia, etc.) no parecen influir de manera diferente de cómo lo hacen sobre las organizaciones de otras industrias.

1.2.- Análisis del entorno específico

Para analizar el entorno específico voy a utilizar las cinco fuerzas competitivas de Porter: rivalidad entre competidores, competidores potenciales o amenazas de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y poder de negociación con los clientes. Además de la utilización del mapa de grupos estratégicos.

1.2.1.- Análisis del poder de las fuerzas competitivas

1.2.1.1.- Rivalidad entre competidores

Es la fuerza competitiva más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador por el producto de uno en vez del de los vendedores rivales.

El número de competidores es elevado y existe un alto nivel de concentración. El sector de la distribución es un sector cada vez más complicado, debido a la expansión de los supermercados tanto de cadenas nacionales como de cadenas internacionales. Una de las filosofías clave en la competencia es: no colisionar geográficamente con otros socios, en mercados con poca competencia.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

Existe una importante competencia vía precios pero no en artículos de promoción, ya que tienen un mismo precio fijado para todos los supermercados sino en productos propios de los supermercados preferentemente.

El modelo de competencia en precios se hace realidad mediante el incremento tanto de la marca del distribuidor como de la cuota de las cadenas de descuento. Estudios sectoriales esperan que continúe el crecimiento del segmento de descuento.

La tasa de crecimiento de la industria es importante sobre todo en los supermercados que continúan ganando cuota de mercado al resto de canales, gracias sobre todo a la valoración de la proximidad por parte de los consumidores y a restricciones legislativas que provocan la relantización del crecimiento de los hipermercados o grandes superficies.

Los minoristas deben optar por la concentración sino quieren soportar importantes problemas de competencia por la gestión. La principal forma de integración comercial es la cadena voluntaria, seguida de las agrupaciones de compra, la franquicia y las cooperativas de detallistas.

La competencia, a nivel de detallista, de los supermercados son: Mas, grupo Luís Piña, Mercadota, Carrefour, Coviran, entre otras. El segmento minorista en Andalucía continúa liderado por operadores nacionales como Carrefour o Mercadota. Las cifras económicas de Mercadota se incrementaban en el 20% año tras año.

Las empresas líderes en la distribución comercial en alimentación ordenadas por mayores ventas a menores son: el Corte Inglés, Mercadota, Carrefour, Eroski, Auchan, Dia, Hipercor, Caprabo, Lidi Supermercados S.A., supermercados Arbol, Plus supermercados, Coviran, Super Sol, entre otros.

En resumen la intensidad de la fuerza competitiva es alta.

1.2.1.2.- Competidores potenciales o amenazas de nuevos competidores

Los nuevos competidores que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y en ocasiones, considerables recursos para competir. La seriedad de su amenaza competitiva de ingreso en un mercado particular depende de: las barreras de entrada para el ingreso y la reacción esperada por las empresas afectadas por nuevos ingresos principalmente.

Las barreras de entrada son importantes en este sector. Debido ha que hay importantes economías de escala, existencia de curva de experiencia y aprendizaje, lealtad de los clientes, requerimientos de capital, dificultar de acceso a los canales de distribución, entre otras.

Cada vez más las compañías desarrollan un planteamiento de mayor ocupación del mercado ya sea a nivel nacional como internacional, lo que les confieren unos mayores volúmenes para afrontar mayores economías de escalas, necesarias para poder competir en óptimas condiciones consiguiendo precios en principio, sólo alcanzables por los principales operadores.

Una de las principales barreras de entrada es la lealtad de los clientes. Por lo que, las compañías le es necesario dotar una imagen de enseña notoria para que el consumidor identifique perfectamente los valores de los supermercados. Dicha labor conlleva importantes inversiones en recursos, tiempo y actividades como: campañas de marketing social, patrocinios culturales y deportivos, etc.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

La existencia de curva de experiencia y aprendizaje es fundamental ya sea en las diferentes áreas funcionales: comercial, financiera, logística, marketing, etc.

La reacción de las empresas existentes ante el nuevo ingreso de competidores no parece destacada, ya que los supermercados apuestan principalmente por la imagen de marca y traro, no preocupándose en exceso por las presiones exteriores.

