



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE MERCADONA EN ESPAÑA

Carmen Cámara Pérez

Enero, 2016

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
2.1 Trayectoria profesional de mercadona	5
2.2 Estructura de mercadona	6
2.3 Modelo de negocio	
2.4 Misión y visión	
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
3.1 Análisis externo	8
3.1.1 Análisis del entorno general	8
3.1.1.1 Factores políticos	9
3.1.1.2 Factores económicos	10
3.1.1.3 Factores socio-culturales	14
3.1.1.4 Factores tecnológicos	16
3.1.2 Análisis del entorno específico	17
3.1.2.1 Clientes	17
3.1.2.2 Proveedores	19
3.1.2.3 Competidores	24
3.2 Análisis interno	37
3.2.1 Productos	37
3.2.2 Precio	42
3.2.3 Distribución	43
3.2.4 Comunicación	45
3.3 Análisis estratégico	46
3.3.1 Estrategias competitivas de Mercadona	46
3.3.2 Otras estrategias de Mercadona	48
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS DAFO)	50
5. CONCLUSIONES	56
6. BIBLIOGRAFÍA	59

RESUMEN

El trabajo consiste en el estudio teórico del análisis de situación de la empresa distribuidora Mercadona en España, concretamente, como actúa esta en el mercado y sus aspectos más importantes a tener en cuenta. Para ello, se ha llevado a cabo una descripción de la empresa compuesta por su trayectoria profesional, estructura, modelo de negocio y, la misión y visión de la compañía, un análisis teórico del entorno de ésta, tanto externo como interno y, un análisis estratégico para conocer sus estrategias competitivas principales. También se ha realizado un estudio del diagnóstico de la situación a través de la matriz DAFO, donde se pueden observar cuales son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía española. Por último, el estudio concluye con la obtención de las conclusiones finales del análisis teórico.

ABSTRACT

The research consists of a theoretical study of the Spanish distribution enterprise, Mercadona's current situational analysis, mainly, the way it operates in markets and its key market indicators. Consequently, a company overview is been conducted, comprising its career path, power structure, business model, mission statement and current external-and-internal strategic environmental analysis in order to asses its most significant competitive strategies. Moreover, a diagnosis of the company situation assessment is also been made through a SWOT analysis, formulated to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats the Iberian enterprise may be facing, Finally, the investigation ends providing a final conclusion of the aforementioned conceptual examination.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo estudia, de manera teórica, el análisis de situación de la empresa Mercadona en España. Debido a la crisis que está atravesando España durante los últimos años, esta compañía se ha convertido en una gran potencia en nuestro país, diferenciándose en gran medida de sus competidores. Esto se debe principalmente a la gran importancia que se le ha dado a la marca del distribuidor por parte de los españoles. La debilidad en la economía y la gran incertidumbre por la que están pasando los consumidores en cuanto a sus recursos económicos están siendo ventajas importantes para Mercadona ya que, gracias a ello, ha potenciado su marca del distribuidor o “marca blanca”, posicionándola como pionera en España.

El equipo de esta empresa se preocupa en la comercialización de productos de alimentación, higiene, cuidado personal y del hogar a un precio asequible a todas las clases de consumidores, siendo su política principal la de “Siempre Precios Bajos”. Con esto, se encargan de conseguir su objetivo principal, es decir, la satisfacción de sus cinco componentes a través de su modelo de negocio de “Gestión de la Calidad Total”, teniendo como pieza fundamental a “El Jefe” (cliente).

