



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# **Análisis estratégico de Danone**



Autor/es

**Javier Atarés Urdiciain**

Director/es

**Cristina Bernad Morcate**

Facultad de Economía y Empresa  
2015

## ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. HISTORIA DE DANONE.....	5
3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	11
4. INDUSTRIA/ PRODUCTO.....	11
4.1 ENTORNO GENERAL.....	13
4.2 ENTORNO ESPECÍFICO.....	14
4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	26
4.4 PRINCIPAL RIVAL DE DANONE.....	33
5. ANÁLISIS INTERNO.....	37
5.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	37
5.2 ANÁLISIS VRIO.....	41
5.3 CADENA DE VALOR.....	42
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DANONE.....	48
6.1 POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.....	51
6.2 ANÁLISIS DAFO.....	53
7. CONCLUSIONES.....	54
7.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES.....	54
7.2 ACTUACIONES QUE SE PODRÍAN LLEVAR A CABO.....	55
8. BIBLIOGRAFÍA.....	58
9. ANEXOS.....	61

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Cronograma de Danone.....	10
Cuadro 2. Ventas de las divisiones de Danone.....	12
Cuadro 3. Presencia de Danone en los distintos mercados.....	15
Cuadro 4. Principales empresas del sector lácteo en el año 2013.....	16
Cuadro 5. Ventas del sector lácteo del año 2013.....	17
Cuadro 6. Principales empresas de postres lácteos en el año 2013.....	19
Cuadro 7. Mercado de postres lácteos en el año 2013.....	20
Cuadro 8. Principales empresas de yogures en el año 2013.....	22
Cuadro 9. Mercado de yogures del año 2013.....	23
Cuadro 10. Fuerzas de Porter.....	26
Cuadro 11. Principales empresas de yogures.....	28
Cuadro 12. Lugares de compra de yogures en el año 2014.....	32
Cuadro 13. Matriz BCG. Grupos estratégicos.....	35
Cuadro 14. Gráfico de recursos y capacidades.....	37
Cuadro 15. Cadena de valor de Porter.....	42
Cuadro 16. Cadena de valor de Danone.....	43
Cuadro 17. Precio del yogur natural según marcas en el año 2015.....	48
Cuadro 18. Matriz crecimiento-cuota de mercado.....	51
Cuadro 19. DAFO de Danone.....	53
Gráfico 1. Previsiones de crecimiento del FMI para España.....	61
Gráfico 2. Presencia geográfica mundial de Danone.....	61
Gráfico 3. Imágenes de publicidad de Danone.....	62
Gráfico 4. Evolución de la tasa de desempleo de España.....	62
Gráfico 5. Consumo doméstico de productos lácteos.....	63
Gráfico 6. Evolución de la facturación y empleo en el sector lácteo.....	64

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo corresponde a la asignatura Trabajo Fin de Grado de la titulación Administración y Dirección de Empresas, en la línea de la Dirección Estratégica. El objetivo del mismo es la realización de un análisis estratégico de Danone. Siendo consciente de la diversificación relacionada que esta empresa tiene, ya que está presente en diversos mercados, en este trabajo se nombrarán todos, pero se describirá con más detalle el que es considerado el más importante por el volumen de negocio: el mercado de los yogures.

**Palabras Clave:** Diferenciación, análisis estratégico, cuota de mercado, Danone.

This study is part of the Bachelor Thesis for the Business Administration and Strategic Management Bachelor's degree and is aimed at providing a strategic analysis of Danone. This company is well known for operating in a several number of markets and providing a wide range of products. However we will concentrate on the area which provide the highest turnover for the company: yoghurt market.

**Keywords:** Differentiation, strategic analysis, market share, Danone.

## 2. INTRODUCCIÓN

Para mi trabajo he elegido a la empresa Danone porque es una empresa que ha adoptado una estrategia basada en centrarse en un segmento de su sector y en especializarse profundamente en un producto, como explicaré más adelante, y gracias a la cual ha conseguido un gran éxito.

En este trabajo, a través del plan estratégico de la empresa Danone, voy a analizar las cuatro principales líneas de negocio. Las cuatro principales líneas de negocio son: nutrición médica, agua embotellada, nutrición infantil y productos lácteos frescos.

Una vez que elija una de las líneas de negocio trataré de explicar el posicionamiento de la empresa en los distintos mercados, los diferentes productos que se ofrecen en cada uno así como las diferentes estrategias y decisiones que se han tomado y las que podrían llegar a tomarse en un futuro.

El objetivo de este trabajo es determinar el por qué Danone tiene una ventaja competitiva sostenible con respecto a sus rivales. Por este motivo realizaré dos análisis estratégicos: un análisis externo y un análisis interno de la empresa.

En primer lugar voy a analizar la trayectoria de la empresa para poder explicar sus inicios, evolución y la manera de actuar de Danone.

En segundo lugar, voy a definir los negocios claves que permiten posicionar Danone y establecer cuál es su mercado relevante. Para ello analizaré las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, realizaré un análisis interno de la empresa para conocer sus principales recursos y capacidades. Trataré de especificar los recursos que otorgan una ventaja competitiva a la empresa. Una vez identificados los recursos de la empresa, elaboraré la cadena de valor de Danone (cuantificando la importancia de cada actividad dentro de la cadena). También expondré las capacidades dinámicas, que son las capacidades que la empresa posee y que le permiten adaptarse a los cambios que se producen en su entorno.

Posteriormente, definiré la estrategia competitiva de la empresa. Para ello explicaré las razones y los aspectos que la empresa ha tenido en cuenta a la hora de adoptar esta estrategia.

En último lugar realizaré un resumen de todo el trabajo anteriormente elaborado y extraeré una serie de conclusiones que argumentaré. A partir de aquí estimaré las decisiones que la empresa puede tomar en un futuro y explicaré las razones por las que creo que Danone puede actuar de esta forma.

### **3. HISTORIA DE DANONE**

El grupo Danone se creó hace 85 años en 1919 en Barcelona, como una empresa que vendía sus productos en farmacias.

El primer Danone, nace en Barcelona como ya se ha comentado anteriormente en 1919, el nombre surge del patronímico familiar de Daniel, hijo de Isaac Carasso. Ese mismo año se elabora el primer yogur fabricado industrialmente.

En 1923 Danone se receta, ya que el Colegio de Médicos reconoció cualidades terapéuticas del yogur y lo empezó a recetar, este se podía encontrar en Farmacias.

En 1932 Daniel Carasso inaugura una fábrica en las afueras de París de producción de yogur, con innovaciones técnicas en materia de higiene y productividad.

En 1937 Daniel Carasso decide abrir una filial en Estados Unidos bajo el nombre de Dannon para facilitar la pronunciación de la marca y sus ventas.

En 1941 se pone en marcha la Sociedad DANONE S.A con Luis Portabella Comte-Lacoste como nuevo Presidente, ese mismo año el envase de vidrio empezó a sustituir al de porcelana, cosa que facilitó su popularización y a convertirse en un alimento cotidiano para una alimentación sana y equilibrada.

En 1963 se inaugura la primera fábrica en Valencia, en Aldaia.

En 1967 la compañía se fusionó con Gervais, especialista en quesos frescos y empiezan a comercializar una gran cantidad de productos nuevos. La empresa resultante se denomina Gervais Danone.

En 1973 Gervais Danone se fusiona con BSN creando el grupo alimentario más grande de Francia. La fusión representaba una gran oportunidad para progresar en el sector alimentario español y francés, de esta manera la pasta, las comidas preparadas, los alimentos frescos empacados y bebidas se convirtieron en el corazón de los negocios del Grupo.

En 1979, la compañía abandonó la fabricación de vidrio, al deshacerse de Boussois Verreries.

En 1985 se lanza el primer producto Desnatado, su campaña de televisión resultó ser un éxito total.

En 1987, Gervais Danone adquirió General Biscuit, propietaria de la marca LU. En 1988 se Lanzó el Bio, este yogur aporta los beneficios de un yogur y el de los Bífidos Activos, un fermento natural que ayuda a regenerar la flora intestinal y facilita la digestión.

Para 1989 sus ingresos se habían incrementado hasta los 48.7 mil millones de francos. En menos de 20 años, Danone se había convertido en el tercer grupo general más grande de Europa y en el líder del mercado en Francia, Alemania, Bélgica...

En 1992 Danone es el Patrocinador de los Juegos Olímpicos en Barcelona '92 y Expo Sevilla. Al año siguiente nace el Instituto Danone que busca la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de los hábitos alimentarios.

En 1994, BSN cambió su nombre a Grupo Danone, adoptando el nombre más conocido de la marca internacional. Danone cumple su 75 aniversario al servicio de los consumidores trabajando para crear los productos más saludables para toda la familia. El año siguiente se crea un nuevo producto denominado Actimel que contribuye a reforzar y defender el organismo de la manera más natural, este fue otra revolución en el mundo de la alimentación.

### Cambios en la estrategia de la compañía.

En 1996 Franck Riboud sucedió a su padre Antoine como director ejecutivo y presidente de la compañía. La dirección de Franck Riboud al frente de Danone ha estado marcada por concentrarse en tres líneas de negocio y desinvertir en otras líneas como los envases de vidrio, galletas o cerveza... Productos lácteos frescos, aguas minerales y la nutrición médica (dentro de la que se incluye la alimentación infantil) se convirtieron en las tres principales líneas de negocio de Danone.

En 1999 y 2003, el grupo vendió el 56% y 44%, respectivamente, de su negocio de envase en vidrio. En el año 2000, el grupo también vendió la mayor parte de sus actividades europeas en cerveza (la marca Kronenbourg y la marca 1664 se vendieron a escoceses y empresarios de Newcastle por 1,7 mil millones de libras). Su queso italiano y las empresas de carne (Egidio Galbani Spa) fueron vendidos en marzo de 2002.

En 2004 lanza nuevos productos orientados a cuidar la salud y fomentar hábitos saludables. Se apuesta por un producto para reducir el colesterol de forma fácil y eficaz, a este se le denominará Danacol.

En agosto de 2005, el Grupo vendió su negocio de salsas en el Reino Unido y en Estados Unidos. En este año vende también por 600 millones de euros su participación en el grupo Mahou-San Miguel, poniendo punto final a su negocio cervecero.

En 2006 lanza su penúltima gama de productos estos denominados “Savia” que son 100% vegetal, estos últimos años ha creado su última línea de productos Densia este se caracteriza por su alto componente de calcio y vitamina D.

En enero de 2006, su negocio de salsas en Asia (Amoy Alimentos) se vendió a Ajinomoto. A pesar de estas desinversiones, Danone continúa su expansión internacional en sus 3 unidades de negocio, con énfasis en productos de salud y bienestar.

En julio de 2007, se anunció que Danone ya había llegado a un acuerdo con Kraft de vender su división de galletas, incluyendo LU y las marcas Príncipe, por alrededor de 5.3 mil millones de euros. También en julio de 2007, una oferta de 12,3 mil millones de euros en efectivo fue ofrecida por Danone para una marca de comida para bebés holandesa.



En 2008, el volumen del grupo se situó en un total de 15.220 millones de euros, un incremento del 8,4% al año anterior.

En 2009 Danone da empleo a unas 80.000 personas y sus cifras de ventas mundiales alcanzaron los 15.000 millones de euros. Hoy en día, si prestamos atención a volúmenes, Danone es la firma número uno mundial en productos lácteos frescos, la número dos en agua embotellada y en productos de alimentación para bebés y el líder europeo en el sector de la alimentación médica. Entre la cartera de marcas propiedad de esta firma se incluyen Danone, Evian y Blédina.

Aproximadamente el 56<sup>A</sup> % de los ingresos de Danone proviene de su división de productos lácteos frescos. Esta división cuenta con más de 40 plantas repartidas por todo el mundo.

Desde 2009 la división de lácteos ha visto crecer su volumen de ventas un 4,6 por ciento y ha registrado tasas de crecimiento anuales superiores al 10 por ciento en multitud de mercados emergentes, entre los que se incluyen Rusia, Turquía, Argentina y México.

En 2010 Danone aumentó su facturación un 13,5% hasta los 17.010 millones de euros, consolidando su posición hegemónica en el mercado de productos lácteos frescos.

En 2012 se produce un descenso en la cifra de negocio del grupo Danone en Europa, debido a la caída del consumo en los países del sur de Europa y por la reducción de la rentabilidad de sus productos.

La facturación cayó desde los 1.260 millones en 2007 a mil millones en 2012, acechada por la competencia de productores del segmento de calidad media y de las marcas blancas. Debido a que algunos de sus productos lácteos frescos podrían ser considerados de “alta gama”, lo que se traduce en precios más altos, Danone se ha visto golpeado con más fuerza que el resto de sus competidores. Como consecuencia decidió reestructurar sus filiales europeas reduciendo capacidad y estructura productiva, aduciendo que están diseñadas para mercados en crecimiento y que no se adaptan a la situación del mercado.

---

<sup>A</sup> <http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/fresh-dairy-products/strategy-key-figures/>

Por el mismo motivo decidió ajustar los precios para no quedarse fuera de la cesta de la compra básica y reforzar su apuesta por la innovación y la investigación para renovar y ajustar sus productos a las nuevas exigencias de la demanda.

En 2013 Danone vende su principal planta portuguesa al grupo Schreiber Foods, de este modo integra la dirección de Portugal en España y externaliza su actividad industrial en el país luso.

Ese mismo año 2013, se hizo con una participación del 49% en la empresa Fan Milk International tras desembolsar 120 millones de euros. Fan Milk International es una empresa dedicada a la producción de zumos y productos lácteos, que está presente en varios países del oeste de África.

Danone, que actualmente obtiene el 60% de sus ingresos en los países emergentes, ha invertido más de 700 millones de euros en África en los dos últimos años. En su afán por consolidar su presencia en el mercado de China, Danone llevó a cabo dos joint-venture centradas en el yogurt con la empresa local Mengniu, tras desembolsar 325 millones de euros.