Las empresas de la industria están obteniendo buenos resultados lo que parece ser un atractivo para la entrada de nuevos competidores ya sean operadores extranjeros como nacionales, en búsqueda de un tamaño y una posición regional competitiva.

Por todo lo comentado anteriormente se puede concluir diciendo que dicha fuerza competitiva afecta con un nivel de intensidad medio alto o medio.

1.2.1.3.- Los productos sustitutos

Considerando el sector de la distribución de los supermercados destacar la existencia de productos sustitutos como pueden ser los grandes almacenes o hipermercados, en un nivel más general, o en un nivel inferior las tiendas individuales o pequeños comercios (ultramarinos).

El incremento de los hipermercados se ha ido relantizando como consecuencia de las imposiciones legislativas. Situación que ha sido aprovechada por el supermercado que continúa ganando cuota de mercado gracias también a la creciente valoración de la proximidad por parte del consumidor.

Es de destacar que numerosas firmas de ámbito autonómico y regional compiten con éxito, formando supermercados, con los grandes operadores nacionales que buscan su crecimiento en establecimientos de entre mil a mil quinientos metros cuadrados. La continuidad de sus modelos de negocio y su caracterización como establecimientos de proximidad, su apuesta por los productos frescos y tímidamente por la marca de distribuidor les permite mantener una base de consumidores identificados con sus valores.

El precio de los sustitutos es similar, siempre y cuando sean productos estandarizados en todos los establecimientos y no propios del centro.

Los costes de cambio para los clientes son reducidos.

Las características y desempeño de los sustitutos con relación a los productos de la industria son parecidos, aunque los supermercados hacen más hincapié en el trato a los clientes.

Se podría concluir que el nivel de intensidad con el que actúa esta fuerza competitiva es bajo.

1.2.1.4.- Poder de negociación de proveedores

El número de proveedores es muy elevado.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

Los proveedores tienen poco poder de mercado cuando los productos no son escasos y viceversa.

Los proveedores tienen una menor fuerza de negociar el precio y otros términos de la venta cuando la compañía a la que suministran sus productos es un cliente importante.

El producto proporcionado es bastante estandarizado.

La internacionalización de muchos productos están perjudicando a los proveedores nacionales en beneficio de los proveedores extranjeros.

Por lo tanto se puede concluir diciendo que el nivel con el que actúa esta fuerza competitiva es bajo.

1.2.1.5.- Poder de negociación de los clientes

Las industrias del sector de la distribución (Supermercados) deben centrarse en el cliente final ya que dicho cliente es el consumidor final de sus productos. Por lo que el trato, la cordialidad, etc. con variables que deben de tenerse muy en cuenta debido al auge que están teniendo los establecimientos que cuidan y miman dichas variables.

En relación al consumidor, numerosos expertos coinciden en señalar cuatro tendencias que marcan actualmente su comportamiento: valor creciente del tiempo, necesidad de conveniencia, enfoque hacia la salud y valor del dinero.

- Valor creciente del tiempo: concienciación hacia la calidad de vida, trasvase de parte de este gasto hacia la comida fuera del hogar y crecimiento de comidas preparadas.
- Necesidad de conveniencia: multiplicidad de los canales de consumo y de los momentos de consumo (desarrollo de food servicie, vending, etc.).
- Enfoque hacia la salud: mayor esperanza de vida, creciente aceptación de los alimentos saludables, necesidad de las máximas garantías de calidad y seguridad.
- Valor del dinero: Cada vez más se exige mayor información para comprar precios. Además el gasto dedicado a alimentación está disminuyendo a favor de los servicios y el ocio.

La cantidad producción adquirida por el cliente puede ser alta debido al gran número de transacciones diarias que se producen en los supermercados.

Los costes de cambio para el cliente son nulos.

Los productos que son ofrecidos a los clientes son estandarizados.

Por lo tanto se puede resumir diciendo que la fuerza competitiva de negocio de los clientes es alta.

