

**LA INDUSTRIA ALIMENTARIA: DINOSOL  
SUPERMERCADOS, ESTUDIO DE UN CASO**

FOOD INDUSTRY: DINOSOL  
SUPERMARKETS, CASE STUDY

MEMORIA DE TRABAJO DE FIN DE GRADO  
GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA  
Septiembre 2016

**JOSÉ CARLOS GARCÍA LÓPEZ**

## **RESUMEN**

Sin duda la industria alimentaria representa un porcentaje importante de la actividad económica de cualquier región. En áreas periféricas en las que existen límites geográficos la gestión de este tipo de empresas resulta fundamental a la hora de satisfacer las necesidades básicas de la población. En este trabajo se hace un análisis general del impacto económico de este sector, centrandolo en el caso específico de Canarias, por ser un espacio identificado como área periférica. El trabajo centra su atención en un estudio de caso, concretamente el de DinoSol Supermercados, una empresa de capital canario que ha sabido reorientarse, superar la crisis económica y la aparición de competidores potentes.

## **ABSTRACT**

The food industry represents a significant percentage of economic activity of any region. In outlying areas where there are geographical boundaries managing these businesses it is crucial when it comes to meeting the basic needs of the population. This paper presents a general analysis of the economic impact of this sector. The study focusing on the specific case of the Canary Islands as a space identified as peripheral area is made. The work focuses on a case study, namely from Supermercados Dinosol a canary capital company that has managed reoriented, overcoming the economic crisis and the emergence of powerful competitors

## ÍNDICE

1. Introducción.
2. La industria alimentaria: Aspectos Generales
3. El sector de la alimentación en una región periférica:  
el caso de Canarias
4. Dinosol Supermercados: Estudio de un caso
  - 4.1. Puesta en marcha y desarrollo de la empresa
  - 4.2. Establecimientos Dinosol
  - 4.3. Servicios que presta Dinosol
  - 4.4. La competencia
  - 4.5. Información económica de Dinosol
5. Conclusiones Introducción
6. Referencias Bibliográficas.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Industria Alimentaria es la encargada de transformar los productos procedentes del sector agropecuario, es decir, de la agricultura y la ganadería. En tiempos pasados, en que la industria alimentaria no dependía de las demandas del consumidor, los agricultores cultivaban sus tierras y criaban ganado obteniendo buenos rendimientos económicos por esa actividad, además de producir lo suficiente para satisfacer las necesidades familiares propias.

En la actualidad, el consumo de alimentos depende de lo que otros cultiven y procesen, lo que ha dado lugar al desarrollo de una de las industrias más importantes del mundo: **la industria alimentaria**. No obstante, la exigencia del consumidor obliga a competir a los minoristas para ofrecer una amplia variedad de productos y precios más atractivos. Lo que se traduce en una demanda más específica de calidad y cantidad hacia los fabricantes e industrias transformadoras, las cuales también compiten a su vez, reclamando a los agricultores aquellas materias primas que cumplan con los deseos del mercado. En algunos países, la industria del proceso y conservación de alimentos supone hasta el 15% de todas las industrias de manufacturación.

La industria alimentaria tiende a evolucionar hacia una mayor concentración y tecnificación. Se inclina de forma creciente por productos más elaborados, con oferta orientada a las comidas preparadas y precocinadas. Esta tendencia viene dada por la mayor calidad de vida y creciente prosperidad de los habitantes de países desarrollados, los cuales dedican menos cantidad de ingresos a la adquisición de alimentos crudos o no elaborados. Aunque existe una gran cantidad de alimentos que pueden ser consumidos crudos, como por ejemplo la fruta, la mayoría requiere un procesamiento que le permita más seguridad y mayor tiempo de conservación, además de apetecible al paladar. Para ello se utiliza la tecnología de los alimentos, que suele estar supervisada dentro de las empresas por personal científico y técnico.

Por todo esto, he querido centrarme en un caso específico, estudiando el caso del Grupo DinoSol Supermercado. Primero porque en Canarias es la empresa más grande de cadenas de supermercados compuesto por capital 100% canario y con más de 8500 empleados de los cuales me encuentro incluido, formando parte de esta empresa desde 2015. A lo largo del estudio tocaremos varios puntos importantes para llevar a cabo el estudio. Entre ellos. Aspectos generales de la industria alimentaria tanto en Europa y España, y más en profundidad el caso de Canarias. Después entraremos de lleno en el caso del Grupo DinoSol Supermercado, donde abarcaremos varios puntos a destacar que son los siguientes. Puesta en marcha y desarrollo de la empresa, los establecimientos con los que cuenta DinoSol, los servicios que presta DinoSol a sus clientes, los competidores a los que se enfrenta diariamente la empresa, y entraremos a valorar y a destacar información económica de la empresa.

## 2. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA: ASPECTOS GENERALES.

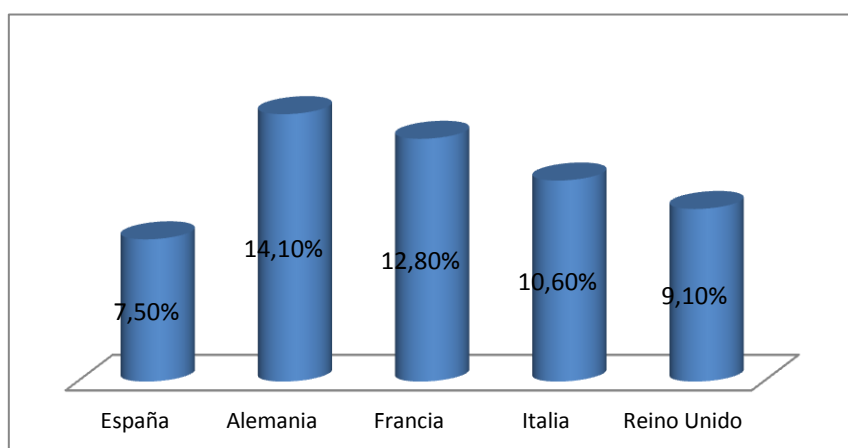
Según el Informe Anual de la Industria Alimentaria Española periodo 2014-2015, publicado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. En la Unión Europea, la industria alimentaria es la principal actividad de la industria manufacturera, representando el 14,6 % de las ventas y un valor superior a los 1.244.000 millones de euros, con un crecimiento del 17,1% respecto al año 2014.

Cuenta con unas 289.000 empresas que dan empleo a 4,22 millones de personas, representan el 49,6% del total de las ventas del sector alimentario y el 63,3% del conjunto de los puestos de trabajo que genera. El 95,4% de dichas empresas son Pymes con menos de 50 empleados, y un 78,8% tienen menos de 10 trabajadores.

En España concretamente, la industria alimentaria ocupa el quinto puesto en valor de ventas con un 7,5%, tras Alemania (14,1%), Francia (12,8%), Italia (10,6%) y Reino Unido (9,1%). En **España**, la Industria de alimentación y bebidas es la primera rama industrial, según la última Encuesta Industrial de Empresas del INE, a 31 de diciembre de 2014, representado el 20,5% de las ventas netas de producto, el 18,3% de personas ocupadas, el 17,8% de las inversiones en activos materiales y el 15,5% del valor añadido. Y en número de empresas, supone el 14,3% del total de empresas del sector industrial español.

En la gráfica 1, se muestra en valores porcentuales de ventas, observándose claramente que España se encuentra en el puesto 5 con un 7,5% y en primer lugar Alemania con un 14,1% de volumen de ventas.

**Gráfica 1. Ranking de países según el valor de ventas (porcentualmente).**

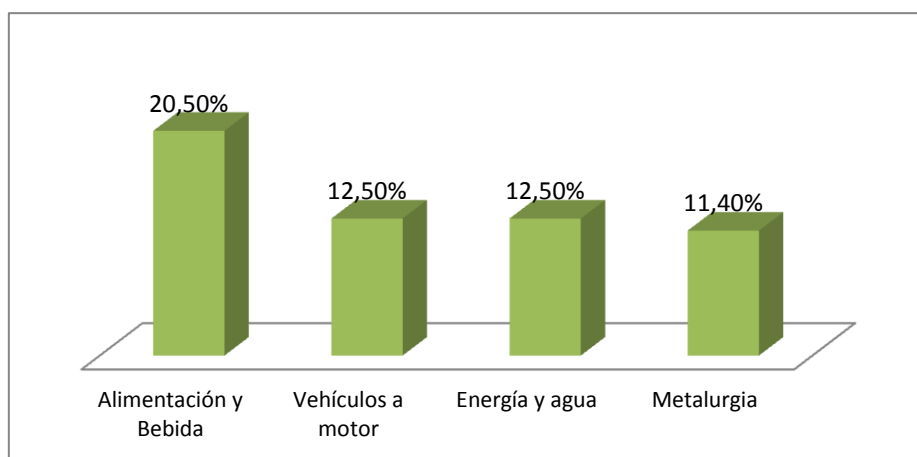


**Fuente:** Gráfica elaboración propia. Información Informe Anual del Ministerio de Agricultura de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2014-2015.