En 2014 Danone intentó vender su división de nutrición médica, pero tras la retirada de la mayoría de ofertas sólo quedó la del grupo Nestlé. Ante esta situación Danone, decidió posponer la venta hasta encontrar proposiciones más favorables. El 1 de octubre de este mismo año, Franck Riboud abandonó la presidencia del grupo Danone. Fue sustituido por Emmanuel Faber.

También en octubre de 2014, Danone continuó con su expansión en el mercado lácteo chino invirtiendo 550 millones de dólares en la empresa Yashili, que tiene la fórmula de la leche infantil en este país, reforzando a su vez sus lazos con el mayor productor de leche del país China Mengniu Dairy.

En los nueve primeros meses de 2014 Danone facturó 15833 millones de euros, que excluyendo el impacto del cambio de divisa, supone un aumento de la facturación del 3,8%. Por área de negocio: productos lácteos frescos aumentó un 2,3%, la división de aguas incrementó sus ventas en un 11,4% y la nutrición médica un 7,7%. Por el contrario el área de nutrición infantil disminuyó un 0,5%.<sup>B</sup>

---

<sup>B</sup> <http://www.invertia.com/noticias/danone-factura-primeros-meses-2988653.htm>

Cuadro 1. CRONOGRAMA DE DANONE<sup>C</sup>



Fuente: elaboración propia.

<sup>C</sup> <http://www.abc.es/economia/20140918/abci-danone-historia-201409171109.html>  
<http://www.danone.es/conoce-danone/nuestra-historia/un-paseo-por-danone/#.VLwb4keG8bt>

### **3.1 Misión, visión y objetivos.**

La misión de la empresa se entiende en la expresión de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto al papel de la sociedad. La misión viene determinada por los valores y el oficio de la empresa.<sup>D</sup>

Por eso, y porque su objetivo principal es cuidar de la salud de las personas. Su misión es mejorar la alimentación diaria de los consumidores, produciendo y comercializando productos frescos que sean saludables, deliciosos y accesibles para todos. Más allá del simple hecho de crear riqueza, la misión es ofrecer bienestar.

Danone cree que la alimentación desempeña un papel primordial en la promoción del bienestar y la salud de la gente. Brindar salud a la población a través de la alimentación es su misión y su compromiso con la nutrición y la salud se afianza año tras año.

Su objetivo principal es cuidar la salud, han trabajado siempre para traer cada día los productos más saludables, con los mejores sabores y la mayor variedad posible.

## **4. LA INDUSTRIA / EL PRODUCTO**

En Danone hay cuatro principales líneas de negocio: productos lácteos frescos, aguas minerales, nutrición médica y nutrición infantil. Las 4 líneas de negocio de Danone representan una importancia diferente en el porcentaje final de las ventas de la empresa.

La facturación completa del último año que Danone ha publicado fue la del año 2013. En ella Danone obtuvo una facturación total de 21.300 millones de euros. La división de productos lácteos frescos es la más importante y facturó 11800 millones de euros, lo que representa el 56% aproximadamente de las ventas totales. La división de nutrición infantil consiguió ventas por valor de 4.300 millones de euros, un 20% de las ventas totales, y la división de agua embotellada facturó 3.900 millones de euros, un 18% del total. Por último la división de nutrición médica realizó ventas por valor de 1.300 millones de euros, constituyendo el 6% de las ventas de la empresa.<sup>E</sup>

---

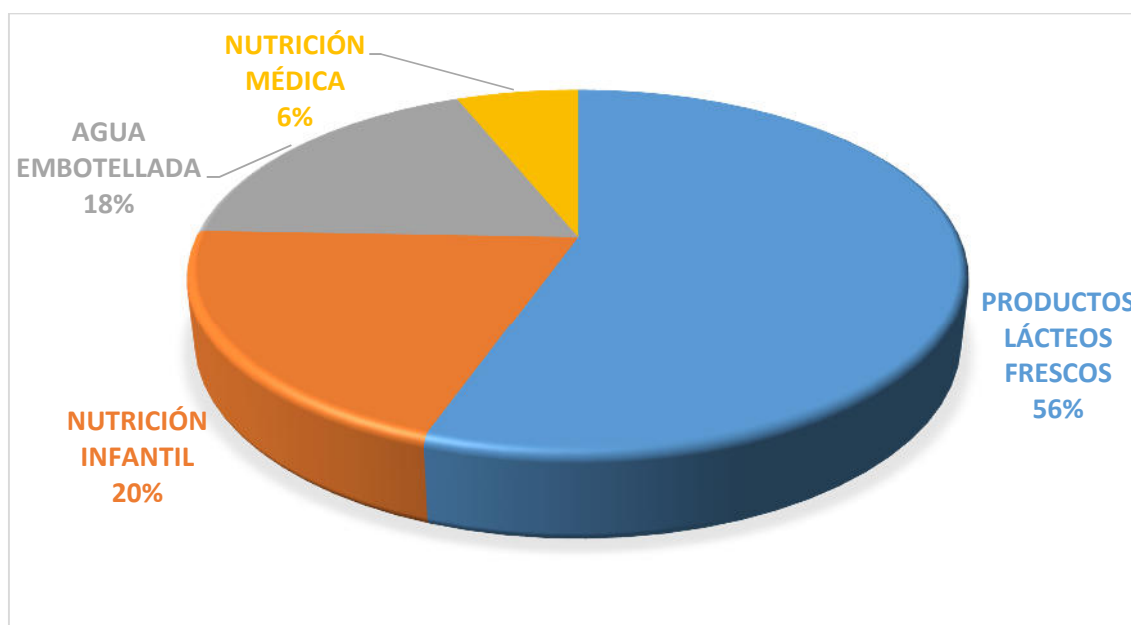
<sup>D</sup> <http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/pdf/Informe-de-RSC-Danone-2010>  
<http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/danone/>

<sup>E</sup> <http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/fresh-dairy-products/strategy-key-figures/>

En 2014 Danone facturó en total en todas sus líneas de negocio 21.144 millones de euros, de los cuales más de la mitad corresponden a la división de productos lácteos frescos. Danone opera en más de 140 países y el 60% de su facturación procede de Europa.

Trabajan para esta compañía alrededor de 100.000 personas en todo el mundo y tiene aproximadamente 900 millones de consumidores. El país que tiene un mayor peso en la facturación total es Rusia con un 11%. España ocupa el sexto lugar, representando el 5% de las ventas totales de la empresa.

*Cuadro 2. VENTAS DE LAS DIVISIONES DE DANONE AÑO 2013*



*Fuente: Elaboración propia.*

Debido a que la línea de los productos lácteos frescos es la más importante y la que mayor peso tiene dentro de Danone, vamos a analizar detalladamente esta área de negocio. Como Danone está presente en multitud de países (ver gráfico 2 del anexo), cuyos mercados tienen características específicas y que los hacen diferentes unos de otros he decidido centrarme en el sector lácteo español.

---

<http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/waters/strategy-key-figures/>  
<http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/early-life-nutrition/strategy-key-figures/>  
<http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/medical-nutrition/strategy-key-figures/>

## 4.1 ENTORNO GENERAL

### *ANÁLISIS PEST*

Analiza los factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinados. Permite identificar amenazas y oportunidades.<sup>F</sup>

Factores político-legales. La legislación vigente es muy difícil de cumplir cuando se producen multitud de productos. Decisiones como aumentar los tipos impositivos del IVA o del impuesto sobre sociedades afectan de gran manera a las empresas. El estar dentro de la Unión Europea también es necesario acatar cualquier cambio en las leyes europeas como por ejemplo la disposición europea que establece la libre circulación de mercancías entre países pertenecientes a la Unión Europea, lo que facilita el tránsito del género de un país a otro.

Factores económicos. La difícil situación económica de España repercute en las ventas, que se han visto afectadas al contraerse el consumo y que ha provocado a su vez una reducción de los precios para atraer a los clientes. La tasa de consumo ha disminuido mucho y las empresas del sector se han visto obligadas a establecer precios mínimos, con la consiguiente reducción de márgenes de beneficio. Además el altísimo nivel de desempleo no ayuda tampoco a paliar esta situación, porque el poder adquisitivo del consumidor se ve resentido. Las distintas previsiones auguran una mejora de la situación económica, lo que podría repercutir positivamente y se podría dar un repunte de las ventas. La previsión de la mejora del PIB provoca que se tengan expectativas optimistas (ver gráfico 1 del anexo).

Factores socioculturales. La opinión y actitud del consumidor es fundamental, por lo que cualquier cambio en sus preferencias, actitud u opinión puede afectar de gran manera a las ventas de las empresas del sector. Sobre todo en un sector en el que la fidelidad a la marca no está muy extendida y el coste de cambiar de producto es mínimo.

---

<sup>F</sup> Dirección estratégica. © L. Fuentelsaz, J. Gómez & J. Maícas

La pirámide de población se caracteriza por una población envejecida que es cada vez más numerosa y una población joven cada vez más escasa, lo que afecta a la hora de determinar el público objetivo. La marcha de gran parte de la población extranjera residente en España también ha afectado al sector. La actitud del consumidor de cuidarse cada vez hace que busque productos más naturales y saludables lo que afecta al diseño de los productos lácteos.<sup>G</sup>

Factores tecnológicos. Es una tecnología madura, debido a que no se realizan las correspondientes inversiones para actualizar la maquinaria. Las tecnologías de la información tienen un papel fundamental ya que permiten realizar de manera más eficiente y rápida multitud de funciones como: controlar al proceso de producción, desarrollar un contacto más directo con el cliente o dar a conocer mejor sus productos.

## **4.2 ENTORNO ESPECÍFICO**

El entorno específico son los factores exógenos que afectan principalmente a una determinada empresa o sector industrial. La industria son todas las empresas que satisfacen todas las funciones de un mismo grupo de clientes y que utilizan la misma tecnología.

Si nos ceñimos al concepto de industria, Danone pertenece al sector lácteo. Pero el sector lácteo como tal es muy amplio y engloba empresas de muy diferentes tipos y características. Por este motivo, a pesar de que Danone pertenece a este sector, éste no refleja la rivalidad entre competidores así como las ventajas competitivas que Danone posee y que le permiten mantener una posición relativa superior al resto de los competidores.

---

<sup>G</sup><http://www.magrama.gob.es/>  
[http://www.oviespana.com/extras/servicio\\_de\\_informacion/monograficos/monografia\\_251110.pdf](http://www.oviespana.com/extras/servicio_de_informacion/monograficos/monografia_251110.pdf)  
[http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Estad%C3%ADsticas\\_L%C3%A1cteos\\_2013\\_\\_2014\\_tcm7-271728.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Estad%C3%ADsticas_L%C3%A1cteos_2013__2014_tcm7-271728.pdf)  
<http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/vacuno-lechero/informacion-del-sector/>

Danone a pesar de pertenecer al sector lácteo, se centra en otros mercados que podríamos englobarlos dentro del sector lácteo y cuya importancia es primordial para Danone: el mercado de postres lácteos frescos y el mercado de yogures. Este último mercado, el mercado de yogures, constituye el mercado relevante de Danone.

Con el objetivo de mostrar la diferente importancia que tiene cada mercado para Danone, he realizado un cuadro comparativo. En el cuadro se muestra el diferente peso, cuota de mercado, que Danone tiene en cada industria.

*Cuadro 3. Presencia de Danone en los distintos mercados.*

	SECTOR LÁCTEO	SECTOR POSTRES LÁCTEOS FRESCOS	SECTOR DE YOGURES
CUOTA DE MERCADO	15,72%	17,11%	52,12%

*Fuente: [www.danone.com](http://www.danone.com)*

Como podemos observar en el sector lácteo la presencia de Danone es muy pequeña. Por el contrario, tanto en el sector de los postres lácteos frescos como en el de los yogures su participación es mucho más importante. En el sector de los yogures su cuota de mercado es superior al 50%.

A continuación, voy a hacer un breve comentario sobre el sector lácteo y el sector de los postres lácteos frescos. Después me centraré en el sector de los yogures, que es el mercado relevante de Danone como ya he mencionado anteriormente.