En cuanto a la estructura del estudio, se puede decir que consta de tres apartados principales: una descripción de la empresa, un análisis de la situación y un diagnóstico de esta. En primer lugar, se realiza una descripción de Mercadona compuesta por la trayectoria profesional, estructura, modelo de negocio y, misión y visión de ésta. En segundo lugar, dentro del análisis de la situación, se ha realizado un análisis externo, haciendo un estudio del entorno general y específico de la compañía. Dentro del entorno general, se ha analizado la situación que tiene España a través de los factores políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos dentro del horizonte temporal 2013-2015, haciendo especial hincapié en los datos de finales de 2014 y principios de 2015. Por otro lado, en cuanto al entorno específico, se han podido conocer aspectos relevantes relacionados con los clientes, proveedores y competidores de esta empresa. También se ha llevado a cabo un análisis interno, estudiando factores importantes del precio, productos, comunicación y distribución de Mercadona en sus establecimientos y, por último, dentro de la parte de análisis, se ha llegado a sus estrategias y ventajas competitivas principales además de otras más que realiza la empresa, a través de un análisis estratégico de ésta. En tercer lugar, el diagnóstico de la situación está formado

por un análisis DAFO donde se estudian las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Mercadona.

Para concluir con el estudio, se han incorporado una serie de conclusiones donde se puede cada uno de los puntos y los aspectos más importantes sacados de la realización del trabajo.

Gracias a esto, he podido llevar a la práctica aspectos importantes estudiados en las asignaturas de marketing a lo largo de mi trayectoria universitaria.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 TRAYECTORIA PROFESIONAL

Mercadona S. A. nace en 1977 en Tavernes Blanques (Valencia) a través del grupo Cárnicas Roig, propiedad Francisco Roig Ballestar y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi. El objetivo de Mercadona era la comercialización de carnes y la expansión de éste al negocio de ultramarinos. En el año 1981, Juan Roig contando con el apoyo de su esposa Hortensia María Herrero Chacón y, con el de sus tres hermanos Francisco, Amparo y Trinidad, compra la empresa de sus padres. Para poder llevar a cabo su estrategia de expansión, Juan Roig realiza un gran número de acuerdos de adquisición para poder introducirse en diferentes territorios con empresas de su sector como Superette (1988) para llegar a Valencia, Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales (1989) para introducirse en Madrid, Supermercados Dinos y Super Aguilar (1991) y, por último, las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró. También realizó una alianza en 1997 con Almacenes Gómez Serrano para introducirse en el mercado andaluz. Finalmente, en 1991 Juan Roig junto a su esposa se quedan con la mayoría de las acciones de la empresa. Durante 2007, y dada su política de aperturas basada en el crecimiento orgánico, pudo alcanzar un volumen de facturación de 13.986 millones de euros, cifra que le permite conseguir el primer puesto de cadena española de supermercados. En 2008 sus oficinas centrales se trasladaron a Albat del Sorells. En este mismo año contaba con 1.149 supermercados repartidos en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas, además, se situó en el puesto número 50 del ranking mundial de la distribución. En esta prestigiosa lista de las compañías más relevantes, aparecen sólo cinco representantes españoles, a Mercadona solo le superaba El Corte Inglés y la siguen Inditex y Eroski. En ese año, también consigue ser la

segunda empresa distribuidora que menos tarda en pagar a sus distribuidores ya que se ha situado en cabeza en el cumplimiento de la Ley contra la Morosidad Comercial.

En la actualidad se puede describir a Mercadona como una compañía de supermercados, de 100% capital español ya que actúa por todo nuestro país y se considera también una empresa familiar. Dicha compañía se dedica a la alimentación, cuidado del hogar e higiene de sus clientes y mascotas. Su objetivo principal es la satisfacción de sus clientes (aproximadamente 4,8 millones de hogares realizan sus compras en las diferentes salas de venta de esta compañía repartidas por el territorio español). Para ello, Mercadona cuenta con una plantilla de 74.000 trabajadores que desarrollan su carrera profesional en la empresa. El 100% de estos están en situación de fijos.