1.2.1.6.- Conclusión de las fuerzas competitivas

Según el análisis anterior de las cinco fuerzas competitivas que afectan al entorno específico se puede concluir diciendo que el nivel de competencia es medio alto.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

1.3.- Oportunidades y amenazas

1.3.1.- Oportunidades

Las oportunidades del sector de la distribución de supermercados pueden ser:

La venta on line, a medida que se vaya generalizando el uso de Internet, esta oportunidad puede ser muy factible.

La búsqueda de poder de compra y mercados menos saturados como pueden ser las localidades que no están suficientemente cubiertas con los establecimientos de supermercados, o la globalización de los supermercados (dichas localidades pueden ser pequeños municipios).

El ofrecimiento de secciones especializadas en segmentos de la población no cubiertos como pueden ser tercera edad, deportistas, etc. Aunque dichas secciones están más cubiertas por los hipermercados donde la gama de productos es más amplia. No es solo el ofrecimiento de los productos, sino una ordenación del establecimiento en secciones referidas a segmentos de la población.

El establecimiento de cajas de autoservicio para eludir las colas.

1.3.2.- Amenazas

Las amenazas más importantes que mayor impacto están teniendo son la internacionalización de los supermercados. Donde el ofrecimiento de productos internacionales está provocando la desaparición de productos nacionales.

Disminución del gasto dedicado a la alimentación a favor de servicio y ocio.

2.- Análisis interno de la empresa

Con el análisis interno se trata de identificar las fuerzas y debilidades de la empresa para desarrollar su actuación competitiva.

2.1.- Análisis de recursos y capacidades

Se trata de identificar cuales son los recursos y capacidades que la sociedad Coviran desarrolla o posee, que le permita concebir y desarrollar estrategias para aumentar la eficacia y la eficiencia.

Los *recursos físicos* que posee Coviran son: estar presente en diez Comunidades Autónomas españolas y veintitrés provincias. Posee presencia en toda Andalucía con mil trescientos cuarenta y seis supermercados, también en el País Vasco con ciento setenta y nueve supermercados, Cantabria mil trescientos cinco supermercados, Navarra noventa y cinco supermercados, Asturias cuatro supermercados, Murcia cincuenta y dos supermercados,

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

Extremadura veintitrés supermercados, Comunidad Valenciana treinta y tres, Castilla León treinta y cinto supermercados, y el resto de puntos de venta son dieciséis supermercados.

Además la superficie de los puntos de venta está entorno a los cien y doscientos metros cuadrados con novecientos diez establecimientos. Mientras que menos de cien metros cuadrados posee ochocientos cincuenta y ocho metros cuadrados. Entre doscientos uno y cuatrocientos metros cuadrados posee doscientos cincuenta supermercados. Y más de cuatrocientos metros cuadrados solo trescientos establecimientos.

Coviran posee una importante red de plataformas logísticas, con presencias en provincias como: Granada, Almería, Jaén, Cádiz, Córdoba, Huelva, Sevilla, Málaga, Guipúzcoa, Santander, Navarra, Murcia, Álava, Zamora, Alicante y Badajoz.

Coviran ocupa el primer lugar en el ranking nacional de empresas de distribución por número de supermercados, y el sexto por metros cuadrados del sector de ventas.

Coviran posee un importante surtido de gamas de productos líderes (es el primer cliente en Andalucía de marcas como Nestlé, Danone o Puleva), con un surtido de ocho mil referencias.

Se puede decir que Coviran es mucho más que solo el ofrecimiento de productos en sus puntos de venta, sino que permite desarrollar otras actividades como pueden ser: la de permitir a los socios disponer de una programación musical adecuada, cada franja horaria, programas de radio, mensajes y formulas promociónales directas. Además está asociada a programa de fidelización “puntos estrella de la Caixa”.

Coviran posee un importante desarrollo de software, que conectado a una intranet permite enviar pedidos, hacer consultas de productos, etc. Dichas capacidades facilitan la toma de decisiones en el punto de venta.

En referencia a los *recursos financieros,* Coviran creció cerca del cinco por ciento en facturación, siendo la mitad de este crecimiento debido a nuevas incorporaciones en la cartera de clientes.