Cuenta con 28.278 empresas (14,3% del sector industrial español) que dan empleo a 353.965 personas (18,3% del sector industrial), con 93.396 millones € de ventas netas (20,5% del sector industrial) y 19.721 millones € de valor añadido (15,5% del sector industrial), lo que representa el 1,9% del PIB (Producto Interior Bruto) español, una décima más que lo que representaba en 2014. El 96,3% de dichas empresas cuentan con menos de 50 empleados, y un 79,6 tienen menos de 10 trabajadores.

En la gráfica 2, se observa las agrupaciones de actividades con mayor contribución al total de las ventas netas del sector industrial, en el año 2014, fueron Alimentación y bebidas (20,5%), Vehículos a motor (12,5%), Energía y agua (12,5%) y Metalurgia y fabricación productos metálicos (11,4%). Claramente el sector de Alimentación y Bebidas contribuye con un mayor porcentaje sobre el resto de sectores industriales.

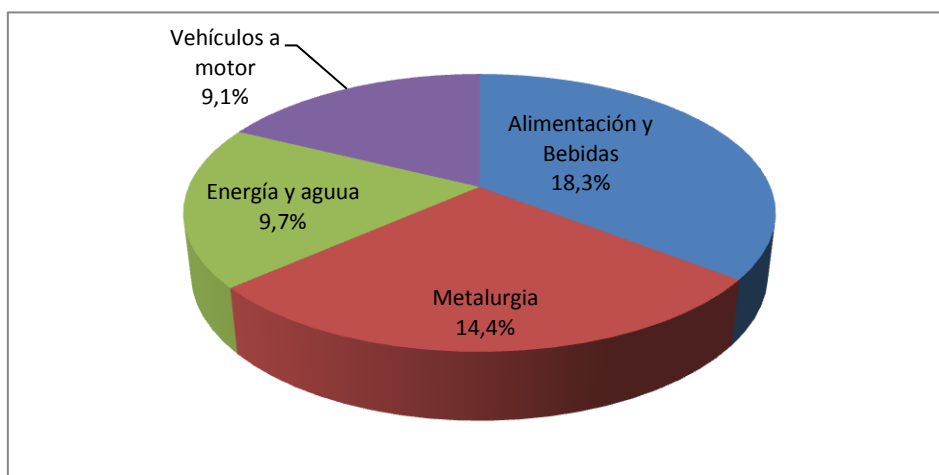
**Gráfica 2. Representación gráfica de los sectores con mayor aportación a las ventas netas del sector industrial.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información Informe Anual del Ministerio de Agricultura de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2014-2015.

Por otro lado, en la gráfica 3, se observa las que ocupan a un mayor de personas fueron Alimentación y bebidas (18,3% del total), Metalurgia y fabricación de productos metálicos (14,4%), Energía y Agua (9,7%) y Vehículos motor y material de transporte (9,1%).

**Gráfica 3. Representación gráfica según el número de personas que ocupa cada sector industrial.**



**Fuente:** Gráfica elaboración propia. Información Informe Anual del Ministerio de Agricultura de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2014-2015.

Al observar la tabla 1, podemos ver que el número de personas ocupadas en la industria alimentaria española en 2014 supone el 2% de las 17.569.100 personas totales según la EPA (Encuesta de Población Activa, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística publicado mediante nota de prensa el 22 de enero de 2015). Es decir el sector de industria alimentaria tiene un poco más peso en la economía española en materia de empleo que de PIB.

Se ha reducido ligeramente el número de *personas ocupadas*, respecto al año 2013, siendo la reducción mayor en el total de la industria que en la industria alimentaria, con disminuciones del 0,9% y del 0,4%, respectivamente.

Por otra parte, es de destacar el incremento del valor de la *Venta netas de producto* y de la *Compra de materias primas*, tanto en total industria como en la industria alimentaria, respecto al año 2013, lo que indica que se está recuperando la situación económica tras la crisis.

En cuanto a la *Inversión neta en activos materiales*, hay que destacar el aumento registrado, respecto al año anterior, con una mayor incidencia en la industria alimentaria, donde se está invirtiendo por este concepto más del doble que en el total del sector industrial.

En el año 2014, *las ventas netas de producto* de la industria de alimentación y bebidas ascendieron a 93.396 millones de €, lo que supone un incremento del 2,1% sobre el año 2013.

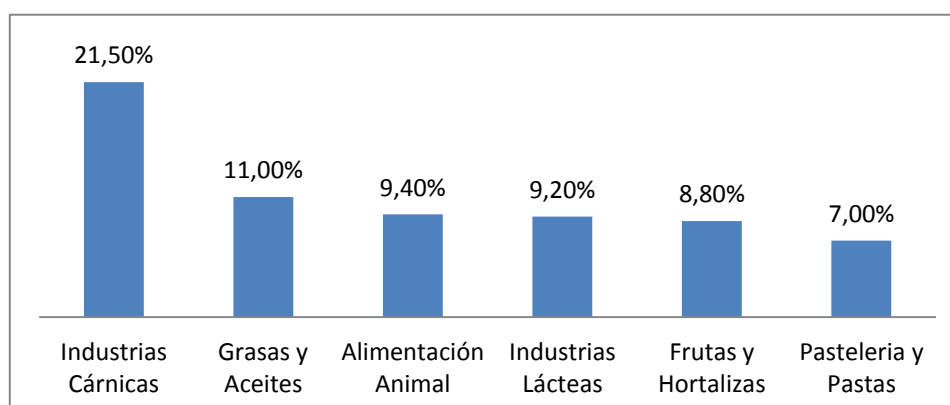
**Tabla1. Cifras de los principales indicadores de la industria alimentaria, datos a 31 de diciembre de 2014.**

INDICADORES	AÑOS 2013		AÑO 2014		VARIACIONES % 2014/2013	
	TOTAL INDUSTRIA	TOTA INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA
Personas Ocupadas	1.949.194	355.321	1.931.972	353.965	-0,9	-0,4
Ventas Netas de Producto (miles €)	444.363.082	91.450.357	454.966.257	93.395.613	2,4	2,1
Compra de Materias Primas (miles €)	256.056.211	55.481.687	261.712.276	57.097.994	2,2	2,9
Inversiones Activos Materiales (miles €)	15.086.244	2.540.541	15.677.341	2.800.066	3,9	10,2
Valor Añadido (miles€)	124.468.264	19.027.962	127.546.591	19.720.767	2,5	3,6

**Fuente:** Encuesta Industrial Anual de Empresas 2014 y 2013 del INE

De este total de ventas durante el 2014, observamos en la gráfica 4, ocupando el 1º lugar con 20.079 millones de € (21,5%) está el subsector Industrias Cárnicas, seguido por Grasas y Aceites (11,0%), Alimentación Animal (9,4%) e Industrias Lácteas (9,2%). Los sectores de Conservas Frutas y Hortalizas y de Pastelería y Pastas Alimenticias alcanzaron los 8.247 y 6.567 millones €, respectivamente, lo que supone el 8,8% y el 7,0% del total de las ventas netas de producto de la industria alimentaria.

**Gráfica 4. Representación grafica de ventas porcentual por subsectores.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información Informe Anual del Ministerio de Agricultura de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2014-2015.



Al observar la tabla 2, podemos ver que el ratio por *venta de productos/ Ocupados* (miles €) de 2014 es mayor al de 2013 pasando de 257,4 miles € a 263,9 miles de €. También destacar la disminución del ratio de *Gasto personal / Ventas netas Producto (%)* respecto al año 2013. El *Margen bruto (%)* aumenta en un 0,7 % respecto al año 2013.