2.2 ESTRUCTURA

En cuanto a su estructura y expansión en el territorio español se puede decir que esta compañía está presente en 17 provincias de 48 Comunidades Autónomas y tiene un total de 1.527 supermercados de barrio repartidos por dichos territorios. Cada uno de ellos cuenta con una media de 1.500 metros cuadrados en las salas de ventas, llegando a obtener una cuota total de mercado de 14,1% sobre la superficie total de alimentación en España. Como se ha detallado anteriormente, Mercadona cuenta con 74.000 trabajadores, además de 2.000 proveedores, 109 de estos interproveedores. Para poder cumplir su objetivo, es decir, la satisfacción de sus clientes y el abastecimiento de cada una de sus tiendas, dispone de ocho plataformas de distribución y de una red logística de 525.000 metros cuadrados de superficie distribuida en diferentes puntos estratégicos de España. Dentro de estas, se mueven diariamente más de 21.000 toneladas de mercancía.

Su **normativa de aplicación** está formada por Estatutos Sociales, es decir, las normas internas que rigen la vida de las sociedades, en este caso, Mercadona. Estos reglan desde su nacimiento hasta su fin, estableciendo su denominación, domicilio, finalidad, capacidad, derechos y deberes de los socios y miembros integrantes de la empresa, las relaciones societarias, es decir, las de los mismos socios y las de estos con la sociedad, al igual que las de la sociedad con terceras personas.

Su **Comité de Dirección** está formado por los siguientes miembros:

- Presidente: Juan Roig.
- Director General de Tiendas y Prescripción de Perecederos: José Jordá.
- Directora General de Prescripción Secos: Julia Amorós.
- Director General de Compras Transformados del Campo: Francisco Espert.
- Director General de Compras de Carne y Mar: Rafael Berrocal.
- Director General de Compras Fruta y Verdura: Francisco López.
- Director General de Compras de Derivados del Petróleo: David Cid.
- Director General de Logística: Oriol Montanyá.
- Director General Financiero y Fiscal: Ramón Bosch.
- Director General de Recursos Humanos: Héctor Hernández.
- Director General de Relaciones Externas, Obras y Expansión: Juan Antonio Germán.
- Director General de Administración: Félix Peña.

Su **Consejo de Administración** es el siguiente:

- Presidente: Juan Roig Alfonso.
- Vicepresidenta: Hortensia M^a Herrero Chacón.
- Vocales: Hortensia Roig Herrero, Amparo Roig Herrero, Juana Roig Herrero, Rafael Gómez Gómez, Fernando Roig Alfonso.
- Secretaria del Consejo: Carolina Roig Herrero.

2.3 EL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA

Desde la presencia de Juan Roig en la compañía como presidente, su progresión ha sido todo un hecho. Su cifra de negocio ha ido creciendo de una manera intensa en los últimos años, suponiendo un crecimiento sostenido relevante en sus cifras de negocio. Todo ello se debe a su modelo de gestión, basado en la calidad total de sus cinco componentes: Trabajador, Proveedor, Capital, Sociedad y el Jefe (cliente). Además de su política comercial Siempre Precios Bajos, en la que ofrece precios lo más reducidos posibles para todas sus referencias, evitando realizar cualquier tipo de oferta.

2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE MERCADONA

Para poder llevar a cabo su objetivo que es la satisfacción de sus clientes, Mercadona tiene una misión y una visión que le hace ver con más claridad cuáles son las acciones que ésta debe de llevar a cabo para conseguir sus metas. Teóricamente se puede decir que la misión de una empresa representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. Este concepto se puede resumir con la siguiente cuestión: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? En cambio, la visión de una empresa se trata de la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, es decir, la percepción que tienen los directivos de lo que será o debería de ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. La cuestión que resume el concepto de visión es la siguiente: ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?

Llevando dichos conceptos a la práctica se dice que la **MISIÓN** de Mercadona trata de llevar a cabo ese modelo de negocio, teniendo como objetivo principal a sus clientes. Para ello, busca soluciones para cubrir las necesidades de alimentación, bebida, cuidado personal y limpieza del hogar a través de los esfuerzos realizados por sus trabajadores, de sus acuerdos con proveedores y de la innovación que realiza la compañía.