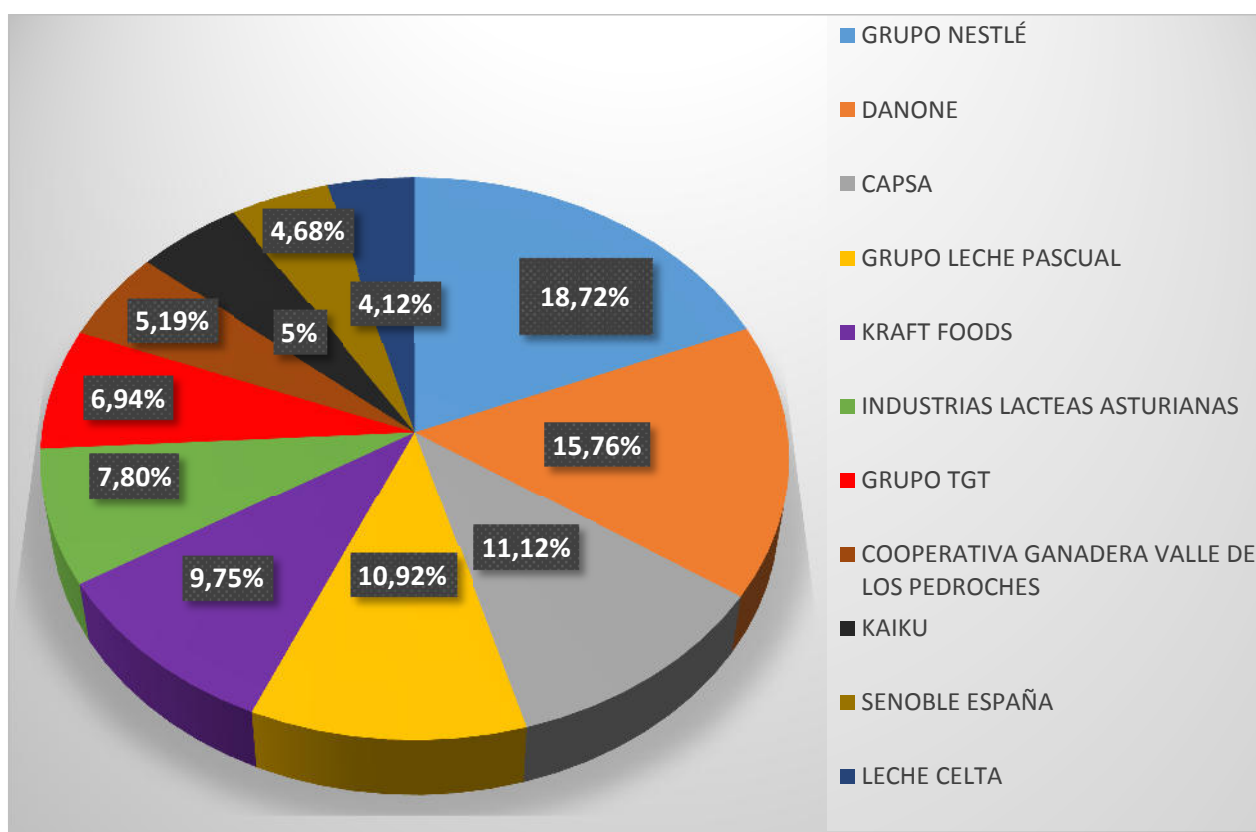
Cuadro 4. PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO EN EL AÑO 2013

EMPRESA	VENTAS EN MILL. EUROS	CUOTA DE MERCADO
Grupo Lactalis Iberia, S.A. (Nestlé lácteos, President, RAM, El Castillo, Puleva)	1.200	18,72%
Danone, S.A.	1.010	15,76%
Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (Capsa) (Central Lechera Asturiana, LARSA y ATO)	712,84	11,12%
Grupo Leche Pascual, S.A.	700	10,92%
Kraft Foods (Milka, Suchard, Philadelphia, El Caserio, Royal)	625	9,75%
Indust. Lácteas Asturiana, S.A. (Renny-Picot básicamente)	500	7,80%
Grupo TGT (Quesos)	445	6,94%
Coop. Ganadera del Valle de los Pedroches - Covap (Explotación ganadera)	332,59	5,19%
Kaiku Corp. Alimentaria	320	5%
Senoble España, S.L. (Marcas blancas como Hacendado o Carrefour)	300	4,68%
Leche Celta, S.L.	264	4,12%
<b>TOTAL</b>	<b>6409,43</b>	

Fuente: Elaboración propia <sup>H</sup>

<sup>H</sup> <http://www.lne.es/economia/2013/01/16/crisis-endurece-mercado-lacteo/1354743.html>  
[http://www.mouriscade.com/doc\\_ponencias/oct\\_2010/Situacion\\_Perspectivas\\_Sector\\_Lacteo\\_C\\_Gafo\\_Mouriscade\\_2010.pdf](http://www.mouriscade.com/doc_ponencias/oct_2010/Situacion_Perspectivas_Sector_Lacteo_C_Gafo_Mouriscade_2010.pdf)

Cuadro 5. VENTAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL AÑO 2013



Fuente: elaboración propia.

El sector lácteo, comprende todas las empresas dedicadas a la producción de leche y/o elaboración de derivados (nata, leche en polvo o concentrada, mantequilla, caseína y lactosa, quesos, helados, yogures y similares).

El sector lácteo español es un sector complejo debido a su base atomizada ya que va desde empresas dedicadas a la producción de materia prima hasta empresas transformadoras y comercializadoras que se complementan con diversas líneas de negocio.

En el año 2013 las ventas de lácteos representaron el 16,8% del total del sector de la alimentación y se consumieron cerca de 5070 toneladas de producto por un valor de 8169 millones de euros. Los yogures acaparan el 80% de toda esa oferta.

El mercado de productos lácteos registró el año 2014 un valor de 2.420 millones de euros.

Cabe destacar que Danone ocupa la segunda posición en el sector lácteo, con una cuota de mercado de un 15,76%. Sus mayores rivales son el Grupo Nestlé que tiene un 19% de las ventas del mercado y que es el líder del mercado con un 18,72%. Tras estas dos empresas hay un grupo de competidores con un porcentaje similar entre los que se encuentran Capsa, el Grupo Leche Pascual y Kraft Foods. El resto de empresas tienen una presencia muy reducida.

\* Índice de Herfindahl.

$$H = S_i^2 = 0,1872^2 + 0,1576^2 + 0,1112^2 + 0,1092^2 + 0,0975^2 + 0,0780^2 + 0,0694^2 + 0,0519^2 + 0,05^2 + 0,0468^2 + 0,0412^2 = 0,1136$$

Según Herfindahl, al estar por debajo 0,2, nos encontramos ante un mercado no concentrado. Existen once empresas con una cuota de mercado parecida. Incluso las empresas más grandes del sector no tienen una participación dominante.

\* Número equivalente de empresas.

$$N = 1/H$$

$$N = 1/0,1136 = 8,80$$

Las empresas que actúan en el mercado se comportan como si hubiera 8 empresas iguales (del mismo tamaño).

El sector de derivados lácteos es un mercado de competencia monopolística por los siguientes motivos:

- Hay una cantidad importante de empresas que actúan en el mercado, pero sin que exista un control dominante por ninguna de ellas.
- La manera de competir es la misma para todas las empresas pero las economías de escala y la curva de experiencia son las principales fuentes de ventaja competitiva aunque no las únicas. Actualmente la forma mayoritaria de competir se centra en ofrecer precios más bajos, por lo que reducir costes es fundamental.
- Se ofrecen productos que son sustitutivos cercanos entre sí.
- Hay una gran intensidad de la competencia en precios debido al bajo grado de diferenciación de los productos.

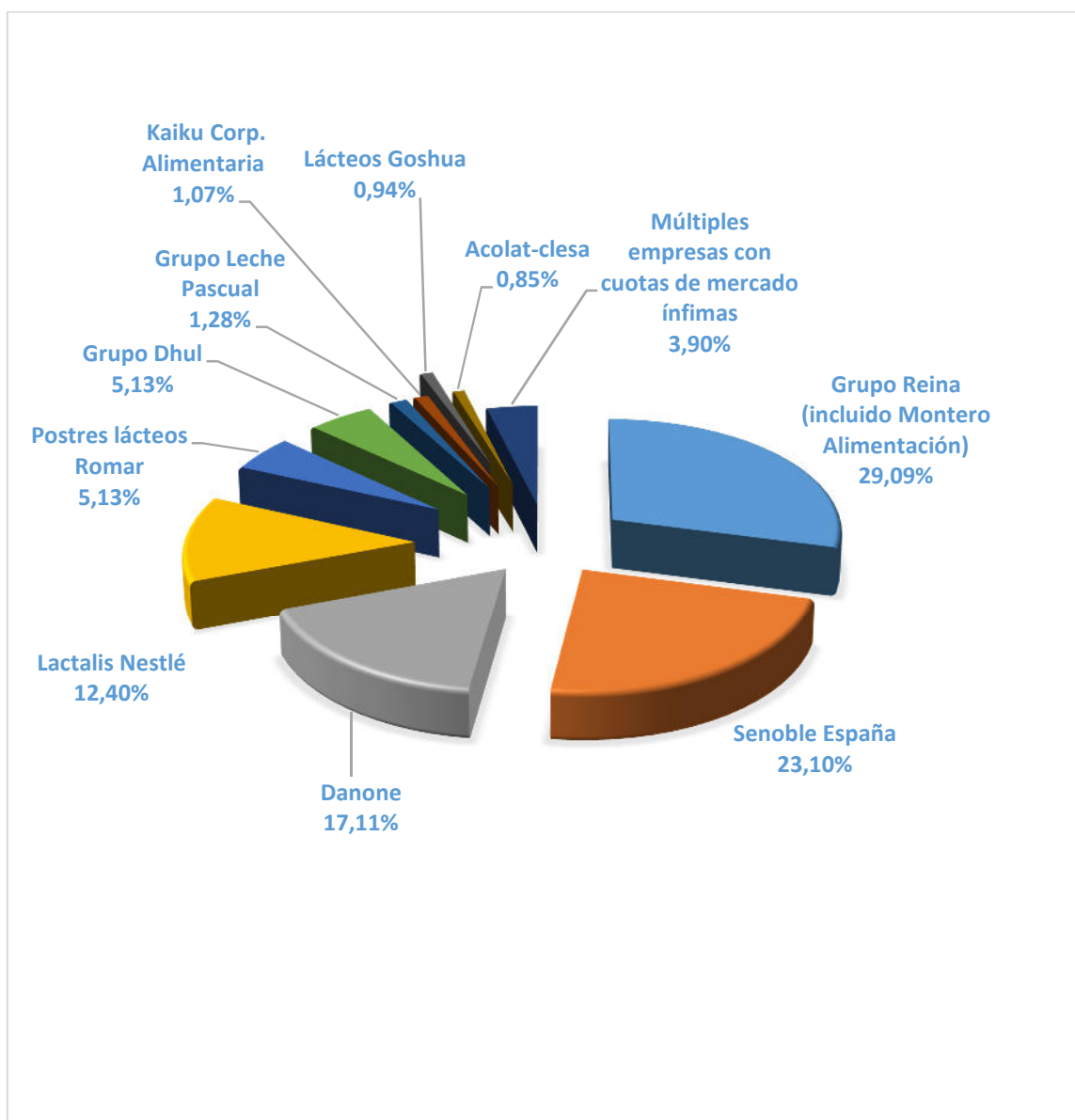
Cuadro 6. PRINCIPALES EMPRESAS DE POSTRES LÁCTEOS FRESCOS EN EL AÑO 2013

EMPRESA	PRODUCCIÓN EN TONELADAS	CUOTA DE MERCADO (%)
<b>Grupo Reina (incluido Montero Alimentación)</b>	68.000	29,09%
<b>Senoble España</b>	54.000	23,10%
<b>Danone</b>	40.000	17,11%
<b>Lactalis Nestlé</b>	29.000	12,40%
<b>Postres lácteos Romar</b>	12.000	5,13%
<b>Grupo Dhul</b>	12.000	5,13%
<b>Grupo Leche Pascual</b>	3.000	1,28%
<b>Kaiku Corp. Alimentaria</b>	2.500	1,07%
<b>Lácteos Goshua</b>	2.196	0,94%
<b>Acolat-clesa</b>	2.000	0,85%
<b>Múltiples empresas con cuotas de mercado ínfimas</b>	9.086	3,90%
<b>TOTAL</b>	<b>197.200</b>	

Fuente: Elaboración propia <sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.postresreina.com/blog/grupo-postres-reina-se-consolida-como-primera-fuerza-en-postres-a-nivel-nacional/>

Cuadro 7. MERCADO DE POSTRES LÁCTEOS EN EL AÑO 2013



Fuente: elaboración propia.

En el mercado de postres lácteos, Danone ocupa la segunda posición con un 25% de cuota de mercado. Sólo por delante se encuentra Senoble (28%), una empresa que se encarga de producir muchos de los postres lácteos frescos de las grandes cadenas de distribución o supermercados como Mercadona o Carrefour. Entre ambas empresas ocupan más de la mitad del mercado.

Este mercado está copado por Danone y el resto de marcas que producen tanto para ellas mismas como para las grandes cadenas de distribución o “marcas blancas” (Senoble produce exclusivamente para cadenas de distribución, Postres Reina destina el 25% de su producción y Nestlé también destina un porcentaje de su producción). El número de empresas que están produciendo para las cadenas de distribución es creciente.

Los efectos de la crisis han provocado una reducción de los márgenes empresariales, un crecimiento muy significativo de las marcas de distribución y un progresivo abandono de algunas empresas que no han podido soportar la elevada competencia entre fabricantes.

Este sector no tiene un determinado público objetivo, debido que intenta cubrir las necesidades de todo tipo de consumidores: niños, jóvenes, adultos y ancianos.

\* Herfindahl.

$$H = S_i^2 = 0,2909^2 + 0,2310^2 + 0,1711^2 + 0,1240^2 + 0,0513^2 + 0,0513^2 + 0,0128^2 + 0,0107^2 + 0,0094^2 + 0,0085^2 = 0,1883$$

Según Herfindahl, al estar por debajo de 0,2, nos encontramos ante un mercado moderadamente concentrado. Existen diez empresas más un conjunto de empresas de un tamaño pequeñísimo. Las empresas tienen una cuota de mercado diferente. A pesar de que algunas empresas poseen una alta cuota de mercado, ninguna empresa tiene un control dominante.

\* Número equivalente de empresas.

$$N = 1/H$$

$$N = 1/0,1883 = 5,31$$

Las empresas que actúan en el mercado se comportan como si hubiera 5 empresas iguales (del mismo tamaño). Las cuatro primeras empresas del mercado representan casi el 82% del total del mercado. El resto de competidores tienen una presencia muy pequeña. Es un mercado de competencia monopolística con riesgo de convertirse en un oligopolio por los siguientes motivos:

- En el mercado hay diez empresas y un grupo de empresas muy pequeñas con una participación casi irrelevante. Ninguna empresa domina el mercado a pesar de que algunas poseen una elevada cuota de mercado.

- Barreras mínimas de entrada y salida del mercado.
- A pesar de que los productos son muy similares no son idénticos. Hay productos diferenciados según las distintas marcas.
- La publicidad y promoción de los productos juega un papel destacado.

Como ya he explicado anteriormente, el mercado de yogures es realmente el mercado relevante de Danone. Por tanto, este es el mercado que voy a analizar exhaustivamente para poder explicar cuáles son las ventajas competitivas sostenibles que Danone posee y que le han hecho mantener una posición competitiva superior respecto al resto de competidores.