**Tabla 2. Ratios más significativos de la Industria Alimentaria, años 2013 y 2014.**

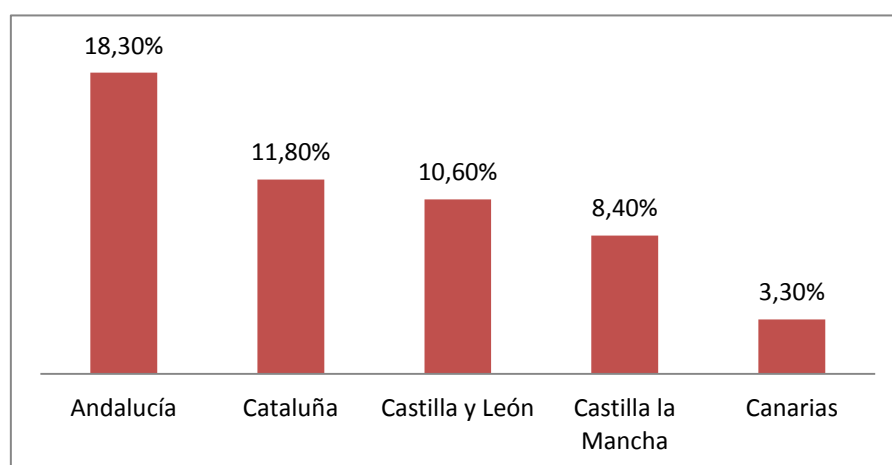
RATIOS	AÑO 2013		AÑO 2014	
	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA
Ventas de producto / Ocupado (miles €)	228.0	257,4	235,5	263,9
Gastos personal / Ventas Netas Producto (%)	15.8	11,6	15,3	11,2
Compra de Materias Primas / Ventas Netas Producto (%)	57.6	60,7	57,5	61,1
Valor Añadido / Ocupado (miles €)	63.9	53,6	66,0	55,7
Margen Bruto (%)	12.2	9,2	12,7	9,9

**Fuente:** Encuesta Industrial Anual de Empresas 2013 y 2014 del INE (31-XII-2013/31-XII-2014)

En cuanto al número de empresas de la industria alimentaria, de las 28.278 totales el subsector que ocupa el 1º lugar es el del Pan, Pastelería y Pastas alimenticias con 10.272 (36,3%), seguido de Vinos (14,3%) e Industrias Cárnicas (13,7%).

Por Comunidades Autónomas, destaca Andalucía con 5.180 empresas (18,3%), seguida de Cataluña con 3.408 (11,8%), Castilla y León con 3.024 (10,6%), Castilla la Mancha con 2.361 (8,4%) y en el caso de Canarias con 925 empresas (3,3%).

**Grafica 5. Representación gráfica por Comunidades Autónomas según el número de empresas dentro del sector de la industria alimentaria.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información Informe Anual del Ministerio de Agricultura de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2014-2015.

### **3. EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA: EL CASO DE CANARIAS**

En el Archipiélago Canario, y según recoge el último informe de Cajamar- Caja Rural sobre el sector agroalimentario de Canarias (publicado en Octubre 2013), la agricultura familiar tiene un peso considerable en las Islas, que se refleja en el reparto de la propiedad. Canarias supone el 0,2 % de la superficie agrícola útil española, aunque como la dimensión media de la explotación es una de las más pequeñas de España (3,9 hectáreas frente a las 24,4 nacionales), cuenta con el 1,5 % del total de las explotaciones.

La industria alimentaria es un complemento fundamental del sector primario. En Canarias los subsectores más importantes son la panadería y pastas alimenticias, la fabricación de bebidas, las industrias lácteas y las industrias cárnicas. La industria alimentaria canaria supuso en 2011 para la economía española el 2,8 % del empleo, el 1,4 % de las ventas y el 1,1 % de las compras de materia prima. La facturación está muy concentrada, ya que las cuatro primeras ramas de la industria alimentaria citadas representan más del 78 % del total.

La industria alimentaria tiene una larga trayectoria en la comunidad canaria, donde incluso existen algunas empresas que son centenarias, pues arrancaron a principios del siglo XX. Industrias de pastas y galletas a las que posteriormente se fueron sumando con el paso de las décadas fabricantes de bebidas, embotelladoras, industrias lácteas, envasadoras de aceites, transformadoras de pescado o industrias cárnicas. Un sector con bases sólidas y marcas muy reconocidas, acostumbrado a competir en un mercado abierto muy duro y que ha aguantado relativamente bien los embates de la crisis económica. Industrias que se han ido adaptando a los

cambios en los hábitos de compra de los consumidores y que en los últimos años han intensificado su colaboración con las grandes cadenas de hipermercados y supermercados implantadas en las Islas, al convertirse en algunos casos en fabricantes de marcas de distribución.

Un aspecto que **Andrés Calvo García**, presidente de la Asociación industrial de Canarias, Asinca, destaca especialmente. “En los años 90 no había industrias canarias que hicieran productos para marca de distribución. Pero actualmente hay muchas que fabrican para estas grandes empresas. Esto ha permitido a estas industrias mantener unos niveles de producción, ventas y facturación con los que han aguantado mejor estos años de crisis, en los que ha descendido el consumo, tanto por la menor disponibilidad económica de las personas como por el descenso de la población en algunas zonas”(Publicado en el periódico El Día, el 16 de octubre de 2014).

Para ser fabricantes de marcas de distribución en alimentación, las industrias canarias han tenido que ser muy eficientes, introduciendo mejoras en todas las etapas de su actividad. No solo se ha incorporado más tecnología o nuevos procesos productivos; también ha habido muchos avances en la gestión empresarial y comercial. Ha sido un paso más en una trayectoria histórica marcada por grandes retos derivados de la lejanía, la insularidad y una gran competencia externa, que han obligado a estas empresas a ser innovadoras y exquisitas en sus procesos productivos y en la calidad. Aspectos valiosos a la hora de fabricar productos para terceros, que además se benefician de otras ventajas, como la frescura o menores problemas logísticos.

En este punto, el presidente de Asica asegura que “los industriales canarios sabemos que las marcas de distribución han venido para quedarse y que en periodos de crisis ganan cuota de mercado. Pero también sabemos que ya no hay tanta diferencia en precios, porque una cadena de distribución vive de una cuenta de resultados y de un equilibrio en sus márgenes comerciales. Por eso, estamos viendo situaciones donde las marcas tradicionales bajan sus precios mientras las marcas de distribución incrementan los suyos”.

Aunque muchas industrias alimentarias se han adaptado a los cambios en el mercado, también es cierto que algunas han desaparecido y otras atraviesan en estos momentos por dificultades. Entre las que han desaparecido se encuentran varias que en su momento fueron compradas por empresas foráneas, que posteriormente optaron por fabricar fuera de las Islas, al ser más barato. Una posibilidad que hay que contemplar actualmente en los casos de aquellas industrias situadas en Canarias que dependen de empresas nacionales o multinacionales. Al respecto, André Calvo señala que “el riesgo existe, y máxime cuando las decisiones se toman fuera. Pero también es cierto que muchas de estas industrias llevan mucho tiempo establecidas en el Archipiélago y están dispuestas a aceptar una diferencia de costes por Canarias.

## **4. DINOSOL SUPERMERCADOS: ESTUDIO DE UN CASO**

En Canarias existen varias empresas que destacan en el sector alimenticio, en este caso hemos centrado el estudio en el Grupo DinoSol, por la capacidad de esta empresa en reorientar su modelo de negocio, superar una crisis económica de relevancia y adaptarse a la convivencia con importantes competidores.