Mercadona también cuenta con una **VISIÓN**, esta tiene como objetivo conseguir que su Cadena Agroalimentaria Sostenible sea líder y estar bien posicionada tanto por la sociedad como por todo el entorno de ésta, teniendo en cuenta que el cliente actúa como la pieza fundamental de la empresa.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 ANÁLISIS EXTERNO:

3.1.1 ENTORNO GENERAL:

Podemos definir el entorno general de una empresa como aquellos factores externos a la misma que pueden influir en sus resultados. Dichos factores se encuentran en todas las empresas independientemente de la actividad que realicen todas ellas. En el caso de Mercadona, contamos con los siguientes factores, clasificados en: políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos. El análisis de estos factores se centrará en

el horizonte temporal de 2013-2015, especialmente, en los años 2014 y principios de 2015.

3.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS

POLITICA FISCAL:

Dentro de la política fiscal, se puede destacar la reforma fiscal aplicada en el IRPF y en el Impuesto de Sociedades. Dicha reforma se aprobó al final del año 2014, con el objetivo de poder realizarla en dos fases. La primera, en 2015 y, la segunda en 2016. El objetivo que se quiere conseguir con esta es la reducción de estos dos impuestos.

En primer lugar, en el área del IRPF, se llevan a cabo diferentes medidas para conseguir la rebaja de los impuestos que tienen que soportar los contribuyentes, rebaja que se da con más intensidad en las personas con rentas medias y bajas y que tienen más cargas familiares. Con esta reforma, se da una bajada de 7 a 5 en los tramos de la tarifa general y en los tipos marginales que se aplican en estos, estableciendo un 45% en máximo y un 19% en el mínimo. Dicha rebaja supondrá una subida del PIB de 0,55% en 2015 y 2016.

BASE IMPONIBLE Y TIPOS DEL IRPF:

BASE IMPONIBLE	TIPOS	
	2015	JULIO 2015
<i>Hasta 12.450</i>	20%	19%
<i>12.450 - 20.000</i>	25%	24%
<i>20.000 – 35.200</i>	31%	30%
<i>35.200 – 60.000</i>	39%	37%
<i>60.000 – En adelante</i>	47%	45%
Tipo máximo → reducción del 52% al 45% en 2014.		
Tipo mínimo → reducción del 24,75 al 19% en 2014.		

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Sérvulo González, J. Madrid (02/07/15), “*El País: Así queda el nuevo IRPF*”.

En segundo lugar, en cuanto al IS, se impone una ley que tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas españolas, reduciendo su endeudamiento y progresar en la lucha contra el fraude. La consecuencia macroeconómica de la reforma sobre el PIB será del 0,15% en 2015 y 0,23% en 2016.

POLÍTICA ECONÓMICA:

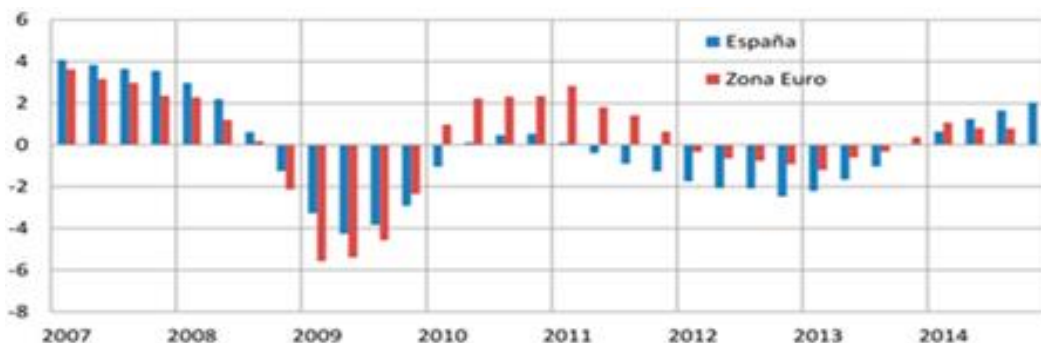
El objetivo que se persigue con el diseño de la política económica es la identificación y el análisis de las deficiencias que se están llevando a cabo en la economía española. En la etapa de crecimiento y en los inicios de la crisis se dieron relevantes desequilibrios macroeconómicos como: alto déficit público, elevado endeudamiento privado ocasionado por los tipos de interés reales negativos, importante deuda externa y la pérdida de competitividad. Las causas más pronunciadas de estos desequilibrios se dan por la subida del crédito en los años anteriores a 2007, el aumento de la inversión, protagonizada por la inversión inmobiliaria, y los problemas en el mercado de trabajo.