Coviran posee importantes inversiones financieras tanto a largo plazo como a corto plazo. También es de destacar que casi todas las inmovilizaciones son de carácter material frente al inmaterial.

También se puede destacar que la sociedad posee un fondo de maniobra positivo donde el activo circulante supera al pasivo circulante.

La facturación de Coviran sobrepasa los cuatrocientos ochenta y cinco miles de euros de los que el vente por ciento corresponde a los asociados del norte de España.

Decir con respecto de los *recursos humanos,* que Coviran crea más de once mil puestos de trabajos directos, entre la central (quinientos sesenta y uno) y los puntos de venta (con cinco empleados cada uno de media).

Los grandes temas que incumben a la sociedad como pueden ser la expansión o el desarrollo de la propia marca son analizados por la Asamblea General (se reúne anualmente), dicha Asamblea General es el mayor marco de regulación societario. Inferiormente se encuentra el Consejo Rector (se reúne mensualmente) compuesto por

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

catorce representantes de todas las zonas donde la sociedad desarrolla su actividad: dicho consejo aborda temas como la incorporación de nuevos socios, la marcha económica del negocio, etc. Y como órgano inferior se encuentra el comité departamental (se reúne semanalmente).

Coviran apuesta por la formación, ofertando cursos formativos por los que pasan anualmente más de setecientos cincuenta alumnos (entre central y socios), con el objetivo de adecuar los recursos humanos del punto de venta y la cooperativa a la exigencia de gestión que demanda el mercado y favoreciendo la homogeneidad de la oferta. Además posee el grupo Coviran un importante asesoramiento técnico y financiero.

Como *recursos intangibles* podemos destacar la gran reputación de los supermercados Coviran adquiridos por la experiencia, y la valoración por parte de los consumidores finales del trato cordial, cercano, personal, etc.

Coviran posee un valor de marca importante con numerosos reconocimientos como son: en 1982 recibió el título de granadino del año, en 1999 recibió el premio Arcoiris a la mejor cooperativa andaluza, la medalla de oro de Andalucía concedida por el consejo de gobierno andaluz, entre otros.

Por lo tanto Coviran posee una imagen notoria de marca de prestigio ya que los consumidores identifican perfectamente los valores de sus supermercados. Dicha imagen notoria es conseguida mediante patrocinios culturales y deportivos (en 1996 inició el patrocinio del Club Baloncesto Granada en liga ACB), campañas de marketing social, campañas institucionales en televisión y radio, etc.

2.3.- Fortalezas y debilidades

2.3.1.- Fortalezas o puntos fuertes

Las fortalezas o puntos fuertes son las cosas que Coviran hace bien o características que le proporcionan capacidades importantes.

Coviran posee una importante y muy buna ubicación de plataformas logísticas que aseguran un servicio eficaz, repartidas por todo el territorio nacional.

Una de las principales fortalezas de Coviran es la ubicación de sus tiendas en lugares claves de la ciudad. Siendo los territorios peninsulares que mayor y mayor explotaciones industriales poseen el norte de España (País Vasco, Cantabria, Navarra y Asturias) y sur de España (Andalucía), junto a Extremadura, Murcia y Comunidad Valenciana. Dicho crecimiento se debe principalmente a las adquisiciones o fusiones (ejemplos destacados San Miguel de Vitoria (Álava) y San Miguel Excelsis de Pamplona (Navarra)).

Otra fortaleza es el servicio integral ya que dedica sus energías a vender, cuidar y mimar al consumidor, al cliente final que son los verdaderos dueños. Representa cercanía, tiempo y comodidad, servicio personalizado y un buen servicio de perecederos.

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

También es de destacar la filosofía que la organización posee de libertad de horario de apertura y cierre, disposición de los productos en la sala de venta, precios de punto de venta, formación de sus empleados, etc. De sus socios además decir que los productos Coviran poseen un precio mínimo recomendado por la administración.

Es de destacar la facilidad de lograr una fabricación de bajo de coste

Otra fortaleza es la formación del personal, debido a los cursos implantados, y sobre todo la experiencia de su personal.