### **4.1. Puesta en marcha y desarrollo de la empresa**

La historia de Canarias no se entiende sin la aportación empresarial de los hermanos José Abraham y Andrés Domínguez, un apellido que ha generado riqueza y empleo en todas las Islas y aspira a seguir haciéndolo. Ejemplo es la compra, el 1 de Agosto de 2012, de Hiperdino, la empresa que vendieron 16 años atrás y que está en el origen del Grupo Hermanos Domínguez. Luchadores y fuertemente arraigados en esta tierra, estos empresarios huyen del protagonismo en todo momento. No les gusta estar en primera fila y sus apariciones en los medios de comunicación son mínimas. Simplemente se consideran unos empresarios que intentan sacar sus negocios adelante con la mayor humildad posible. Y precisamente son esas cualidades las que les han llevado a contar con el reconocimiento social y el respeto y admiración de buena parte de sus colegas empresariales. Nunca han tomado partido en el plano político, pues creen que su obligación es la de contribuir al desarrollo del Archipiélago y de sus empresas independientemente de quién gobierne. Lo único que claman a las administraciones es que eliminen las trabas burocráticas que frenan los ánimos de los emprendedores y bloquean las inversiones. Combaten día a día contra el pesimismo generalizado y abogan por aguantar el tirón hasta que los consumidores comiencen a recuperar la confianza. "Debemos ser positivos y cuando la mayoría seamos optimistas, pese a las dificultades, habremos superado la crisis". Son palabras de Andrés Domínguez en una entrevista que concedió, junto con su hermano, al periódico LA PROVINCIA a finales de 2008 y que valen para el momento actual. Y es que las claves de su éxito como uno de los grupos inversores más potentes de Canarias son la perseverancia, la dedicación y el optimismo, fundamentales para capear el temporal económico. Rehúyen de la palabra crisis. De hecho, ya han vivido varias, las de 1973, 1991 y la que persiste desde 2007. Ellos hablan de oportunidades. No conciben la vida sin invertir y se han atrevido a tocar todos los palos: alimenticio, turístico, inmobiliario, medios de comunicación e incluso deportivo.

José Abraham y Andrés Domínguez se curtieron desde niños en el oficio empresarial. Tuvieron un buen maestro: su padre, Abraham, natural de Teror. Con 19 años éste se casó con Esperanza Santana, cuando ella tenía 16 años y emprendieron una vida en común en la villa mariana para, tiempo después, trasladar su residencia al barrio de Schamann en Las Palmas de Gran Canaria. El matrimonio tuvo tres hijos: José Abraham, Andrés y Obdulía.

Una pequeña tienda de aceite y vinagre, ubicada en la calle Pío Coronado, es el germen del gigante que representan en la actualidad el Grupo Hermanos Domínguez. En aquel reducido establecimiento José Abraham y Andrés aprendieron a tener visión empresarial, un talento especial para los negocios.

El cabeza de familia falleció a finales de la década de los 70. Poco antes de morir le dijo a su hijo mayor, José Abraham, que tenía entonces 23 años -y su hermano 18-, que gestionara el comercio y le recomendó que buscara estrategias para intentar no fiar las compras a los vecinos, pues eso perjudicaba los resultados del negocio. José Abraham hizo suyo el consejo paternal y, tras morir su progenitor, decidió perdonar todas las deudas a los vecinos a cambio de que les pagaran a partir de ese momento al contado. Con ello se garantizó no perder la clientela y la tienda pudo crecer.

El establecimiento de Schamann se amplió progresivamente y pervive aún hoy el supermercado Hermanos Domínguez. Como muestra de su auge sólo recordar que allá por 1978 la cola de clientes para acceder a la tienda, de apenas 900 metros cuadrados, daba la vuelta a la manzana. Había un guardia en la puerta que permitía la salida de diez compradores y, a continuación, la entrada de otros diez cautivados por los precios bajos y la calidad del servicio. Los dueños se acostaban a las doce de la noche y se levantaban a las cuatro de la madrugada para ir al mercado a adquirir los mejores productos.

En 1985 se creó Hiperdino -marca de la sociedad DinoSol- en Miller, el primer hipermercado con 3.000 metros cuadrados. Desde ahí las ganancias empezaron a aumentar como la espuma.

Otro de los hitos importantes de su carrera ocurrió en 1991, cuando pusieron en marcha las obras del Centro Comercial Las Arenas, que culminaron en 1993. Ahora es uno de los centros comerciales más visitados de España. Los hermanos Domínguez afrontaron en aquella época la adversidad económica con una fuerte inversión. "Siempre hemos invertido sin pensar en la crisis", admitió Abraham en otra de sus entrevistas a este periódico.

Fue en esta etapa en la que se cruzó en su camino Javier Puga, un economista canario que se ha convertido en su mano derecha. El tándem de los hermanos Domínguez se completó con su incorporación como consejero delegado del Grupo. Los vástagos de Abraham y Esperanza encontraron en Puga su otra mitad, una alianza que se ha afianzado con el paso de los años. Ellos tenían el talento y Puga la formación académica.

Las casualidades del destino quisieron que cuando Puga contaba con apenas seis años de edad pintara en un papel el dinosaurio de Los Picapietra, parecido al emblema del Hiperdino. Además, pasó su infancia en el complejo de apartamentos llamado Las Arenas, mismo nombre del centro comercial que inauguró junto a los Domínguez. Como si estuvieran predestinados a encontrarse.

En 1996 el Grupo Hermanos Domínguez vendió DinoSol a la filial de capital riesgo del Banco de Santander, Vista Capital. Ese mismo año se lanzaron a la aventura de coliderar la salvación de la UD Las Palmas. Fueron socios de Gerencia Deportiva, junto con los empresarios Ángel Luis Tadeo, Germán Suárez y Eustasio López. El equipo subió a Primera División en el año 2000. Los hermanos Domínguez dejaron de ser socios a petición propia en los años 2001 y 2002. Durante su etapa como consejeros nunca asumieron funciones directivas ni ejecutivas y nunca ostentaron el cargo de presidente del club. De hecho, su discrepancia con la forma de

llevar la entidad por parte de sus gestores fue la causa de que abandonarán la sociedad deportiva.

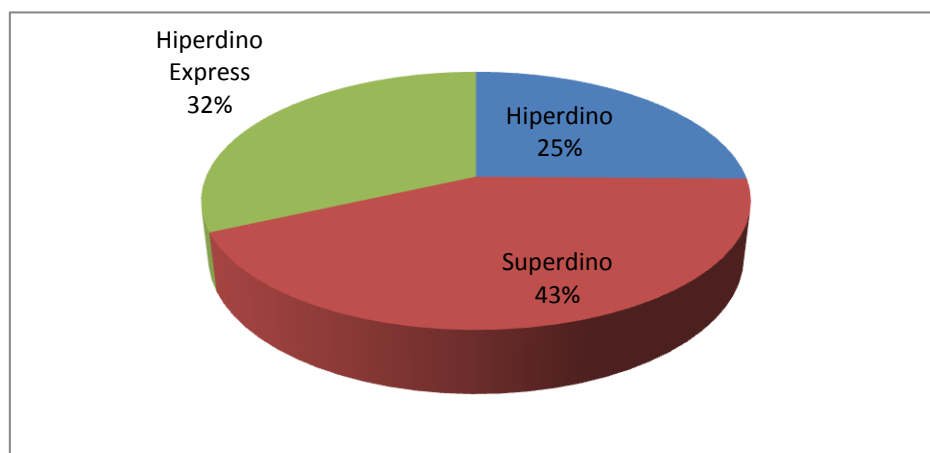
Además, en su dilatada trayectoria profesional han promovido cuatro complejos hoteleros: Hotel HD Parque San Cristóbal en Tenerife, Parque Cristóbal en Gran Canaria, HD Beach Resort en Costa Tegui y HD Pueblo Marinero en Playa Blanca, en Lanzarote. Asimismo, poseen el centro comercial El Campanario en Fuerteventura, varios locales alquilados a cadenas multinacionales y también Canal 9 Televisión y Canal 9 Radio, entre otras propiedades. Por el contrario, el Grupo Hermanos Domínguez aún espera una solución administrativa para construir un centro comercial temático en Gáldar, atascado desde hace varios años; y también tiene entre sus planes edificar un hotel en Playa Blanca, Lanzarote, con 1.480 camas.

Apartados durante este tiempo del sector de la alimentación han visto con tristeza cómo los diferentes dueños de DinoSol han ido desmantelando la filosofía de esta empresa, de precios agresivos y fuerte promoción de los productos locales. Por paradojas de la vida volvieron a sus inicios. Recuperan DinoSol, a través de la sociedad AJA Inversiones, de la mano también de Javier Puga, y querían garantizar la continuidad de sus 194 supermercados y 5.500 empleos directos. A principios de agosto de 2012 culminaron un preacuerdo con los 24 bancos propietarios de la cadena. Disponiendo de dos meses para conseguir 20 millones de euros para financiar la compra, llevándose al final la operación con éxito.