3.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

En este apartado se analizarán algunos aspectos de las principales variables macroeconómicas en España:

→ PIB:

EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA Y EN LA ZONA EURO EN PORCENTAJE INTERANUAL (2007-2014)

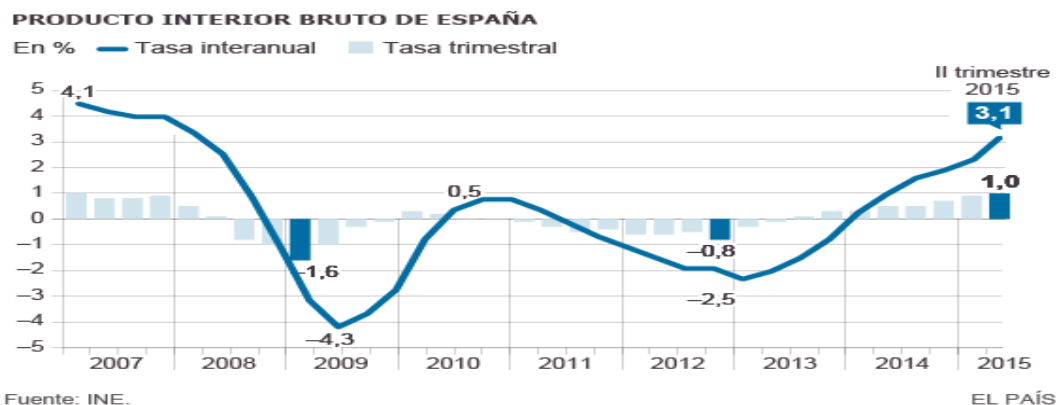


Fuente: Eurostat e INE en *La Moncloa, Gobierno de España*.

Se puede decir que hay dos factores relevantes en la progresión de la economía española desde el año 2013. Estos son el consumo privado y la inversión. Por tanto, según los datos de la Contabilidad Nacional (finales de 2014) se han encadenado seis trimestres seguidos de crecimiento y con una trayectoria ascendente. Esto se debe principalmente a la progresión de las condiciones financieras y al buen trayecto de la demanda interna, ocasionado por la mayor confianza y por el avance del mercado laboral. Todo esto ha desencadenado el crecimiento del PIB en un 2% en términos interanuales en el último

trimestre de 2014, lo cual supone un aumento de la tasa de crecimiento, situándola en el puesto más alto desde el año 2008, que fue del 2,2%.

EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA (2007-2015)



Fuente: INE (2015), *El País*.