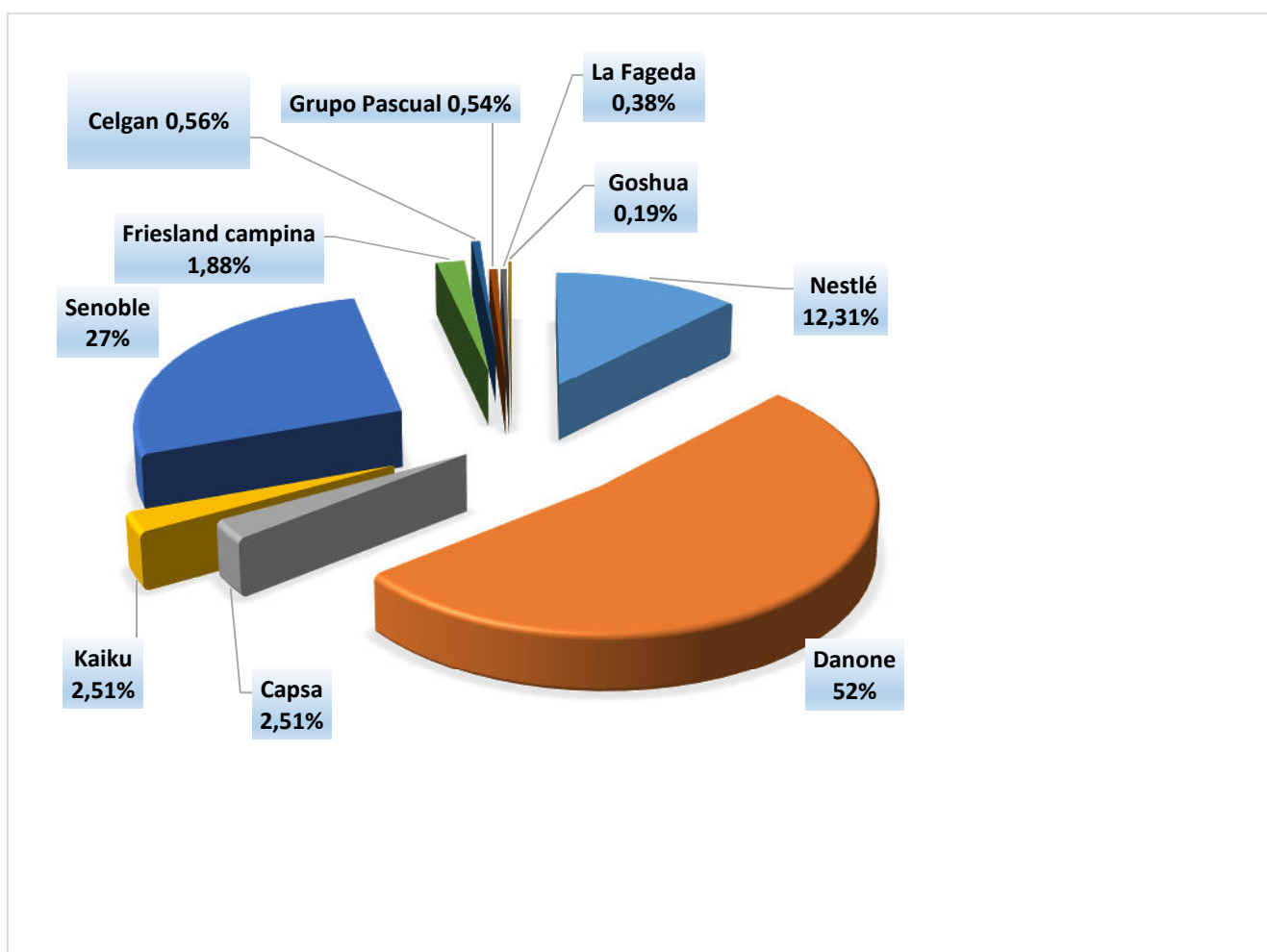
*Cuadro 8. PRINCIPALES EMPRESAS DE YOGURES EN EL AÑO 2013.*

Empresa	Ventas en toneladas	Cuota de mercado (%)
<b>Danone</b>	415.000	52,12%
<b>Senoble España</b>	215.000	27%
<b>Lactalis Nestlé</b>	98.000	12,31%
<b>Kaiku Corp.Alimentaria</b>	20.000	2,51%
<b>Corp. Alimentaria Peñasanta (CAPSA)</b>	20.000	2,51%
<b>Friesland Campina</b>	15.000	1,88%
<b>José Sánchez Peñate (Celgan)</b>	4.500	0,56%
<b>Grupo Leche Pascual</b>	4.300	0,54%
<b>La Fageda</b>	3.000	0,38%
<b>Lácteos Goshua</b>	1.500	0,19%
<b>TOTAL</b>	<b>796.300</b>	

*Fuente: Elaboración propia<sup>J</sup>*

<sup>J</sup> [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2013/pdfs/pag\\_161-190\\_leche.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013/pdfs/pag_161-190_leche.pdf)

Cuadro 9. MERCADO DE YOGURES DEL AÑO 2013



Fuente: elaboración propia.

Danone es el líder destacado de este mercado, ya que ocupa más de la mitad del mercado. En segundo lugar está Senoble con un 27% y con un crecimiento muy importante en los últimos años.

El hecho más destacable de los últimos años en este sector ha sido el importante crecimiento de las marcas blancas en detrimento de las primeras marcas. El precio de las marcas distribuidoras llegó a ser hasta de un 55% inferior al de los productos del primer fabricante marquista, lo que provocó que las primeras marcas se vieran obligadas a reducir sus precios.



\* Herfindahl.

$$H = \sum s_i^2 = 0,5212^2 + 0,27^2 + 0,1231^2 + 0,0251^2 + 0,0251^2 + 0,0188^2 + 0,0056^2 + 0,0054^2 + 0,0038^2 + 0,0019^2 = 0,3614$$

Según Herfindahl, al estar entre 0,2 y 0,7, nos encontramos ante un mercado altamente concentrado. Las tres primeras empresas representan el 91% del mercado lácteo. Danone está especializado en este mercado. Estamos ante un oligopolio dominado por Danone, Nestlé-Lactalis y Senoble. El resto de empresas tienen una participación casi irrelevante en el mercado.

\* Número equivalente de empresas.

$$N = 1/H$$

$$N = 1/0,3614 = 2,77$$

Las empresas que actúan en el mercado se comportan como si hubiera 2 empresas iguales (del mismo tamaño).

Las causas por las que este sector está tan concentrado son:

#### Crecimiento del sector.

El sistema de cuotas ha alterado el mercado. Las empresas diseñaron capacidades de producción que no se pueden llegar a alcanzar y se encuentran con una sobrecapacidad productiva que las ha llevado a una guerra de precios. En definitiva, el cambio de entorno, con un difícil acceso a la materia prima, ha alterado la competencia haciéndola cada vez más agresiva entre las empresas del sector.

#### Costes fijos.

La sobrecapacidad productiva hace que las empresas del sector tengan una fuerte carga de costes fijos a los que debe de hacer frente. Este elemento ejerce una fuerte presión, que junto a la implantación del sistema de cuotas, ha terminado por producir una guerra de precios y aumentar el grado de rivalidad en el sector.

### Diferenciación.

El yogur es un producto muy estandarizado y muy poco diferenciado. A pesar de que las empresas del sector están haciendo esfuerzos de inversión en I+D para diferenciar sus productos, esto no evita que esa falta de diferenciación sea un elemento que tienda a incrementar la rivalidad.

### Ciclo de vida del mercado.

El producto no es nuevo aunque cada vez se trata de modificarlo y reinventarlo una y otra vez ofreciendo una gama del producto lo más amplia posible para tratar de llegar a un público objetivo más diferenciado. La demanda no crece mucho y se reducen los costes de fabricación. Teniendo en cuenta todas estas circunstancias, el mercado se encuentra en una fase de madurez.

## **CONCLUSIÓN**

La importancia para Danone del mercado lácteo en general es muy pequeña en relación con el gran peso específico que tienen este submercado o segmento del mercado: el mercado de los yogures. Debemos tener en cuenta que en el sector lácteo en general a parte de los productos lácteos se incluye también la venta de leche fresca, que constituye un gran porcentaje de las ventas finales de muchos competidores.

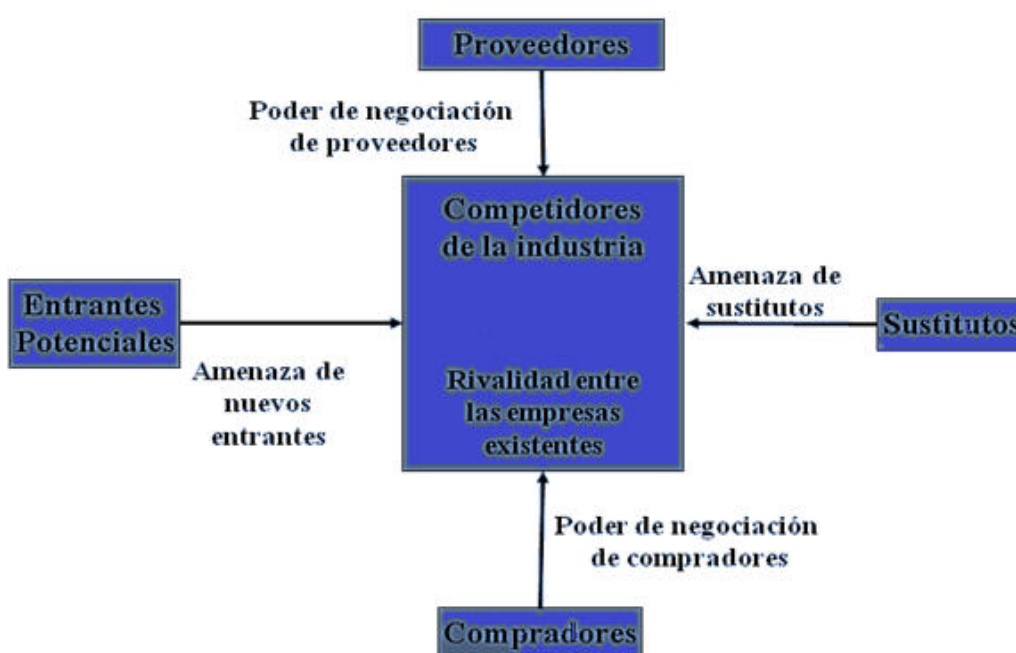
Por el contrario, en el caso de Danone, esta empresa no es que sólo no vende leche fresca sino que además se concentra en el submercado o segmento anteriormente mencionado y está especializada en el segmento de los yogures. Ha llegado a tal punto esta especialización que es el líder destacado (posee más de la mitad del mercado) y del que se ha convertido en una referencia para sus rivales. Para hacernos una idea de la tan profunda identificación de Danone con este producto, muchos de los consumidores asocian este artículo directamente con el nombre de Danone.

Por todos estos motivos, Danone no se puede incluir dentro de la industria láctea como tal porque no abarca todo el mercado, sino que se concentra exclusivamente en estos segmentos del mercado renunciando a tener presencia en otros.

### 4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DEL MERCADO DE YOGURES

Según este modelo el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de 5 fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad.

Cuadro 10. Fuerzas de Porter.



Fuente: Michael E. Porter.

#### 1) Competidores potenciales.

El mercado o el segmento no son atractivos ya que las barreras de entrada no son fáciles de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Las empresas que forman parte del sector lácteo español son empresas de gran tamaño y que llevan mucho tiempo en él, por lo que se presentan grandes dificultades para empresas que no sean de gran tamaño. A pesar que las barreras de entrada son relativas seguiría siendo complicado el penetrar en este mercado, debido a las ventajas específicas que tienen estas empresas sobre cualquier otra empresa nueva que quiera ingresar en este sector.

Las barreras de entrada de este sector son:

Economías de escala y de alcance. El tamaño de la mayoría de las empresas es muy elevado, por lo que competidores de tamaño medio o pequeño no se pueden plantear el competir en este sector. Los recursos y ventajas competitivas que estas empresas disponen están al alcance de muy pocos competidores.

Diferenciación de producto. Aunque el producto es estándar las marcas de este sector son claramente reconocibles y diferenciadas unas de otras. Además cuentan con multitud de líneas de producto que cubren casi todos los perfiles de consumidor.

Acceso a los canales de distribución. Los competidores de este sector están prácticamente en todo tipo de establecimientos relacionados con la alimentación, desde pequeños establecimientos a grandes superficies. En este sentido cubren casi todos los canales de distribución.

Necesidades de capital. Se llevan a cabo grandes inversiones en instalaciones, I+D, publicidad... El desembolso para poder competir es muy elevado, ya que es necesario para implantarse y llegar al consumidor en este sector.

Ventajas en costes diferentes a las economías de escala. Todos los competidores tienen sus propios proveedores o han llevado una integración vertical en la que ellos mismos son sus propios proveedores. Esto hace que tengan un acceso más que favorable a las materias primas. Además es un sector maduro en el que los competidores llevan mucho tiempo y tienen mucha experiencia.

Política gubernamental. Hay que cumplir una legislación sanitaria muy estricta si se quiere vender productos lácteos frescos y más si se produce a gran escala.

## 2) Rivalidad entre los competidores existente

Cuadro 11. Principales empresas del sector de los yogures en el año 2013.

Empresa	Ventas en toneladas	Cuota de mercado (%)
<b>Danone</b>	415.000	52,12%
<b>Senoble España</b>	215.000	27%
<b>Lactalis Nestlé</b>	98.000	12,31%
<b>Kaiku Corp.Alimentaria</b>	20.000	2,51%
<b>Corp. Alimentaria Peñasanta (CAPSA)</b>	20.000	2,51%
<b>Friesland Campina</b>	15.000	1,88%
<b>José Sánchez Peñate (Celgan)</b>	4.500	0,56%
<b>Grupo Leche Pascual</b>	4.300	0,54%
<b>La Fageda</b>	3.000	0,38%
<b>Lácteos Goshua</b>	1.500	0,19%
<b>TOTAL</b>	<b>796.300</b>	

Fuente: elaboración propia

Es un sector muy concentrado porque entre el Grupo Danone, Senoble y Nestlé copan la casi totalidad del mercado. El porcentaje de mercado que ocupan el resto de competidores es ínfimo en comparación con las empresas dominantes.