En la actualidad, el Grupo DinoSol dispone de más de 200 establecimientos distribuidos en cinco de las siete islas Canarias, y cuenta con más de 8.500 empleados. Entre sus enseñas, se encuentran **HiperDino** (establecimientos de gran superficie y una amplia oferta), **SuperDino** (establecimientos de barrios con una menor superficie comercial y una oferta más reducida) e **HiperDino Express** (establecimientos de pequeña superficie localizados en zonas turísticas). Además, desde el años 2014 el grupo dispone de dos nuevas enseñas: **EcoDino** (supermercado ecológico) y **DinoShop** (tiendas en Estaciones de Servicios BP, en colaboración con la empresa energética).

Observamos en la gráfica 6, como está repartido el total de tiendas diferenciándolas por tipo de establecimiento. Con un 43% los Superdinos son los establecimientos con mayor peso dentro de la empresa, seguidos de los Hiperdinos Express con un 32% y por último no por ello ser los menos importantes los Hiperdinos con un 25%. Decir que la diferenciación entre un Hiperdino y Superdino recae en los metros cuadrados superficie y del surtido de productos. Los Hiperdinos son más grandes que los Superdinos, por eso hay menos de este tipo debido a los metros cuadrados que exige.

**Grafica 6. Representación gráfica según el tipo de establecimiento con el que cuenta el Grupo DinoSol Supermercado.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información Informe extraída de la pagina web. [www.hiperdino.es](http://www.hiperdino.es)

#### **4.2. Establecimientos DINOSOL**

Actualmente el Grupo DinoSol cuenta con 4 tipos de formatos distintos de venta al público dirigido a los distintos perfiles de cliente al que llega el Grupo DinoSol, estos formatos dependen de las peculiaridades de los centros, ubicación geográfica si se encuentra en zona turística o en zona centro de las capitales de provincias, metros cuadrados...etc.



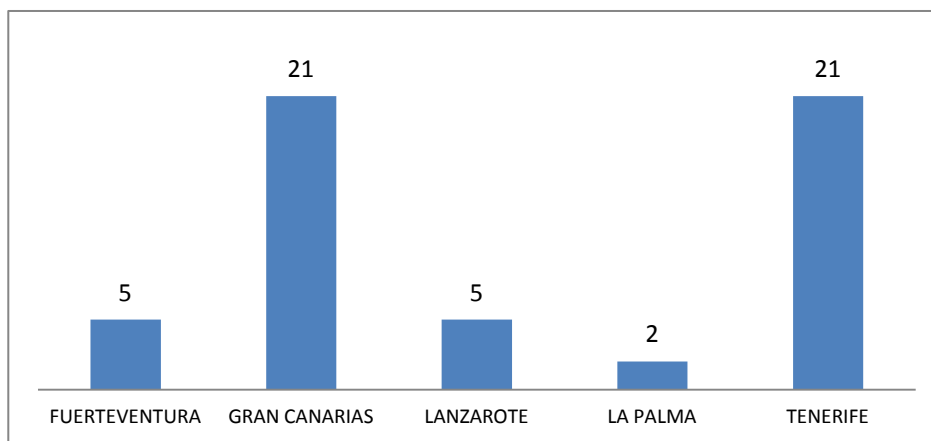
Son establecimientos de grandes superficies y con una amplia gama de productos. Actualmente cuentas con 54 establecimientos de este tipo repartidos por toda Canarias (exceptuando La Gomera y El Hierro que el Grupo DinoSol no está presente).

- Fuerteventura: 5 tiendas
- Gran Canaria: 21 tiendas
- Lanzarote: 5 tiendas
- La Palma: 2 tiendas
- Tenerife: 21 tiendas

En la gráfica 7 , se refleja el número total de Hiperdinos que hay en toda Canarias podemos decir que de las 54 tiendas Hiperdino que se encuentras en todas las islas, Gran Canarias y Tenerife

son con las que más cuentan respecto a las demás islas con 21 tiendas respectivamente, seguida de Fuerteventura y Lanzarote con 5 cada una y la que menos es La Palma con 2 tienda.

**Gráfica 7: Representación gráfica del número de HiperDino que hay por cada isla.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información extraída de la página Web de Grupo DinoSol Supermercados. [www.hiperdino.es](http://www.hiperdino.es)



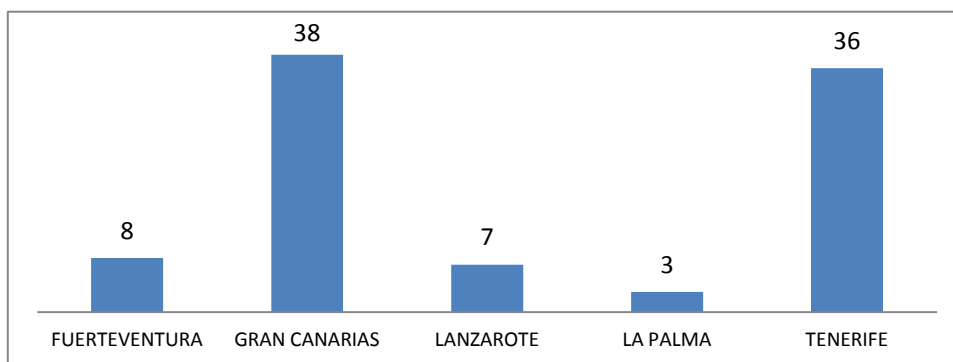
Son establecimientos más pequeños que los HiperDino y con menos surtido de productos, normalmente ubicados en los barrios. Cuenta con 92 establecimientos de este tipo y es el más predomina en el Grupo DinoSol.

- Fuerteventura: 8 tiendas
- Gran Canaria: 38 tiendas
- Lanzarote: 7 tiendas
- La Palma: 3 tiendas
- Tenerife: 36 tiendas

Observando la gráfica 8. Podemos decir que al igual pasaba con los HiperDinos, las islas de Gran Canarias y Tenerife también son las islas que más tienen respecto a las demás islas. Con 38 y 36 tiendas respectivamente de un total de 92 SuperDinos. La Palma es la isla que menos tiene, y Fuerteventura y Lanzarote equitativamente 8 y 7 respectivamente.



**Gráfica 8: Representación gráfica del número de SuperDino que hay por cada islas.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información extraída de la página Web de Grupo DinoSol Supermercados. [www.hiperdino.es](http://www.hiperdino.es)

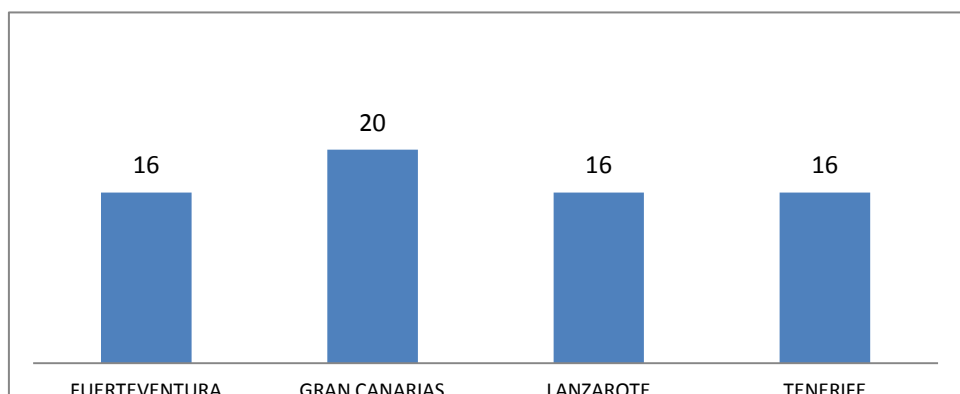


Son establecimientos muy pequeños y con otro tipo de surtido, situados en las zonas turísticas, ya que , van dirigido principalmente al turista, con productos gourmet y exquisiteces. Y con precio superior respecto a los HiperDinos y SuperDinos . Actualmente cuenta con 68 establecimientos y los podemos considerar la “joya de la corona” ya que estos establecimientos dejan un gran margen de beneficio.

- Fuerteventura: 16 tiendas
- Gran Canaria: 20 tiendas
- Lanzarote: 16 tiendas
- Tenerife: 16 tiendas

Observando el gráfico 9, de un total de 68 tiendas que hay de HiperDino Express, Gran Canaria destaca un poquito más que el resto de islas con 20 tiendas y Fuerteventura, Lanzarote y Tenerife con 16 tiendas cada uno.