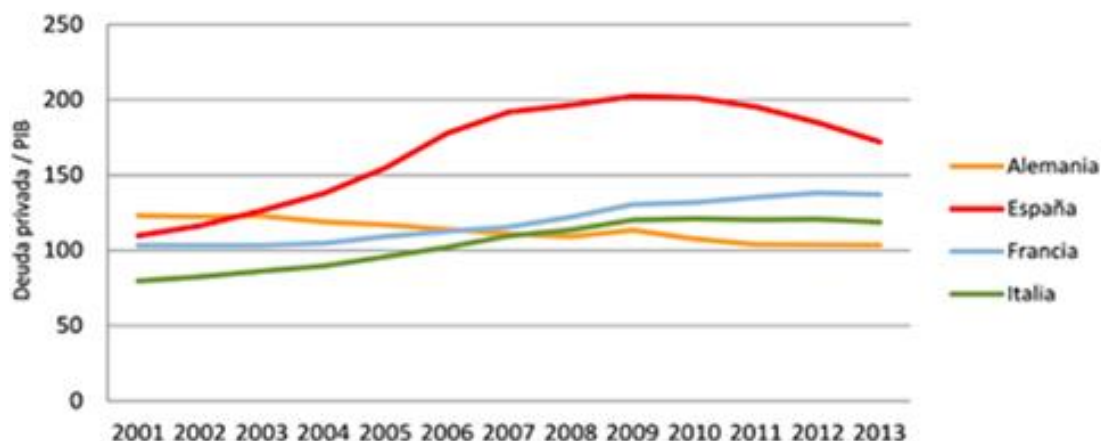
“La recuperación de la economía española toma velocidad de crucero en el final de la legislatura del Gobierno de Mariano Rajoy. El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha confirmado este jueves que el producto interior bruto (PIB) creció un 1% en el segundo trimestre del año con respecto al primero, la tasa más alta desde finales de 2007, antes de que empezase la crisis. El consumo de las familias, que equivale al 58% del PIB, es el principal motor del crecimiento, pero casi todos los factores juegan a favor, desde el gasto público a la inversión, pasando por el sector exterior, favorecido por la caída del euro y del petróleo.”

Jiménez, M. Madrid (27/08/15) “El consumo permite a la economía española crecer como antes de la crisis”, *El País*. Disponible on line:

http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440658173_271634.html

→ SECTOR PRIVADO:

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA PRIVADA (% PIB)



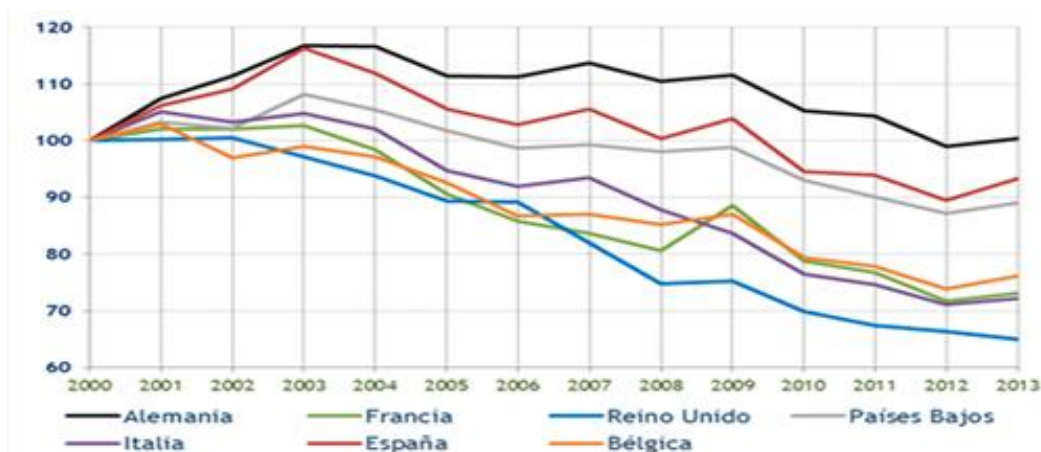
Fuente: Eurostat (2014), *La Moncloa*, Gobierno de España.

Se está produciendo una bajada del endeudamiento del sector a un buen ritmo. En la gráfica anterior se puede observar el descenso que ha experimentado la deuda privada con el 203,5% del PIB a mediados de 2010 al 167% en el tercer trimestre de 2014.