El índice de Herfindahl, que ya hemos calculado anteriormente, muestra que estamos ante un mercado muy concentrado. Un oligopolio es un mercado en el que unas pocas empresas dominan el mercado y como consecuencia la competencia es mucho menor. La rivalidad es muy poco intensa por los siguientes motivos:

- El comercio está dominado por un número limitado de oferentes, que dominan más del 90% del mercado. Esto dificulta mucho la entrada de nuevos competidores que se encuentran en una situación mucho más desventajosa.

- Las empresas dominantes tienen poder sobre los precios.
- Hay una interdependencia entre las empresas, por lo que el beneficio de cada empresa no depende sólo de su precio y de su estrategia de ventas, sino también del precio y estrategia de sus rivales.
- Las empresas suelen llevar a cabo estrategias de crecimiento externo a través de fusiones o absorciones de otras empresas. Debido a esto disminuye el número de empresas y aumenta el tamaño de la empresa fusionada tanto económicamente como su participación en el mercado, lo que le permite conseguir mayores economías de escala.
- Las economías de escala que se necesitan para competir en este mercado están al alcance de muy pocas empresas, lo que limita el número de participantes en este mercado.

### **3) Amenaza de productos sustitutivos**

Algunos productos sustitutivos que podrían satisfacer las necesidades de los consumidores son los postres o dulces (tartas, pasteles...) y los helados. Aunque existan productos sustitutivos, los yogures se ven muy poco amenazados y no hacen variar las estrategias y las políticas de las empresas situadas en este sector. Se puede decir que no hay un producto que pueda sustituir todas las características que tiene y que son percibidas por el consumidor como únicas y que no le pueden aportar otros productos.

### **4) Poder de negociación de proveedores**

El número de proveedores es muy elevado aunque muy pocos de gran tamaño o con la fuerza suficiente para negociar con las empresas de este sector, a pesar de lo que se los proveedores se unen en cooperativas para aumentar su poder. Al ser casi la totalidad de las empresas presentes en este sector de gran tamaño obtienen grandes ventajas a la hora de negociar con los proveedores. Algunos competidores tienen sus propios proveedores o incluso mediante la integración vertical se han convertido en sus propios proveedores al ocuparse también del proceso productivo.

La integración vertical con los proveedores, es tanto los que le proporciona la materia prima como los que se ocupan de otras labores tales como el envasado o la logística. Esta relación de Danone con sus proveedores posibilita una mejor elaboración de los productos y una máxima eficiencia en la distribución de los mismos.

A su vez también se posibilita explotar las sinergias que se dan entre estas empresas. Sobre todo las sinergias que se dan son las relacionadas con los costes, debido a que al estar los proveedores integrados en Danone se consigue mejorar la eficiencia en la producción, con la consiguiente reducción en los costes.

Factores que afectan positivamente a los proveedores son:

- Los proveedores de gran tamaño están muy concentrados.
- No existen productos sustitutivos.
- El producto no es almacenable, ya que se trata de un comestible.
- El producto es importante para los clientes que desean calidad como es el caso de Danone y otras primeras marcas.
- El proveedor tienen información total del precio del mercado, los datos de ventas de sus clientes...

Teniendo en cuenta estos factores he llegado a la conclusión de que el poder negociador de los proveedores es bajo, porque el factor que más peso tiene es la escasez de empresas con unos altos volúmenes de producción de la materia prima. A pesar de que el tamaño de las explotaciones es cada vez mayor, es todavía insuficiente para atender completamente las necesidades de los productores. Como consecuencia el poder de los proveedores se ve mermado por este motivo.

## **5) Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación de los clientes va en aumento porque cada vez más hay una mayor diversidad de marcas que ofrecen los mismos o parecidos productos. Los productos que se ofrecen en este sector están muy estandarizados por lo que apenas se diferencian los unos de los otros.

Los competidores están a merced de las preferencias de los consumidores y cualquier cambio puede afectarles de sobremanera.

Podemos diferenciar dos tipos de clientes, los cuales tienen distinto poder negociador:

- Por un lado el cliente mayoritario, que son todos los pequeños consumidores que acuden a comprar diariamente y que tienen muy poco poder negociador. Esto se debe a que están muy fragmentados y que el volumen de sus compras es pequeño aunque en su conjunto supone un volumen muy alto.
- Por otro lado tenemos el canal Horeca, la confederación de empresarios hosteleros, que agrupa a las principales empresas del sector de la hostelería. Esta asociación tiene mucho poder de negociación porque realizan grandes volúmenes de compra y están concentrados.

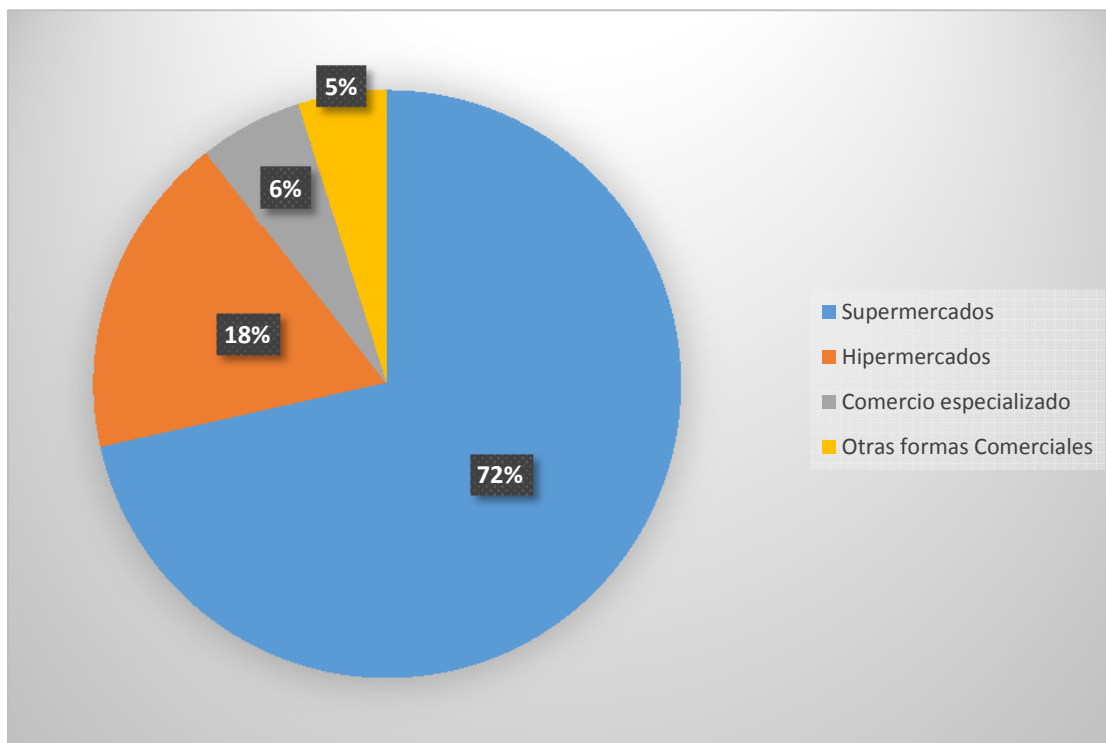
El coste de cambiar de una marca a otra es muy bajo y la fidelidad a la marca cada vez es menor. Además la cada vez más incipiente presencia de las marcas blancas está cambiando las preferencias de los consumidores que están dispuestos a renunciar a la calidad en favor de un precio más bajo.

Factores que afectan positivamente a los clientes:

- Los clientes más importantes (grandes superficies) están concentrados y realizan compras de grandes volúmenes.



Cuadro 12. Lugares de compra de yogures en el año 2014.



Fuente: elaboración propia.

- Los productos no están muy diferenciados aunque se aprecian diferencias entre los productos de las distintas marcas, los costes de cambio son bajos y el producto es poco importante para los clientes ya que se ofrecen multitud de otros productos.
- El peso de estos factores es muy elevado, lo que hace que el poder de negociación de los clientes sea muy elevado y provoca que el sector sea poco atractivo.

Después de analizar el mercado de yogures a través de las 5 fuerzas de Porter, voy a analizar al principal rival de Danone. De este modo podemos conocer mejor donde actúa Danone porque esta empresa se encuentra en los mismos segmentos. Se trata de Senoble, segunda empresa más importante del mercado sólo por detrás de Danone y que se encarga de producir para las principales marcas de distribución o “marcas blancas”. Esta empresa ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años.

#### 4.4 PRINCIPAL RIVAL DE DANONE EN EL MERCADO DE YOGURES



Senoble es una empresa francesa de alimentación fundada en 1918. En 2013 facturó 900 millones de euros. Tiene filiales en 7 países. Es el tercer productor lácteo en Francia y el segundo en España. Se instaló en el mercado español en el año 2000 bajo el nombre de Senoble Ibérica. En este momento se ocupa de proveer con sus productos lácteos a las siguientes marca blancas o marcas propias de las distribuidoras de las cadenas de supermercados en España: Hacendado (marca propia de la cadena de supermercados Mercadona), Carrefour y Auchan. Mercadona es su principal cliente debido a que casi la totalidad de sus productos lácteos son producidos por Senoble.

Senoble opera en el mismo mercado relevante que Danone porque produce para las marcas blancas, las cuales comparten los puntos de venta de sus productos con los de Danone.

Cubre todos los segmentos que las distribuidoras de las cadenas de supermercados le demandan y por tanto todos los de Danone.

Las características distintivas de esta empresa son:

Es una empresa que no comercializa sus productos bajo su propia marca. Provee a las cadenas de distribución con sus productos y luego estas lo comercializan bajo el nombre de sus propias marcas.

Sus principales fortalezas son:

Al asociarse con las marcas de las distribuidoras, las cuales han experimentado un importante mejora de su imagen de marca en los últimos años, su imagen también se ha visto reforzada y es más conocida por el consumidor.

Sus precios son bastante inferiores a los de las primeras marcas, lo que unido a la actual situación económica, los hacen muy atractivos para el consumidor.

El producto que se ofrece puede ser muy parecido o igual al que ofrecen las primeras, por lo que pueden satisfacer al mismo público objetivo.

El fabricante tiene garantizada la implantación del producto en un mercado amplio y concreto que son los puntos de venta.

Sus *principales debilidades* son:

Al asociarse a las marcas de la distribuidora y tener precios considerablemente más bajos, muchos consumidores pueden pensar que es un producto de menor calidad o que no puede ser equiparable al de las primeras marcas.

Su marca puede no ser reconocida debido a que todos sus productos se comercializan bajo otra marca, lo que puede perjudicarle si quisiera vender sus productos bajo su propio nombre.

Al ser su principal ventaja su bajo precio corren el riesgo de perder gran cuota de su mercado si las primeras marcas reducen sus precios hasta un punto en el que a los consumidores no les importa pagar más para obtener su producto.

Se *diferencia de Danone* en:

Danone no fabrica para ninguna marca y todos sus productos se comercializan bajo su propio nombre, al contrario de Senoble. Senoble no tiene mucha capacidad de decisión a la hora de innovar o producir nuevos productos, ni en la segmentación del público objetivo. Está muy condicionada por las decisiones que toman las cadenas de distribución.<sup>K</sup>

Dentro de la rivalidad existente en el mercado de los yogures no todas las empresas son iguales ni compiten de la misma forma. Por esto es necesario identificar si hay grupos estratégicos.

---

<sup>K</sup> <http://www.senoble.fr/>  
<http://encastillalamanca.es/noticia/8684/wwwencastillalamancaes>

Con la identificación de los grupos estratégicos se trata de agrupar las empresas del sector que tengan características similares y que persigan estrategias homogéneas. En este caso un criterio que utilizamos para agrupar las empresas del mercado de los postres lácteos frescos y del yogur es el precio y la variedad de productos que ofrece cada empresa.

Cuadro 13. MATRIZ BCG- GRUPOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Elaboración propia.

Por un lado tendríamos a Danone y las empresas que compiten de la misma forma y que tienen una estrategia similar: Senoble, Nestlé y Capsa. Todas estas empresas están dentro del mismo grupo debido a la amplia variedad de productos que ofrecen aunque hay diferencias entre ellas. Intentan ofrecer la gama más amplia posible de sus productos. Danone tiene la mayor variedad de productos pero es la que los ofrece al mayor precio, a pesar de la estrategia que ha adoptado la marca desde el año 2012 en España, reduciendo precios para así competir sobre todo con las marcas blancas que les están quitando cuota de mercado.

Nestlé tiene una variedad de productos similar pero los ofrece a un precio medio- bajo, dependiendo de si el producto está comercializado bajo su propia marca o la del distribuidor.

Capsa tiene una variedad de productos inferior a Danone y Nestlé y los ofrece a un precio intermedio. Sólo comercializa productos bajo su propia marca.

Senoble tiene una variedad de productos más pequeña que Danone y los ofrece a un precio bajo, acorde con el de las marcas de los distribuidores.

Por el otro lado tendríamos al resto de empresas, que compiten de una forma diferente al grupo anterior: Celgan, Grupo Leche Pascual, Friesland Campina, Kaiku, La Fageda y Goshua. Son empresas que tienen un rango de productos muy limitado y a diversos precios.

A bajo precio encontraremos los productos de Celgán, a precio medio los de Friesland Campina y precio alto los del Grupo Leche Pascual, Kaiku, La Fageda y Goshua.