**Gráfico 9: Representación gráfica del número de HiperDino Express que hay por cada islas.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información extraída de la página Web de Grupo DinoSol Supermercados. [www.hiperdinoexpress.es](http://www.hiperdinoexpress.es)



DinoShop, son estaciones de gasolina de BP con la peculiaridad que todo el surtido que venden se los proporciona HiperDino, es decir, venden nuestros productos. Con ello, con lleva una serie de ventajas, que al reportar 30€ de gasolina tendrás 1€ de descuento en la compra en HiperDino, y viceversa, por la compra de 30€ en cualquier establecimiento de HiperDino, SuperDino y HiperDino Express, tendrás 1€ de descuento en la gasolinera. Actualmente cuenta con 9 establecimientos de este tipo.

### **4.3. Servicios que presta DINOSOL**

El Grupo DinoSol a través de sus tiendas HiperDino, SuperDino e HiperDino Express, presta servicios de Pescadería, Carnicería, Charcutería y Frutería, (puestos de frescos) y una amplia gama de productos de “seco”, como por ejemplo, productos lácteos, galletas, legumbres, .... Etc. También podemos destacar otras secciones novedosas que día a día van cogiendo mayor peso en la cesta de la compra de los consumidores, como son los productos ecológicos, donde los HiperDinos tienen una zona exclusiva dentro del supermercado, una panadería vistosa a la entrada de la tienda con alta variedad de panes y bollería.

Una sección muy importante que visitan cada vez más los consumidores es la bodega con una gran selección y variedad de caldos tanto vinos Canarios, Peninsulares e Internacionales.

Sin olvidarnos de la perfumería que destaca por la gama alta y variada de productos dirigidos tanto para hombre, mujeres y niños.

EcoDino es el primer supermercado ecológico de HiperDino. Es una evolución en el modelo de negocio de HiperDino, ya que se adapta a lo que los clientes quieren y solicitan. Es un supermercado ecológico con productos aptos para celíacos, sin lactosa, de comercio justo y artesanales. Todos estos productos que se ofrecen en el EcoDino, el 90 % del surtido tiene la certificación como producto ecológico. Han trabajado mucho en el surtido para que no falte de nada, tienen desde frutas, verduras, carnes, leches a productos de limpieza ecológicos, cereales, alimentos envasados...etc.

Principales secciones que cuentan la gran mayoría de los supermercados del Grupo DinoSol:

- Carnicería.
- Pescadería.
- Charcutería.
- Frutería.
- Panadería.
- Ecodino.
- Perfumería.
- Bodega.
- Servicio a Domicilio.

**El servicio a domicilio** es un factor muy importante que los clientes tienen en cuenta a la hora de hacer sus compras en DinoSol, ya que, compras superior a 60 € no le supone ningún coste adicional al cliente, al ser inferior a ese importe se le cobra 4 €. La diferencia con otros supermercados como por ejemplo Mercadona, es que da igual el importe de la compra el servicio a domicilio le sale 6 €. Por lo que en precios es uno de los comercios de alimentación más competitivos. Por último, como valor añadido, DinoSol ha hecho un gran esfuerzo en servir al cliente el mismo día de la compra, factor muy valorado por los clientes que saben que podrán disponer de su compra a las horas siguientes de haber realizado sus compras.

Una de las claves para ser tan competitivos en este servicio y ser uno de los mejores de la competencia es apoyarse en un gran equipo humano y logístico. El servicio cuenta actualmente con 113 repartidores de los cuales 18 son carretilleros y el resto de furgón. Contando con una flota de 50 furgones. En las capitales de provincia es donde más reparto hay, debido al perfil del cliente, que es de poder adquisitivo medio-alto, porque hay más edificios altos y se concentra más población, por las zonas de ocio, donde el cliente quiere seguir haciendo sus compras en otros comercios sin necesidad de cargar bolsas.

La forma de asignar si una compra es de furgón o carretilla es muy sencilla, se determina por la distancia que hay desde el centro donde compró el cliente hasta su domicilio y darse unas series

de condiciones. Terreno llano, núcleo de población alto, la distancia de una compra de carretilla no puede durar más de 7 minutos de trayecto. A partir de esa distancia las debe de realizar un furgón. Las compras de carretillas han de ser compras rápidas.

#### 4.4. La competencia

El sector alimenticio es muy grande y engloba a muchos competidores ,ya que, la clave del éxito se encuentra en la diferenciación de los demás. En Canarias se pueden identificar varios competidores que le hacen cara al Grupo DinoSol. El Grupo Jesumán y Mercadona empresa Nacional.

**El Grupo Jesumán** como entidad mercantil viene desempeñando su función desde el año 1976. Actualmente su principal área de trabajo es la venta y distribución de productos de gran consumo. Dentro del amplio abanico de actividades que desarrolla, la principal área de trabajo es la venta y distribución de productos de gran consumo que están basados en los formatos de Cash and Carry, supermercados e hipermercados. El Grupo Jesumán cuenta con más de 50 centros de las distintas marcas, más de 1.500 empleados y más de 35 años de experiencia.

El Grupo los forman 4 empresas dedicadas al sector alimenticio, que son, Tú Trébol, Tú Alteza, La Hucha y Cash and Carry.



Tú Trébol: Nace en 1991 con la idea de dar un servicio de Gran Consumo, ubicándose en aquellas zonas que más lo demandaban. Con capital 100 % canario, HIPERTREBOL se ha convertido poco a poco, en una marca de gran consumo, pero manteniendo los criterios de atención al cliente de la “ventita” de pueblo, en la que la cercanía, el asesoramiento, y el precio, eran la referencia principal.

Cadena de Súper e Hipermercados de Gran Consumo, con más de miles de referencias de productos tanto de marcas líderes como de marcas blancas de altísima calidad y a un precio muy competitivo. Todos los centros disponen de aparcamiento propio, y de todos los servicios que hacen de su compra algo rápido, cómodo y eficaz. Además cuenta con personal cualificado y con clara orientación al cliente.

Tú Alteza: Actualmente dispone de 38 centros en toda la provincia, y se ubica en los principales municipios de las Islas, sobretodo Tenerife. El principal valor está en un personal

totalmente orientado al cliente, con centros amplios, bien iluminados, y dotándolos de aquellos servicios que hacen de la compra un proceso rápido, cómodo y eficaz.

Tú Alteza se ha convertido en un supermercado de proximidad, no sólo por la cercanía a los principales núcleos poblacionales de la Provincia, sino porque la proximidad de nuestros empleados hacia el cliente es la base de nuestra vocación de servicios.

La Hucha: Nació con la idea de dar servicio de Gran Consumo a aquellas zonas más desfavorecidas y de difícil acceso al canal de distribución de Gran Consumo. Aportando así, la posibilidad de compra de productos líderes, al mismo tiempo que nuestras marcas blancas, y a unos precios muy competitivos. Centros muy espaciosos, con aparcamiento y personal cualificado. Actualmente 4 centros.

Cash and Carry: Se creó para dar servicio al comercio mayorista de empresas. Actualmente no sólo ofrece este servicio, sino que también vende a minorista facilitando el acceso a todas las personas a compra de productos con precio de “mayor”, aportando mayor competitividad al tejido productivo de las Islas. Actualmente cuenta con 8 centros.

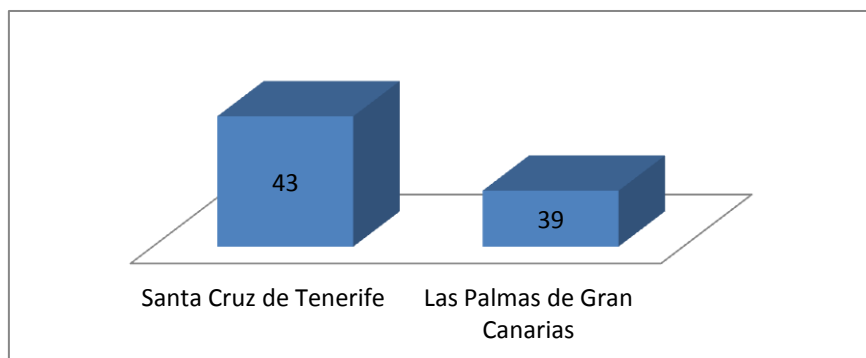
**Mercadona** es una compañía de supermercados, de capital 100 % español y familiar, tiene por objetivo satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes. Su presidente ejecutivo es Juan Roig.