Otros activos organizacionales valiosos son los sistemas integrales de control de la calidad, base de clientes leales, red interna (intranet) de la compañía.

La imagen de marca es una fortaleza de Coviran, debido a la reputación que la compañía en el sector de la distribución ha adquirido.

Además posee una red de distribuciones de productos sólidos con una distribución al punto de venta dos veces a la semana. Para así poder ofrecer productos más frescos.

Otra fortaleza es la alianza a empresas cooperativas, mejorando la competitividad de la compañía (ejemplo de integración en Euromadi (central de compras líder en España)) a través de ella centraliza en pago de proveedores y recibe los acuerdos comerciales marco con cada uno de ellos.

La capacidad para aprovechar las economías de escala y/o los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia es otra fortaleza.

Además Covirán posee una publicidad y promociones poderosas. Las promociones son consideradas fundamentales en la estrategia comercial de Coviran (son comunicadas por un millón de folletos de folletos únicos para todos los supermercados que cada tres meses se buzonean y son apoyadas por televisión, radio y publicidad en el lugar de venta).

2.3.2.- Debilidades o puntos débiles

Las debilidades o puntos débiles son las cosas que la compañía no posee o que hace mal, o bien condiciones que la colocan en una situación desfavorable.

Un punto débil de Coviran es la no ubicación geográfica en el interior peninsular así como tampoco en el este y oeste de ésta, de sus supermercados. Por no decir que tampoco posee ubicación de plataformas logísticas en el territorio mencionado.

Una debilidad puede ser la carencia de sistemas para comercio electrónico.

El servicio post venta es muy deficiente por no decir casi nulo.

La calidad del servicio es reducida.

didact@21

Revista Digital:
Reflexiones y Experiencias Innovadoras en el Aula.

ISSN 1989-2152 DEP. LEGAL: GR 2327/2008 Nº-17 – ENERO DE 2010

3.- Problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía: conclusiones

Una vez realizado el análisis externo y el análisis interno. Y visto las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades, es decir visto el análisis DAFO, se puede concluir diciendo, que Coviran posee una muy buena posición competitiva respecto a sus competidores. Donde las amenazas provienen del exterior es decir de productos internacionales, y del cambio del gusto, de la renta destinada ahora más a servicios y ocio.

Decir también que los puntos débiles de Coviran son la ubicación geográfica, carencia del comercio electrónico, la calidad del servicio es reducida y el servicio post vente deficiente.

Pero el sector de la distribución de los supermercados está teniendo en los últimos años un importante auge, debido a la mayor competencia disponible la cual conlleva la mejora continua para la posible supervivencia de las compañías.

Coviran posee unas importantes fortalezas como pueden ser la ubicación de las tiendas en lugares claves, el servicio integral, la filosofía de la organización, la facilidad para lograr una fabricación de bajo coste, la formación del personal, la imagen de marca, la red de distribuidores y la alianza de empresas. Dichas fortalezas le hacen situarse a Coviran en una muy buena posición en el sector de distribución de los supermercados.

4.- Referencia bibliográfica

- THOMPSON, A. A., y STRICKLANDS, A. J., *Administración Estratégica*, 2004 (3ª edición), McGraw-Hill Interamericana, México.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A., *La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones,* 2007 (4ª edición), Editorial Cívitas, Madrid.
- PUMPIN y GARCÍA ECHEVARÍA, *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa,* 1993, Díaz de Santos, Madrid.
- PORTER, M. E., *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia,* 1982, CECSA, México. (traducción del original: *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitor).*
- JARILLO, J. C., 1992, *Dirección estratégica,* 1992 (2ª edición), McGraw-Hill, Madrid.
- GRANT, R.M., *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones,* 2006 (5ª edición), Thomson Civitas, Madrid.
- JOHSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R., *Dirección Estratégica,* 2006 (7ª edición), Prentice Hall, Madrid. (traducción del original: *Exploring Corporate Strategy,* 1999 (7ª edición), Prentice Hall).

Autoría

· Nombre y Apellidos: Francisco David Parra Martínez
· Centro, localidad, provincia: Pulpí (Almería)
· E-MAIL: frisquirula@hotmail.com