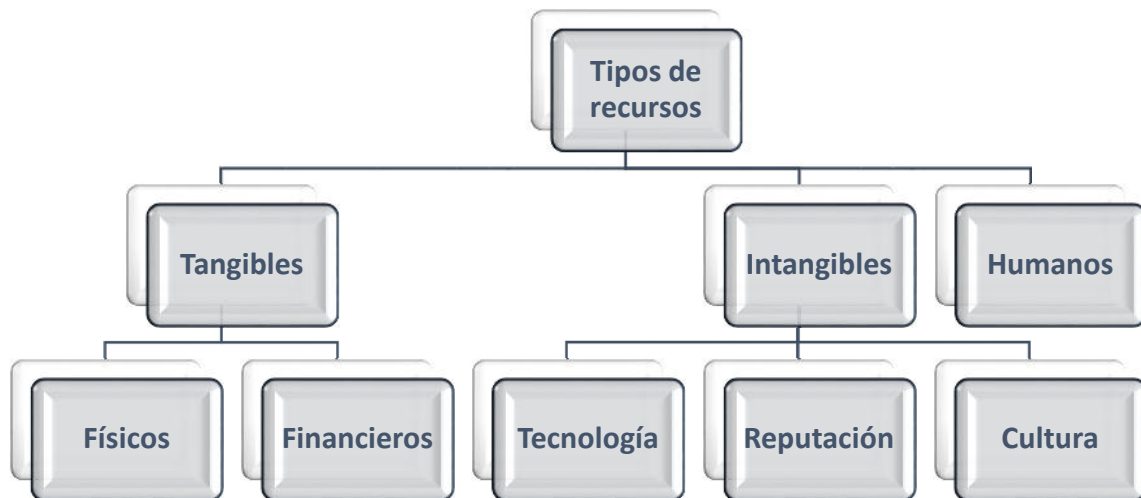
## 5. ANÁLISIS INTERNO

Para conocer los recursos, medios, habilidades y capacidades de Danone para hacer frente al entorno voy a realizar el análisis interno. De esta manera se conocen los puntos fuertes y débiles de la empresa y evaluar su potencial para desarrollar la estrategia elegida.

### 5.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Esta teoría entiende la empresa como una colección de recursos y capacidades que derivan en competencias nucleares.

*Cuadro 14. Gráfico de recursos y capacidades.*



*Fuente: Barney, 1991.*

Los recursos los podemos clasificar en recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos.<sup>L</sup>

- Los recursos tangibles son los más sencillos de detectar y evaluar porque los estados contables los identifican y valoran. Se pueden dividir en:

- Tangibles físicos:

Las distintas plantas de producción, donde se elaboran los productos lácteos frescos.

Toda la maquinaria necesaria para la transformación de la materia prima en el producto final (cámaras frigoríficas, depósitos especializados, etc.).

Camiones especiales (con depósitos opacos y frigoríficos), para transportar el producto final desde los centros de producción hasta los puntos de venta.

Laboratorios, con todas sus herramientas, donde se hace uso de la tecnología más innovadora en todo el proceso para la elaboración de derivados lácteos.

- Tangibles financieros:

Gran capacidad de endeudamiento para hacer frente a todos los gastos que conlleva la actividad de la empresa.

Disponibilidades financieras, se refiere a la posibilidad de combatir pérdidas en un país con el beneficio de otro debido a su posición en varios países (por ejemplo, Danone pudo reducir los precios en España en el 2013 gracias a que lo avalan los beneficios obtenidos en otros países).

- Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y que están basados en la información y el conocimiento. Se pueden clasificar en:

- Reputación. Es el prestigio de Danone entre sus clientes y proveedores. Algunos indicadores de esta reputación son el reconocimiento de la marca y el sobreprecio en comparación con otros competidores.

---

<sup>L</sup> <http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/informe-2013/files/inc/8261ef1e2e.pdf>

<http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/files/inc/ff70fa5f84.pdf>

- Tecnología. Es la tecnología que Danone posee y la experiencia que ha ido acumulando durante todos estos años en la aplicación de la misma. También se refiere al I+D de la empresa, tanto a los trabajadores de este departamento como a los medios que se asignan a este.
- Cultura. Son los valores de Danone tales como la proximidad al cliente o la continua búsqueda de satisfacción del cliente.

Algunos de estos recursos intangibles están relacionados directamente con la obtención de ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas son las características de la empresa que la diferencia de otras y que le colocan en una mejor posición para competir.

Los recursos que dan ventaja competitiva son: la imagen de marca y la lealtad a la marca por parte de los consumidores y la presencia en todos los canales de distribución.

La buena imagen de marca unida al prestigio de la misma le permite diferenciarse de la competencia en un mercado en el que los productos están muy poco diferenciados y suelen estar estandarizados. Esta diferenciación hace que sus productos sean vistos como de superior calidad, sean mejor valorados y que a los clientes no les importe pagar un precio superior al de los competidores.

Todo esto se traduce en la fidelidad del cliente a la marca, algo fundamental en un sector en el que el poder de negociación de los clientes es casi total y en el que el consumidor puede cambiar fácilmente de una marca a otra. Además no debemos olvidar la presencia cada vez más incipiente de las marcas blancas cuyo mayor fortaleza es su bajo precio.

La presencia en todos los canales de distribución es imprescindible para poder llegar a todos los clientes. Danone busca que sus productos estén colocados en el mayor número de puntos de venta posible. Los canales de distribución son cortos porque se pasa directamente del productor al minorista y de éste último al consumidor. Una buena ubicación proporciona numerosas ventajas, que se convierten en un aumento de las ventas.



- Los recursos humanos son: la notable experiencia adquirida debido a los muchos años dentro del sector lácteo o la capacidad de adaptación a las preferencias de los clientes mediante la oferta de productos para muchos segmentos de la población. También el alto nivel de conocimiento en el tratamiento de la materia prima y su transformación o la fuerte lealtad a la empresa por parte de los consumidores. También es un intangible humano la excelente relación con los proveedores y clientes.

Estos intangibles son los más importantes y los más difíciles de conseguir. Su importancia se debe a que están directamente relacionados con el buen desempeño de la actividad por parte de los trabajadores de la empresa, lo que se traduce en resultados positivos para la empresa. Son difíciles de conseguir porque se adquieren con el tiempo y no son fáciles de transferir. Son la base del éxito de Danone.<sup>M</sup>

Los recursos humanos juegan un papel muy importante a la hora de obtener ventajas frente a los competidores. La amplia experiencia que los trabajadores de Danone han ido acumulando a lo largo de los años tanto en la elaboración de los productos como en las preferencias de los consumidores les proporciona un profundo conocimiento del mercado para adaptarse a los constantes cambios del mismo.

También la continua investigación, tratando de seguir innovando y de ofrecer productos nuevos que puedan satisfacer a los clientes y cubrir todos los segmentos posibles, tanto los ya existentes como los que puedan surgir hacen de Danone una empresa pionera a la hora de lanzar nuevos productos, debido a la continua inversión e investigación que se lleva constantemente a cabo en sus centros de I+D.

Toda esta investigación para la innovación y el conocimiento que poseen es lo que consigue la fidelidad de los clientes porque estos tienen en muy alta consideración los productos de Danone al considerar que les aportan más valor que a los de la competencia.

Identificación de capacidades:

- Rápida transferencia de la materia prima al proceso productivo.
- Coordinación muy completa desde la recogida de la materia prima hasta su distribución.
- Baja tasa de defectos o mermas en el proceso productivo.

---

<sup>M</sup> <http://www.institutodanone.es/cas/institucion2.htm>

## 5.2 ANÁLISIS VRIO DE LOS RECURSOS QUE DAN VENTAJA COMPETITIVA

Para determinar si estos recursos nos proporcionan una ventaja competitiva debemos usar el análisis VRIO. Este análisis nos permite conocer si los recursos cumplen con las siguientes características: Valor, Rareza, Inimitable y Organización.

- Valor. Debemos preguntarnos si el recurso es causa de que la empresa obtenga una ventaja competitiva.
- Escaso. El recurso debe ser escaso y estar al alcance de pocas empresas.
- Inimitable. Las empresas que no poseen este recurso deberían estar en una posición competitiva inferior.
- Organización. La forma en la que está estructurada la empresa debe ser la adecuada para poder explotar este recurso.

En primer lugar, voy a estudiar la *imagen de marca de Danone* y el *prestigio* que está tiene y que proviene de la alta calidad de sus productos, esto a su vez le permite diferenciarse del resto de competidores.

Es un recurso valioso porque está relacionado directamente con la obtención de la ventaja competitiva. El tener una imagen reconocida y que es muy valorada por el consumidor, cuyo poder es casi total, repercute directamente a la hora de su elección.

Es un recurso escaso porque muy pocas empresas son tan reconocidas y valoradas tan positivamente como Danone.

Es un recurso difícil de imitar la marca, conseguir esta reputación es fruto de la buena labor desarrollada durante muchos años y de conseguir productos de muy alta calidad y que satisfacen las necesidades de los consumidores.

La empresa está organizada de forma que se hace énfasis en fomentar su buena imagen de marca a través de mantener altos estándares de calidad en todos sus productos. Para ello se realiza un gran desembolso en I+D.

En segundo lugar, voy a analizar la presencia en todos los canales de distribución.

Es un recurso valioso porque el colocar los productos en el mayor número de establecimientos posible es fundamental, el coste de cambiar de una marca a otra es muy pequeño.

Es un recurso escaso porque es muy difícil estar presente en todos los canales de distribución por las trabas que las marcas de distribución ponen, tratando de imponer sus marcas en detrimento de otras.

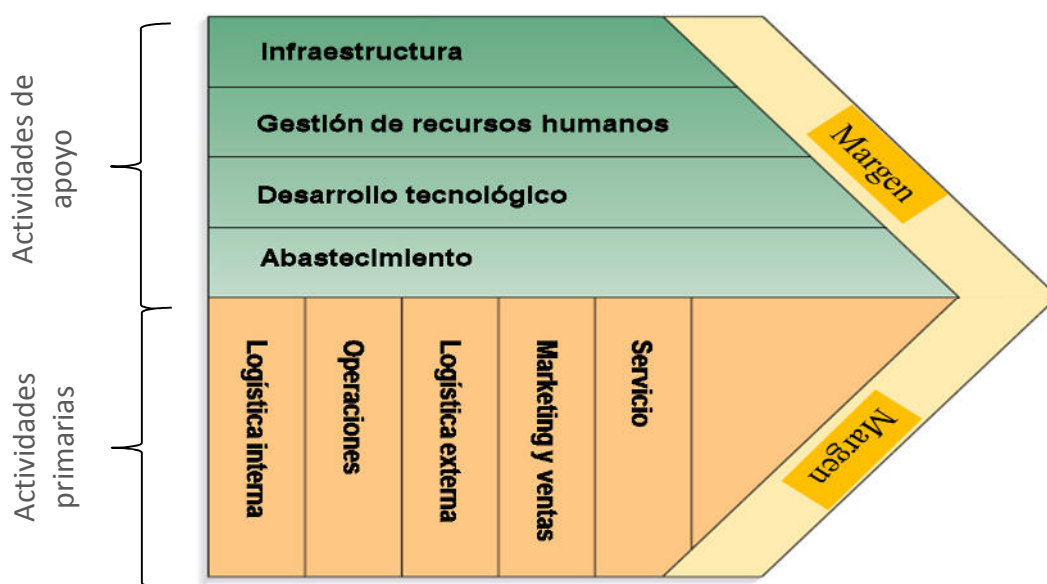
Es un recurso inimitable porque la empresa que no lo posee se ve limitada a la hora de competir, ya que el número de consumidores potenciales se reduce mucho.

La empresa está establecida de forma que a través de acuerdos que tiene con las grandes cadenas de distribución está en todos los puntos de venta.

### 5.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el objetivo de conocer cómo se comportan los costes así como las posibles fuentes de diferenciación. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.

Cuadro 15. Cadena de valor de Porter.



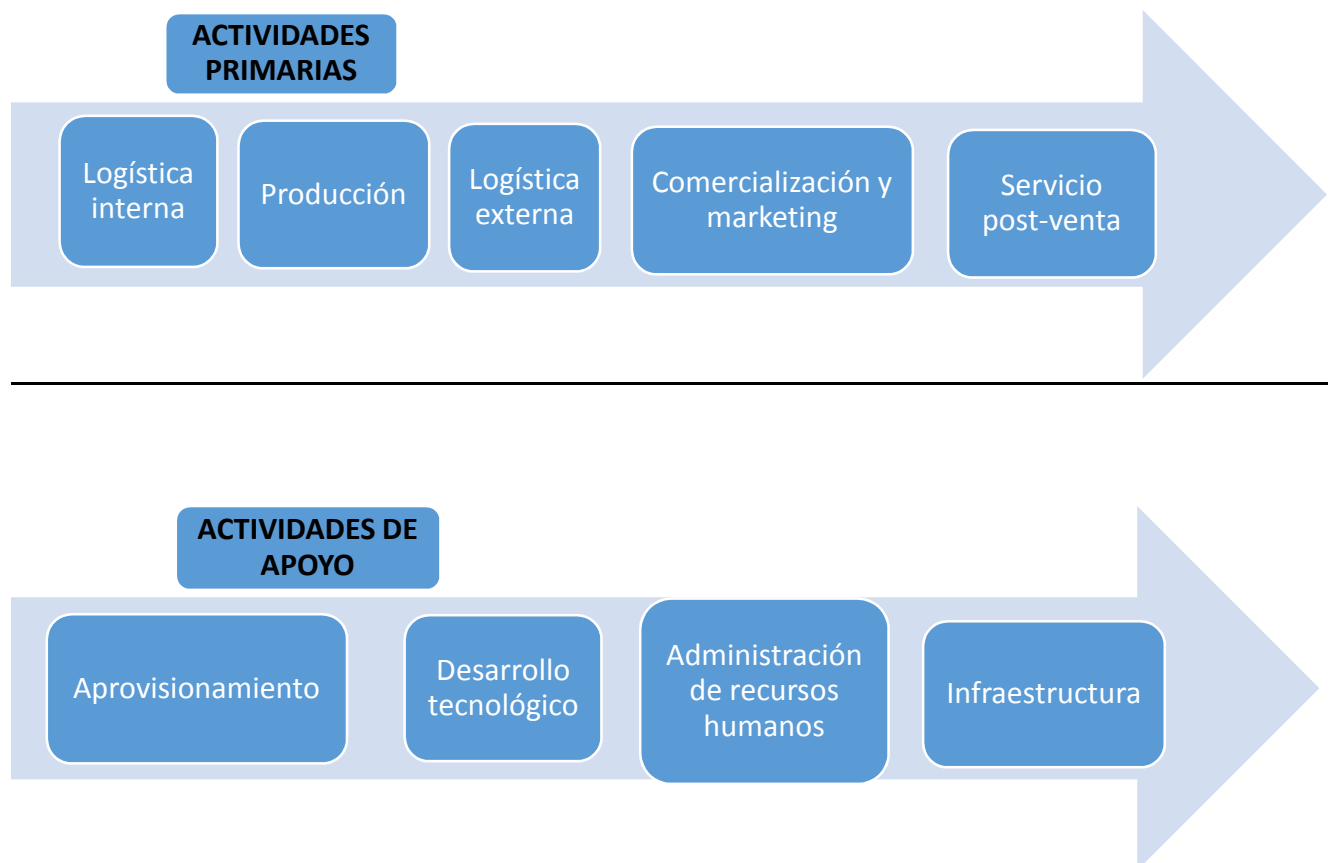
Fuente: elaboración propia.