La compañía está presente en 50 provincias de 17 Comunidades Autónomas con un total de 1.595 supermercados de barrio (02/09/2016) que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,7 % y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.

Para realizar su actividad diaria y satisfacer a los 5 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona, actualmente la compañía cuenta con una plantilla de 76.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad, que desarrollan su carrera profesional en la empresa. En 2015 tuvo unas ventas brutas de 20.831 millones de Euros y un beneficio neto de 611 millones de Euros. Lo que supuso un incremento de 670 millones de Euros y de 68 millones de Euros más que el año 2015.

En Canarias, Mercadona está implantada en Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura, con un total de 82 tiendas. En la provincia de Santa Cruz de Tenerife cuenta con 43 Supermercados y en la provincia de Las Palmas de Gran Canarias 39.

**Gráfico 10. Representación gráfica del número de tiendas que tiene Mercadona en cada una de las dos provincias de Canarias.**



**Fuente:** Grafica elaboración propia. Información extraída de la página Web de la empresa. [www.mercado.es](http://www.mercado.es)

#### **4.5. Información económica de Dinosol.**

El Grupo DinoSol Supermercado, ha experimentado varias fases económicas a lo largo de su trayectoria empresarial, y como no podía ser menos también la crisis económica le ha afectado tanto como al resto de empresas del sector alimenticio.

Podemos observar la Tabla 3, datos relevantes desde el años 2008, comienzo de la crisis económica, hasta el 2014 (último año actualizado en la base de datos SABI), datos muy importantes y concluyentes de la situación económica que tenía el Grupo DinoSol Supermercados durante estos años de crisis económica.

Referente a los *Ingresos de Explotación*, desde el año 2008 con unos ingresos de 1.784.311 mil Euros, hasta el año 2012, se ha producido una bajada gradualmente cada año, hasta llegar a los mínimos históricos de 638.311 mil Euros, dejando de ingresar en ese periodo de tiempo unos 1.146.000 mil Euros. A partir del año 2013 los ingresos empiezan a recuperarse y van aumentando respecto al año anterior.

El *Resultado Ordinario antes de Impuesto*, a partir del 2008 ha sido negativo y cada año ha ido siendo mayor la pérdida, hasta llegar al año 2012 con una pérdida de 63.646 mil Euros. Después a los años siguientes ha ido recuperando llegando al año 2014 con un pérdida de 268 mil Euros. Se repite el mismo patrón con el *Resultado del Ejercicio*, en el año 2012 se registra la mayor pérdida de estos periodos de años con 90.820 mil Euros, y en el año 2014 presenta un beneficio de 1.393 mil Euros.

Respecto al *Total Activo* de la empresa, podemos destacar que el año 2011 cuenta con un total de activo de 848.406 mil Euros pasado al año 2012 a 246.358 mil Euros. Muy significativo esa pérdida de activo, ya que, en un año pierde 566.912 mil Euros.

Todos estos datos económicos negativos producidos por la crisis económica, pérdida de activo, disminución de ingresos de explotación.....ect, esto conlleva una reducción de plantilla de empleados en la empresa. Si en el año 2008 comienzo de la crisis, la empresa contaba con 11.001 empleados, en el año 2012 tiene 4.731, dejando en el camino durante 4 años a 6.270 empleados en el paro. Un 57% menos de trabajadores respecto al año 2008. A partir del año 2013 se vuelven hacer contratación hasta llegar hoy en día en el 2016 a contar con unos 8.500 empleados aproximadamente.

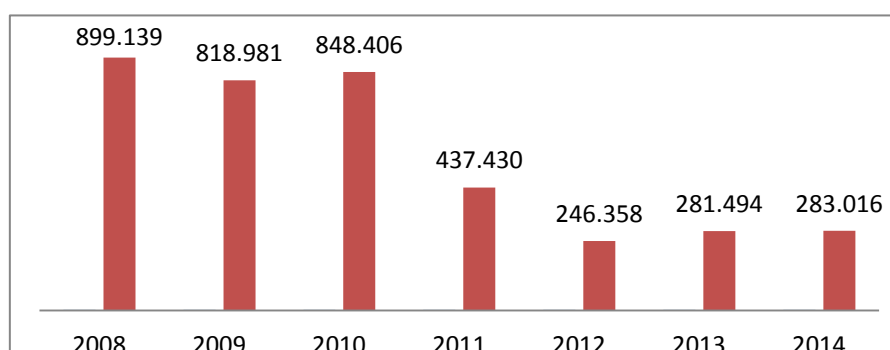
**Tabla 3. Valores económicos y Rentabilidades del periodo 2008 al 2014.**

	31/12/2014 mil EUR	31/12/2013 mil EUR	31/12/2012 mil EUR	31/12/2011 mil EUR	31/12/2010 mil EUR	31/12/2009 mil EUR	31/12/2008 mil EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses salvedades Normal PGC 2007	12 meses Salvedades Normal PGC 2007	12 meses Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007
<b>Ingresos de explotación</b>	932.550	834.293	638.311	1.235.865	1.311.947	1.408.620	1.784.311
<b>Resultados Ordinarios antes Impuestos</b>	-268	-17.238	-63.646	--178.613	-50.016	-41.527	3.008
<b>Resultados del Ejercicio</b>	1.393	-15.488	-90.820	-178.509	-48.978	-40.492	2.998
<b>Total Activo</b>	283.016	281.494	246.358	437.430	848.406	818.981	899.139
<b>Fondos Propios</b>	42.029	40.636	56.129	72.135	-34.802	14.185	45.910
<b>Rentabilidad económica (%)</b>	-0,09	-6,12	-25,83	-40,83	-5,9	-5,07	0,33
<b>Rentabilidad financiera (%)</b>	-0,64	-42,42	-113,39	-247,61	143,72	-292,75	6,55
<b>Liquidez general</b>	0,45	0,52	0,60	0,32	0,33	0,35	0,41
<b>Endeudamiento (%)</b>	85,15	85,56	77,22	83,51	104,1	98,27	94,89
<b>Número empleados</b>	6.585	7.215	4.731	9.031	9.416	9.546	11.001

**Fuente:** Base de Datos SABI, acceso Universidad de La Laguna.

Podemos observar en el grafico 11, como el Total de Activo de la empresa a lo largo de estos años ha sido siendo más pequeño, esto puede tener una explicación, debido a la situación de crisis se han visto obligados a vender parte de sus activos para poder afrontar pagos ya que la actividad diaria de la empresa no generaba los suficientes ingresos para poder afrontar los pagos. Tanto proveedores, prestamos, pagos de nominas....etc. Vemos que en el año 2008 el total de activo era de 899.139 mil € y a los dos años siguientes pasa a tener un total de activo de 437.430 mil €, es decir, que el año 2011 la perdida de activo fue de 461.709, casi la mitad del activo del 2008. Pero eso no es todo ya que en 2012 sufren otra perdida de activo de 191.072 mil € llegando a 246.358 mil €.

**Grafica 11. Representación grafica del Total de Activo de DinoSol en el periodo 2008 al 2014 en miles de Euros.**



**Fuente:** Grafica de elaboración propia. Información extraída de la Bases de Datos Sabi (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)

A continuación entraremos a valor datos que nos proporción el Jefe del Servicio a Domicilio de la Isla de Tenerife, La Palma y Lanzarote Don Domingo Betancort, ya que, este servicio es un punto fuerte dentro de la venta diaria ,y que los clientes demandan diariamente.

### **Informe del SAD (Servicio a Domicilio) Mes de Mayo 2016**

Observando la tabla 4, referente al mes de Mayo, podemos decir que el número de ticket que se genera en Gran Canaria es muchísimo más grande que al resto de islas, esto es debido que la empresa está muy arraigada a Gran Canaria, ya que, la empresa nació allí y fundada por los hermanos Domínguez en 1978. Tras Gran Canaria, la isla de Tenerife es la que más ticket genera con respecto a las demás islas con 5.037 ticket de las cuales si destacamos los centros que más ticket generan son. Tío Pino 600, Parque Boulevard 550, Los Venezolanos 377 y Avda. Venezuela 303. El supermercado que más compras a domicilio hace al mes se encuentra en Gran Canaria y en la de Triana 1.911 ticket.