Las actividades primarias están formadas por las actividades que están relacionadas con el ciclo productivo: logística interna, logística externa, producción, marketing y servicio postventa.

Las actividades de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias: infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento.

En la cadena de valor las actividades están interrelacionadas. Para mantener las ventajas competitivas es imprescindible que la cadena de valor evolucione a lo largo del tiempo adaptándose a los cambios.

*Cuadro 16. Cadena de valor de Danone.*



*Fuente: elaboración propia.*

## ACTIVIDADES PRIMARIAS

### Logística interna:

- Danone busca una cercanía entre sus ganaderos y centros de almacenaje.
- Proveedores que solo operan con Danone y que son asesorados por esta empresa para cumplir con las expectativas que exigen.
- Medidas estrictas para el transporte de la materia prima al centro de producción para que no pierda cualidades, a través del uso de camiones cisternas donde la leche se mantiene refrigerada y protegida de la luz.
- Análisis muy estrictos de la materia prima para asegurar su calidad almacenándola en cámaras frigoríficas.
- Máxima efectividad en el almacenamiento y recepción de la materia prima.<sup>N</sup>
- Rápida transferencia de la materia prima al proceso productivo y así evitan que se deteriore.

### Producción

- Proceso completo en la transformación de la materia en producto final para así asegurar su mayor calidad (proceso de desnatado, pasteurización, normalización, siembra, fermentación y refrigeración)
- Todos sus productos son fabricados en sus instalaciones.
- Baja tasa de defectos para mejorar la calidad del producto.

---

<sup>N</sup> <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/danone/>

### Logística externa

- Contratación del operador logístico Salvesen. Esta empresa se ocupa de toda la logística referente al traslado de los productos.
- Transporte de los productos desde el centro logístico a los clientes sin romper la cadena de frío.

### Comercialización y marketing

- Realizan cerca de 200 estudios para entender las necesidades del consumidor. Testan desde la organoléptica (forma en que los productos son vistos a través de los sentidos) hasta el pack, el precio, la comunicación, el posicionamiento, el rol del producto en el hogar, etc. En total, se realizan más de 40.000 entrevistas a consumidores.
- Campañas publicitarias creativas e innovadoras. Danone se caracteriza por ser la empresa del sector que más invierte en este apartado. Es la manera más directa de llegar al consumidor y de dar a conocer los productos, algo básico en este sector. Una buena publicitación de los productos puede aumentar la demanda de un producto. Para estos anuncios se suele recurrir a personajes famosos o reconocidos.
- Fuerte inversión en publicidad en todos los medios, dirigida a todos los componentes de la familia. Utilización de personas famosas. Actualmente Danone es la empresa del sector lácteo que más dinero destina a reclamos publicitarios.
- Productos situados en todos los grandes puntos de venta (hipermercados, supermercados, etc.). Es fundamental estar en el mayor número de puntos de venta posibles.

### Servicio post-venta

- Servicio de atención al consumidor (reclamaciones, dudas...). Es un servicio que lleva más de 25 años escuchando a sus clientes y que trata de mejorar sus productos. Customer service, es un servicio de atención personalizada de un gran valor añadido para los clientes. Este servicio responde a distintas necesidades relacionadas con temas comerciales, logísticos y administrativos con el objetivo fundamental de orientar todas las acciones de la compañía a la mejora de la calidad del servicio.

## **ACTIVIDADES DE APOYO**

### Aprovisionamiento

- Danone se aprovisiona de leche de calidad, fresca, sin residuos de antibióticos y producida en España por ganaderos seleccionados.
- Integración vertical con explotaciones ganaderas, a través de participaciones de Danone en ellas. Del mismo modo, Danone ha integrado a la empresa de embalajes Smurfit Kappa dentro de su cadena de valor.

### Desarrollo tecnológico

- Es una de las empresas más innovadoras del sector. Incesantemente se están lanzando nuevos productos.
- Fuerte inversión en I+D. Se invierte mucho en este apartado porque en este sector continuamente se está innovando. Es esencial diferenciarse de los competidores y para ello es necesario mantener un alto grado de calidad y lanzar novedades en las gamas de productos cada cierto tiempo. Todo esto consigue que el consumidor se decante por los productos de Danone en detrimento de los de otras marcas.

- Fuerte inversión en investigación que le permite anticiparse a los retos nutricionales y de salud del futuro.
- Realización de estudios científicos para desarrollar los productos mediante la colaboración con instituciones de prestigio como el Instituto Pasteur o la Universidad de Navarra.
- Posesión de su propia comunidad de investigación y desarrollo llamada Danone Research.

#### Administración de recursos humanos

- Apoyo a los ganaderos mediante formación, asesoramiento, financiación para garantizar unas relaciones comerciales fluidas.
- Los empleados de Danone disponen de un seguro privado de salud, un plan de pensiones individual y un seguro de vida.
- Participación en beneficios para todos los trabajadores.
- Formación a sus empleados. En 2011 Danone impartió más de 60.000 horas de formación, con una media de 43h por persona. Además Danone ofreció en 2012 su programa de liderazgo a todos los empleados. También se ofrece formación sobre seguridad laboral.
- Pocos son los directivos que empiezan su carrera en Danone y abandonan la empresa, tiene un índice de rotación de 0,4%. Se fomenta la promoción interna, la mayoría de sus directivos han ido ascendiendo dentro de la empresa.

#### Infraestructura

- Alto compromiso con la seguridad y sobre todo la ecología y medioambiente. (Reciclaje del 90% de los residuos generados en todo el proceso o reducción del 30% de reducción de emisiones de CO2).
- Todas las fábricas de Danone tienen estación de depuración de aguas, que vierten a la red pública con una calidad mucho mayor de la permitida por Ley.



## 6. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DANONE

Danone lleva a cabo una estrategia basada en la diferenciación de sus productos. La diferenciación consiste en ofrecer productos que tienen ciertos atributos que les hacen ser percibidos como únicos por los clientes, por lo que los clientes están dispuestos a pagar más. Este mayor precio respecto al de otros productos es lo que se conoce como prima de diferenciación. Los productos de Danone son conocidos por su gran calidad y sus precios suelen ser superiores a los de sus competidores, en algunos casos es más de un 30% más caro.

*Cuadro 17. Precio del yogur natural según marcas en 2015.*

MARCA	PRECIO ( 4UDS )
<b>DANONE</b>	1.14€
<b>CAPSA (ASTURIANA)</b>	1€
<b>SENOBLE (HACENDADO)</b>	0,53€
<b>NESTLÉ</b>	0,97€
<b>GRUPO PASCUAL</b>	1,09€

*Fuente: elaboración propia.*

En el cuadro anterior he realizado una comparativa de precios de un mismo producto (yogur natural) de las principales empresas del mercado de yogures. Como se puede observar, el precio de los yogures naturales de Danone es superior a todos los competidores. En algunos casos como el de Senoble, la diferencia de precio es de un 46%.

Un producto diferenciado puede suponer un incremento de los costes de producción, pero estos se pueden compensar con el mayor precio de venta del producto. La diferenciación será exitosa si el cliente tiene la sensación de que el adquirir ese producto supone un aumento en el valor de la compra, es decir una mayor utilidad. Para ofrecer estos productos Danone realiza una gran labor de investigación e intenta estar en contacto con sus clientes a través de su servicio de atención al consumidor (Customer service) para conocer lo que piensan de sus productos. Además Danone trata siempre de seguir innovando para responder a las nuevas demandas de sus clientes y adaptarse a sus preferencias.

Las ventajas de la estrategia de diferenciación que lleva a cabo Danone son:

- Crea vínculos con los clientes, lo que se traduce en un aumento de la fidelidad. Esta lealtad a la marca es muy importante teniendo en cuenta el coste mínimo que supone al consumidor pasarse a otra marca con un precio más atractivo. El consumidor antepone la calidad al alto precio de los productos de Danone.
- Disminuye la rivalidad con los competidores. Al tratarse de un producto diferenciado la competencia no está basada en los precios.
- Se crean barreras de entrada. Se dificulta la entrada de nuevos competidores debido al mercado. Los clientes se identifican con los productos existentes y les cuesta más aceptar nuevos productos. La diferenciación suele ir acompañada de costosas campañas de publicidad para dar a conocer las cualidades del producto, lo que complica aún más a los que quieran entrar en el mercado.
- Obstaculiza la entrada de productos sustitutivos. Las características de un producto diferenciado son mucho más complicadas de imitar que las de los productos estandarizados.
- Se incrementan los márgenes. La diferenciación supone un precio superior, por lo que se aumenta el margen de beneficio.
- Se evita la aparición de productos sustitutivos, no todos los productos pueden satisfacer las necesidades del consumidor de la misma forma.

La diferenciación de los productos de Danone se basa en las características de sus productos y en las características de sus mercados.

Las características de sus productos: calidad, fiabilidad, seguridad... le permiten diferenciarse del resto de competidores. Sus productos acumulan muchas cualidades apreciadas por sus clientes y que no encuentran en otras marcas.

Las características de sus mercados: la variedad de gustos y necesidades de los consumidores, así como la percepción y valoración de éstos de los productos de Danone le dan una ventaja sobre sus competidores. Danone tiene una extensa gama de productos que cubre un amplio abanico de diferentes tipos de clientes, los cuales tienen en muy alta estima sus productos.

Los riesgos que conlleva la estrategia de diferenciación de Danone son:

- La diferencia de precio con los competidores cuya estrategia se basa en ofrecer productos basados en costes bajos y cuyo precio es bastante inferior, puede ser demasiado grande para que los clientes sigan manteniendo su fidelidad a la marca. Esta es la principal razón por la que las marcas blancas son la principal amenaza y en especial Senoble es el principal rival de Danone e incluso le ha superado en determinados segmentos.
- Reducción de la necesidad o la apreciación del comprador por el factor de diferenciación. Los clientes pueden percibir que sus expectativas pueden ser satisfechas por otros competidores o que no le merece la pena pagar un sobreprecio por algo que puede conseguir más barato. Además para mantener esta utilidad es imprescindible un constante esfuerzo en innovación.
- La diferenciación puede no ser valiosa para el cliente.

A pesar de tener una estrategia basada en la diferenciación, Danone no olvida ni de las economías de escala ni de las economías de alcance. Ambas tienen mucha repercusión.

Las economías de escala son muy importantes debido a que el precio es una de las principales armas a la hora de que los consumidores elijan los productos de Danone frente a otras marcas. Un precio atractivo puede atraer un mayor número de clientes potenciales. Para ello es esencial producir con los costes más bajos posibles. A mayor cantidad de productos que Danone fabrica el coste unitario desciende, lo que afecta al precio.

También las economías de alcance tienen una gran relevancia porque son las economías que nos permiten reducir los gastos de producción. Al producir diferentes productos se reduce el coste medio de la producción.

Con el objetivo de ser más eficiente y centrarse en otros apartados Danone ha externalizado determinadas actividades. La logística a la hora de distribuir sus productos en los distintos puntos de venta es realizada por el operador logístico Salvesen. Esta empresa se ocupa de todos los aspectos relativos a la logística de sus productos. La externalización le permite realizar determinadas actividades de manera más eficiente, permitiendo optimizar los recursos y centrarse en las cosas que la empresa realiza de mejor manera y de las cuales no necesitan que se ocupen otras empresas

## 6.1 POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Cuadro 18. Matriz crecimiento-cuota de mercado.



Fuente: elaboración propia.

Producto estrella. En el caso de Danone es yogurt DENSIA o DANACOL. Es un producto con gran crecimiento y gran participación de mercado. Éste se caracteriza por tener un flujo de caja equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situado en la fase de crecimiento.

Producto interrogante. En el caso de Danone es YOLADO. Es un producto que ha sido lanzado poco tiempo en un segmento de mercado relativamente nuevo. Implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado.

Producto vaca lechera. En el caso de Danone es YOGURT NATURAL. Está situado en un mercado de crecimiento bajo y cuota de mercado alta. Es un generador de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones (está en un sector maduro) van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades o a la investigación y desarrollo de nuevos productos. Es un producto con una gran experiencia acumulada.

Producto perro. En el caso de Danone son los POSTRES como natillas, flanes... Tienen una reducida cuota de mercado y bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez. Es un producto que no tuvo éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento. Es difícil de reimpulsar o relanzar.

## 6.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico que permite tener una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa.