El histórico de ticket (RH) (Registro Histórico, este dato refleja el valor obtenido en el años anterior) que nos marca el crecimiento o decrecimiento con respecto al mes anterior, no dice que estamos creciendo a pasos agigantados hasta en algún caso como en Tenerife un 20,4 %. La palma y Fuerteventura disminuyen debido a la población estival de algunos meses, ya que muchos estudiantes salen de la isla para ir a estudiar y concentrarse las capitales de provincia o por el turismo extranjero.

Las ventas que se genera mensualmente por el servicio a domicilio es muy importante, por eso el DinoSol apuesta fuertemente por este servicio y año a año va creciendo y muchos clientes apuestan por hacer la compra grande en nuestros supermercados y así ahorrar ese esfuerzo de cargar la compra sabiendo que el mismo día la tendrán en su casa.



**Tabla 4. Número de Compras y valor económico mes de Mayo 2016**

ISLA	TICKET	RH TICKET (año 2015)	VENTAS MES	RH VENTAS (años 2015)	VENTAS ACUMULADA AÑOS
TENERIFE	5.037	20,4 %	578.657 €	20,6 %	2.917.590 €
LANZAROTE	821	15,3 %	101.686 €	13,8 %	499.605 €
LA PALMA	1.361	- 11,7 %	156.415 €	-6,6 %	842.334 €
	<b>7.219</b>	<b>12,2 %</b>	<b>836.758 €</b>	<b>13,6 %</b>	<b>4.259.529 €</b>
GRAN CANARIA	19.515	12,7 %	2.374.005 €	8,5 %	12.259.529 €
FUERTEVENTURA	1.041	- 4,8 %	121.165 €	- 5,0 %	628.812 €
	<b>20.556</b>	<b>11,7 %</b>	<b>2.495.169 €</b>	<b>7,8 %</b>	<b>12.872.323 €</b>

**Fuente:** Domingo Betancort, jefe del Servicio a Domicilio de las Isla de Tenerife, La Palma y Lanzarote del Grupo DinoSol.

Como dato de interés, decir que el Grupo DinoSol ha recibido el premio nacional Líder en Satisfacción de clientes 2015 otorgado por la prestigiosa consultora STIGA gracias a la fidelidad de sus clientes, que recomiendan la marca y repiten sus compras en los establecimientos HiperDino y además, lidera la primera posición en el primer trimestre de 2016.

En Las Palmas de Gran Canaria, 6 de septiembre de 2016. El grupo DinoSol ha sido galardonado por STIGA con el premio nacional Líder en Satisfacción 2015 por el Compromiso de sus Clientes. El premio lo recibió la marca canaria, frente a todas las marcas de supermercado del territorio nacional, por las buenas puntuaciones otorgadas por los clientes en aspectos como imagen, precio, servicio, fidelidad a la marca y recomendaciones que hacen los clientes a sus familiares y amigos de la marca. Si algo está claro, es que HiperDino ha trabajado muy duro durante toda su trayectoria en garantizar los Mejores Precios de Canarias pero, además, en los últimos años, ha puesto en marcha un ambicioso plan de atención y servicio a los clientes que, este premio, evidencia está funcionando y está siendo percibido por sus clientes. Desde la Compañía aseguran que “trabajamos en ofrecer el mejor servicio de atención a nuestros clientes a través de la satisfacción de nuestros empleados”. Un proyecto que han denominado DA+.

STIGA es un Instituto de Investigación, especializado desde 1992 en la Medición, Análisis y Mejora de la Experiencia de Cliente que posiciona a las principales 200 compañías de servicios en España de 19 sectores económicos y que premia el liderazgo en el Índice de Experiencia de Cliente (ISCX) 2015. El grupo DinoSol además sigue liderando el ranking de los dos primeros trimestres del 2016 al conseguir que sus clientes sean el foco estratégico de la organización en todas sus acciones.

Las variables directas que se han estudiado han sido imagen, precio, servicio, recomendación y fidelidad y, en este informe, HiperDino ha terminado 2015 en primera posición en cuanto a porcentaje de Clientes Comprometidos respecto al resto de distribuidores de toda España, situándole muy por encima de grandes competidores de su sector a nivel nacional que no han recibido tan buenas puntuaciones de los clientes.

Podemos observar en la tabla 5, la relación de empresas de supermercados que han sido valorados por los clientes para otorgar este premio, donde se valoran varios aspectos muy importantes para el consumidor, que son, la imagen, el precio del producto, el servicio prestado, y la fidelidad. Como bien observamos en la tabla Hiperdino sale muy bien valorada sobre la mayoría de las demás empresas, en los distintos aspectos a valorar por los clientes, por lo que acaba otorgándose ese premio tan importante para la empresa.

**Tabla 5. Tabla de Satisfacción de Clientes entre Empresas del sector.**

Empresa	Imagen	Precio	Servicio	Fidelidad	Prescripción	ISCX
Hiperdino	80.71	76.25	84.64	79.64	80.54	28.57
El Corte Inglés-Hipercor	81.81	66.81	84.44	77.36	79.17	27.78
Covirán	77.02	75.32	85.74	74.47	79.15	27.66
Consum	80.14	71.94	86.81	81.94	80.00	26.39
Lidl	76.53	81.11	78.89	74.72	78.89	22.22
DIA	72.81	78.44	80.83	77.71	75.10	21.88
Ahorramás	80.17	72.00	83.00	76.00	77.50	21.67
El Árbol	70.16	67.78	78.57	71.43	71.90	20.63
Sabeco	74.00	72.00	79.50	76.17	73.67	16.67
Supermercados GADIS	80.33	72.50	82.83	77.50	78.67	16.67
Supermercados Más	75.83	68.00	81.67	76.67	75.67	16.67
Mercadona	78.43	74.17	82.87	76.62	76.57	16.20
Caprabo	78.50	71.17	81.00	77.33	76.00	13.33
Alcampo	75.07	75.35	79.44	75.92	74.51	12.68
Carrefour	75.36	71.25	79.17	70.65	73.87	12.50
Supersol	69.67	66.83	80.33	71.67	69.33	11.67
Eroski	75.21	66.98	79.79	73.23	72.60	9.38

## 5. CONCLUSIONES

La industria alimentaria es, en Europa, la principal actividad de la industria manufacturera, representando en el año 2015 el 14,6 % de las ventas y un valor superior a los 1.244.000 millones de euros, con un crecimiento del 17,1% respecto al año 2014. En España concretamente, la industria alimentaria ocupa el quinto puesto en valor de ventas con un 7,5%, tras países como Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

El peso relevante de la industria alimentaria cobra especial importancia en zonas geográficas alejadas de áreas continentales por el aumento de costes que implica el transporte de estos productos de primera necesidad. En Canarias, concretamente, existían

en 2014 según el Instituto Nacional de Estadística un total de 925 empresas. Entre ellas destaca el Grupo DinoSol, por la capacidad de esta empresa en reorientar su modelo de negocio, superar una crisis económica de relevancia y adaptarse a la convivencia con importantes competidores.

Del análisis de los datos económicos y financieros del Grupo DinoSol se observa cómo a pesar de sufrir de 2008 al 2014 una disminución de los ingresos por ventas, el índice de eficiencia ha sido mejor puesto que con menor activo ha conseguido superar las importantes pérdidas resultado de la crisis con menos inversión. Se observa como una política de gestión eficiente de los recursos resulta fundamental a la hora de garantizar la supervivencia de cualquier organización empresarial.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

A continuación mencionamos las páginas web de las cuales se ha sacado la información para poder llevar a cabo la elaboración de este estudio.

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

<https://ecodinosupermercadoecologico.wordpress.com/>

<http://www.hiperdinoexpress.es/en/>

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

<http://www.comercialjesuman.es/tu-trebol/>

<http://www.comercialjesuman.es/supermercados-tu-alteza/>

<http://www.comercialjesuman.es/la-hucha-supermercados/>

<http://www.comercialjesuman.es/cash-carry-jesuman/>

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informacion-economica-sobre-la-industria-agroalimentaria/> (27/04/2016)

<http://www.dj3networks.com/index.php/noticias/221-la-sgae-premia-a-hiperdino-por-su-hilo-musical> (14/06/2016)

<http://eldia.es/suplementos/wp-content/uploads/2014/10/20141016-diamundialdelaalimentacion.pdf>

<https://www.mercadona.es/ns/index.php>

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0414.pdf>

<http://www.publicacionescajamar.es/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-coyuntura/analisis-sintetico-del-sector-4.pdf>