*Cuadro 19. DAFO de Danone.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada Notoriedad</li> <li>- Posicionamiento de elevada calidad</li> <li>- Precio psicológico adecuado a la calidad</li> <li>- Compromiso con el medio ambiente</li> <li>- Excelencia en la cadena de valor</li> <li>- Fuerte apuesta en I+D (Instituto Danone)</li> <li>- Importante apoyo publicitario y comunicativo.</li> <li>- Gran diversificación en formatos y sabores</li> <li>- Cercanía con el consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público objetivo limitado a la marcada funcionalidad de cada producto.</li> <li>- Marca que no se relaciona con los productos elaborados de manera tradicional.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a mayor consumo de bienestar en España</li> <li>- Envejecimiento de la población: ampliación paulatina del mercado de bienestar.</li> <li>- Las personas valoran los productos que pueden ser consumidos con comodidad y rapidez.</li> <li>- Mayor interés de los productos “saludables”</li> <li>- Mayor interés del cuidado de la salud.</li> <li>- Atender a grupos adicionales de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de renta per cápita de la población</li> <li>- Competencia Directa variada con productos más baratos. Marcas blancas</li> <li>- Competidores fuertes</li> <li>- Puesta a prueba de la credibilidad de los productos para el bienestar.</li> <li>- Proceso de concentración de distribuidores.</li> <li>- Reducido número de proveedores.</li> <li>- Ubicación discriminada en los puntos de venta.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

## 7. CONCLUSIONES

### 7.1 CONCLUSIONES PRINCIPALES

En este trabajo quería mostrar las ventajas competitivas sostenibles que han llevado a Danone a ser líder en su mercado relevante, el mercado de los yogures.

Danone a pesar de ser una empresa diversificada, tiene 4 líneas de negocio, está centrada en la división dedicada al sector lácteo porque es la más importante y la que más beneficios le reporta (56% de los beneficios totales de la empresa). Por esta razón me he centrado en el análisis de esta línea de negocio.

A pesar de que Danone pertenece al sector lácteo si nos ceñimos al concepto de industria, esto en realidad no es así. La importancia para Danone del mercado lácteo en general es casi irrelevante comparado con el submercado o segmento de los yogures. Este segmento es primordial y sin él no podríamos comprender la estrategia desarrollada por la empresa y su forma de competir.

La identificación de Danone con el mercado de yogures es tal que el consumidor asocia directamente este producto con la empresa. Al llevar a cabo esta política, Danone ha dejado de lado muchos productos lácteos que también se ofrecen en el sector lácteo.

Danone es el líder destacado en el mercado de yogures. Este es un mercado concentrado y dominado por un grupo reducido de empresas. Es el líder de este mercado por las ventajas competitivas sostenibles que posee y que le permiten tener una mejor posición que el resto de competidores. Estas ventajas competitivas se basan en una estrategia de diferenciación que le permite tener una serie de recursos (reputación, tecnología...) que son fuentes de ventajas competitivas.

A pesar del importante crecimiento de las marcas blancas o de distribución con una estrategia basada en ofrecer yogures al precio más bajo posible, Danone no ha visto mermada su posición de líder a pesar de tener un precio sensiblemente superior al de estas marcas. Este precio de Danone superior al de sus competidores es consecuencia de la estrategia de diferenciación que lleva a cabo.

Esta diferenciación, hace que sus productos sean vistos de una calidad superior, sean mejor valorados y que a los clientes no les importe pagar un precio superior al de los competidores. Esta diferenciación es muy apreciada por sus clientes y se traduce en recursos que son fuente de ventaja competitiva para la empresa y que son: la imagen de marca y la lealtad a la marca por parte de los consumidores y la presencia en todos los canales de distribución.

La fidelidad y la imagen de marca son imprescindibles en un mercado en el que para el cliente los costes de cambiar de una marca a otra son mínimos. Estar presente en el mayor número de canales de distribución posibles es determinante para poder llegar a más clientes.

El origen de estas fuentes de ventaja competitiva lo encontramos en la cadena de valor de Danone. Actividades tales como la innovación y la constante investigación para desarrollar nuevos productos y mejorar los ya existentes, la integración con los proveedores, el servicio al consumidor o la realización de campañas publicitarias para dar a conocer los productos tienen consecuencia directa en la creación de fuentes de ventaja competitivas.

En resumen, Danone posee ventajas competitivas sostenibles que le han permitido situarse como empresa líder del mercado de yogures. Ha conseguido diferenciarse del resto de los competidores y lo ha hecho de una manera tan efectiva que le ha convertido en una referencia no sólo en el mercado de yogures sino también en la industria de la alimentación.

## **7.2 ACTUACIONES QUE DANONE PODRÍA LLEVAR A CABO**

Después de haber realizado el análisis de Danone creo que se podrían llevar a cabo alguna actuación para mejorar la posición competitiva de la empresa. La estrategia que implantaría es: aumentar la presencia de la línea en los circuitos de distribución. Me he decantado por implantar esta estrategia porque la presencia de los productos en los distribuidores es una capacidad que tiene mucha relevancia para la empresa. Además también es una barrera de entrada para nuevos competidores potenciales. Para las empresas de este sector es fundamental estar presente en cuantos más puntos de distribución posibles.



Para implantar esta estrategia voy a hacerlo a través de dos acciones: negociar con las grandes distribuidoras y nuevos contactos con el circuito HORECA.

- Negociar con las grandes distribuidoras. De este modo se puede también ampliar la variedad de cada producto en los establecimientos y mejorar la concesión del espacio designado. Al tener más variedad de cada producto podremos llegar a un mayor número de clientes y alcanzar un público objetivo más amplio. Tener un mejor espacio es clave por ejemplo en los supermercados y grandes superficies. Estudios de marketing han demostrado que una posición privilegiada puede hacer aumentar las ventas hasta en un 10%.
- Nuevos contactos con el circuito HORECA. HORECA es la confederación de empresarios hosteleros, una asociación que reúne a empresarios y altos directivos de las principales empresas operadoras, distribuidoras y fabricantes del sector de la hostelería. Podremos dar a conocer aún más nuestros productos por ejemplo en comedores de colegios e institutos y restaurantes. Otros productos que están relacionados con el bienestar como son Densia o Danacol podrían tener una muy buena acogida en hospitales, geriátricos o residencias.

Esta estrategia se complementaría con una importante inversión en publicidad para ganar mayor cuota de mercado y así tratar de distanciarse de las marcas blancas que cada vez están ganando más terreno.

#### Coherencia con la estrategia genérica de la empresa.

Es una estrategia coherente con la empresa porque mantiene su estrategia competitiva de diferenciación. Lo único que hace la empresa es reforzar una de sus capacidades que es un factor clave de su éxito. Al aumentar su presencia conseguirá que su cuota de mercado suba y satisfacer a un mayor número de clientes. Es una estrategia acorde a los objetivos generales de la empresa: llegar al mayor número posible de clientes y ofrecer la mayor variedad posible de productos para los distintos perfiles de consumidor.

## Recursos y capacidades implicados

Esta implantación de línea estratégica basada en mejorar la situación de Danone en los canales de distribución afecta a los siguientes recursos y capacidades:

- Recursos:
  - Tangibles financieros. Para llevar a cabo esta línea estratégica de actuación son muy importantes los recursos financieros como la capacidad de endeudamiento o las disponibilidades financieras, ya que para estar más presente en los canales de distribución habrá que hacer un desembolso financiero muy grande.
  - Intangibles no humanos. El prestigio o la reputación dan una gran ventaja para que los clientes quieran tener los productos de Danone e incluso nos hagan mejor precio.
  - Intangibles humanos. Si se quiere aumentar la presencia en los canales de distribución es muy importante la capacidad de adaptación a los clientes mediante la oferta de productos, ya que así se conseguirá estar presente en muchos establecimientos con una gama muy amplia de productos y aumentarán las ventas consiguiendo nuevos clientes. La fuerte lealtad a la empresa por parte de los clientes puede influir en que ésta aumente al ver que sus productos están mucho más disponibles para su compra. También la excelente relación con los clientes puede hacer que se consigan mejores ofertas para tener una mejor colocación de sus productos.
- Capacidades:
  - La coordinación muy completa desde la recogida de la materia prima hasta su distribución que tiene Danone es una ventaja para sus clientes, ya que se asocia a una gran rapidez entre el proceso de recoger y distribuir los productos por lo que la disponibilidad que tendrán de ellos es completa.

### El proceso para implantar esta estrategia.

Esta nueva línea estratégica la implantaría durante cuatro o cinco años ya que llevará un tiempo negociar con todos los clientes, además para ver los resultados también habrá que dejar un margen temporal. Una vez finalizado este período se comprobarían las ventas realizadas y el resultado, y si los beneficios obtenidos no cubren los costes se anularía dicha estrategia. En cambio si la diferencia no fuese muy grande se probaría prorrogar la nueva estrategia durante un periodo de tiempo para ver si crecen los beneficios y se puede mantener la inversión.

La publicidad por su parte se basaría en anuncios televisivos y publicidad en periódicos, revistas, autobuses... Respecto al circuito HORECA se basaría más que nada en carteles u objetos publicitarios para que los consumidores vean que están disponibles los productos de Danone en los establecimientos que pertenecen a esta asociación.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

[http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/05/la\\_caida\\_de\\_ventas\\_de\\_danone\\_espana\\_eje\\_de\\_preocupacion\\_en\\_paris\\_29452.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/05/la_caida_de_ventas_de_danone_espana_eje_de_preocupacion_en_paris_29452.php)

[http://www.danone.com.uy/pages/grupo\\_danone.php](http://www.danone.com.uy/pages/grupo_danone.php)

<http://www.lne.es/economia/2013/01/16/crisis-endurece-mercado-lacteo/1354743.html>

[http://www.diagonalcf.com/Continguts/ESP/Noticia\\_Sector\\_del\\_Mes\\_\\_Lacteos\\_7570.asp](http://www.diagonalcf.com/Continguts/ESP/Noticia_Sector_del_Mes__Lacteos_7570.asp)

<http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/pdf/Informe-de-Sostenibilidad-Danone-2012.pdf>

[http://www.consensodelmercado.com/wp-content/uploads/2012/07/Articulo\\_Danone.pdf](http://www.consensodelmercado.com/wp-content/uploads/2012/07/Articulo_Danone.pdf)

<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/04/18/594060/nestle-aumenta-ventas-en-54-en-el-primer-trimestre-impulsadas-por-mercados-emergentes.html>

<http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/nestle-en-espana.pdf>

[http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/nestle-aumento-un-4-2-sus-ventas-en-espana-en-2011-hasta-1-588-millones\\_m1lvWmno8jyBuaojNO6zT/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/nestle-aumento-un-4-2-sus-ventas-en-espana-en-2011-hasta-1-588-millones_m1lvWmno8jyBuaojNO6zT/)

[http://www.fundetec.es/situacion\\_de\\_las\\_tic\\_en\\_el\\_sector\\_lacteo/](http://www.fundetec.es/situacion_de_las_tic_en_el_sector_lacteo/)

<http://www.danone.es/nuestros-productos/etiquetado-util/#.Up5vu8TuLW8>

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

[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Lacteo/Sector\\_Espania/index.jsp?csection=3&section=1](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Lacteo/Sector_Espania/index.jsp?csection=3&section=1)

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4269263/09/12/Espana-y-Portugal-pedirán-medidas-urgentes-para-ayudar-al-sector-lacteo-.html>

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/empresas/convenio-apoyo-sector-lacteo-20130212>

<http://revistasoberaniaalimentaria.wordpress.com/2010/08/23/la-leche-es-mia-datos-y-reflexiones-sobre-el-oligopolio-lacteo/>

[http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion\\_2013/pdfs/pag\\_161-190\\_Leche.pdf](http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2013/pdfs/pag_161-190_Leche.pdf)

<http://www.opentia.es/index.php/es/blogs/47-open-company/69-danone-openerp-sap.html>

<http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/danone/>

[https://www.customerdanone.com/des\\_pdc/ES/HOME/Central/objetivos.html](https://www.customerdanone.com/des_pdc/ES/HOME/Central/objetivos.html)

<http://www.alimarket.es/noticia/127792/Smurfit-Kappa-y-Danone-exponen-el-exito-de-su-modelo-de-integracion-de-proveedores-en-la-cadena-de-valor>

<http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2012/04/02/danone-y-sap-se-unen-para-analizar-y-medir-la-huella-de-carbono-en-35000-productos/>

<http://danoneprensapre.housings.nexica.net/wp-content/uploads/2012/12/Capsulas-2012may15.pdf>

<http://www.computerworld.es/archive/danone-integra-operativa-y-tecnologia-en-su-negocio>

[http://www.hipercor.es/hipercor/sm2/login/portada.jsp?\\_requestid=111156](http://www.hipercor.es/hipercor/sm2/login/portada.jsp?_requestid=111156)

<http://www.abc.es/economia/20140918/abci-danone-historia-201409171109.html>

[http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm\\_wp30.pdf](http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm_wp30.pdf)

<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1634186>

<http://www.ft.com/cms/s/0/283e0bb0-60ba-11e4-b935-00144feabdc0.html#axzz3INhrTEEd>

[http://economia.elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100\\_271002.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100_271002.html)

[http://PRESENTACION\\_DATOS\\_CONSUMO\\_2013\\_tcm7-321988](http://PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm7-321988)

<http://www.magrama.gob.es/>

<http://revistasoberaniaalimentaria.wordpress.com/2010/08/23/la-leche-es-mia-datos-y-reflexiones-sobre-el-oligopolio-lacteo/>

<http://www.capsa.es/index.html>

<https://www.nestle.es/>

<http://www.senoble.fr/>

[http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-26/la-reina-de-los-postres-es-murciana\\_80329/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-26/la-reina-de-los-postres-es-murciana_80329/)

<http://www.danone.com/en/for-all/our-4-business-lines/fresh-dairy-products/strategy-key-figures/>

<http://www.invertia.com/noticias/danone-factura-primeros-meses-2988653.htm>