→ COMERCIO EXTERIOR:

En cuanto a este factor podemos decir que la competitividad de las exportaciones españolas se ha mantenido por encima de los demás países integrantes de la UE, excepto Alemania. Véase en la siguiente gráfica, a través de la evolución de la cuota de mercado mundial de bienes y servicios de Alemania, Italia, Francia, España, Reino Unido, Bélgica y Países Bajos.

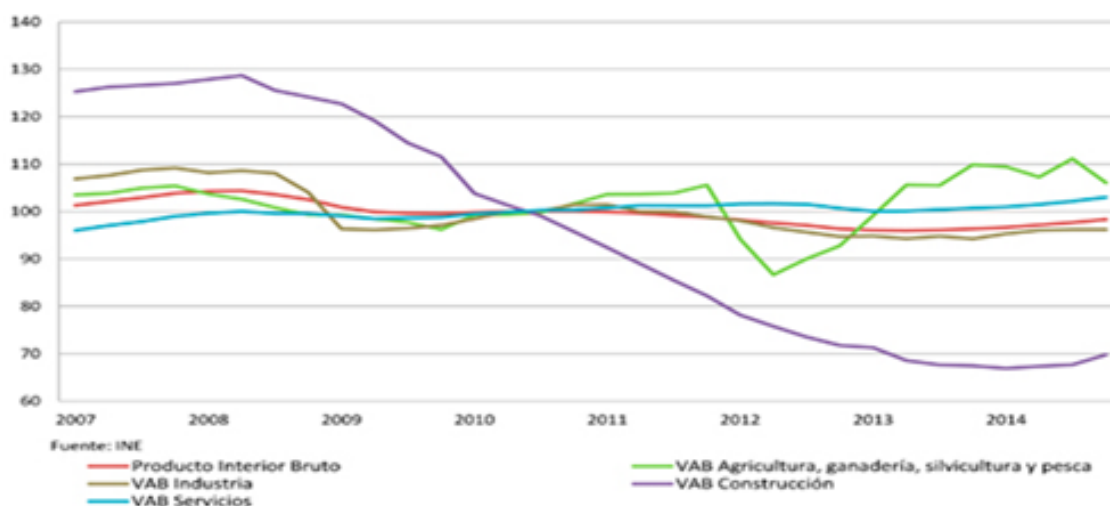
EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO MUNDIAL



Fuente: Eurostat (2014), *La Moncloa*, Gobierno de España.

→ PIB Y VAB por sectores:

EVOLUCIÓN PIB Y VAB POR SECTORES



Fuente: Eurostat (2015), *La Moncloa, Gobierno de España*.

En 2014, tras analizar la perspectiva de la oferta, se ha podido observar el avance expansivo de todas las ramas de actividad, excepto el de la construcción. Para hacer más hincapié en esta trayectoria, se pueden observar las ramas de actividad en la gráfica anterior: la agricultura ha llevado a cabo un crecimiento del 3,3%, la industria ha crecido un 1,5% (2,3% la industria manufacturera), los servicios un 1,6% y, por último, la construcción ha retrocedido un 1,2%.

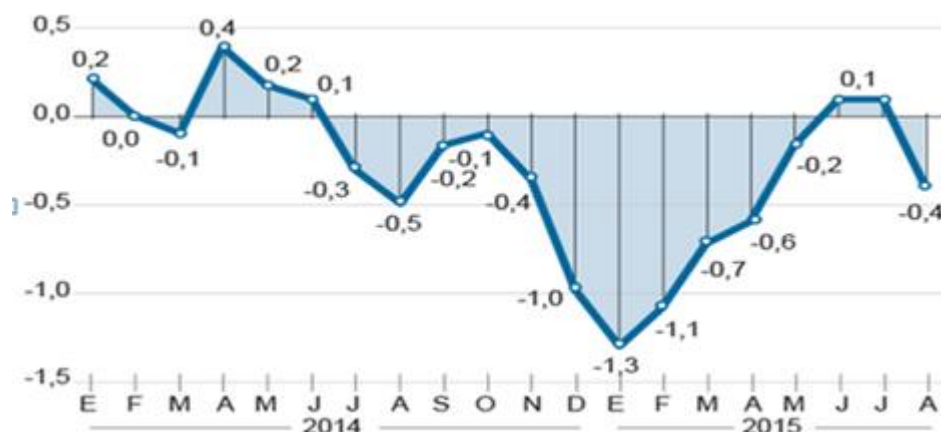
→ INFLACIÓN:

La inflación descendió en 2013 y, durante el año 2014, ha seguido de la misma manera, situándose la tasa en -0,2% durante todo el año y en 0,4% en el resto de la zona euro.

→ IPC:

“Tras solo dos meses con tasas anuales positivas de variación del índice de precios al consumo (IPC), los precios vuelven a caer en tasa anual por el abaratamiento de la energía derivado de la caída de los precios del petróleo, a lo que se ha unido un descenso del precio de la electricidad, según ha explicado hoy el Instituto Nacional de Estadística (INE) en un comunicado.

EVOLUCIÓN ANUAL DEL IPC (tasa interanual de variación en %)



La inflación anual estimada del índice de precios al consumo (IPC) en agosto de 2015 es del $-0,4\%$, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE. Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría una disminución de cinco décimas en su tasa anual, ya que en el mes de julio esta variación fue del $0,1\%$.

Este descenso se explica, principalmente, por la bajada de los precios de los carburantes (gasóleo y gasolina) y de la electricidad, según explica el INE.”

Anónimo, Madrid (28/05/15), “Los precios vuelven a caer por el descenso de la gasolina”, *El País*. Disponible on line: http://economia.elpais.com/economia/2015/08/28/actualidad/1440745220_256270.html

3.1.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

FACTORES DEMOGRÁFICOS:

En el año 2014, España tenía una población de 46.464.000 personas y, en el año 2013, obtuvo una población de 46.512.199 personas, lo cual, supone una bajada de ésta de 48.199. Dentro de la población de 2014, 75.392 son mujeres y 140.299 hombres. Sin embargo, en el año 2013, la población femenina fue mayor que la población masculina, con 23.634.738 mujeres (50.81%) y, 22.877.461 hombres (49.19% respecto al total).

En cuanto a la densidad de población, podemos decir que tiene una densidad moderada, ya que cuenta con 92 habitantes por km² y, se encuentra en el puesto 110 de densidad respecto a los demás países.

ESTILO DE VIDA:

Según la CEACCU (Confederación de Organizaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios), el 6,6% de la población española sigue una buena alimentación y sólo el 27% hace algún tipo de actividad deportiva. Sólo el 12% comen 5 piezas de ésta al día. Además de comer dos veces a la semana algún tipo de legumbre que es otra cuestión fundamental para tener una buena alimentación, es realizado solo por un 38% de la población.

En cuanto a las horas de sueño y descanso, el 57% de los españoles duerme menos de 7 horas diarias. Por otro lado, una de cada tres personas es fumadora habitual y el 11% de la población bebe alcohol a diario.

NIVEL EDUCATIVO:

Gracias al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes se puede saber lo siguiente:

- En comparación con la OCDE, el número de alumnos por profesor en España es más bajo. Poniendo de ejemplo la educación secundaria se puede conocer que el nivel es de un 11,55 en España frente a 13 en la OCDE y 12 en la UE21.
- En cuanto a términos económicos en el ámbito de la educación se puede saber que España destina un 4% más que la OCDE y la UE21 en gasto público por alumno para la educación pública
- En 2013, el 23,6% forma parte de la tasa de abandono educativo. Esta tasa queda muy alejada del objetivo Europa 2020 en el que se da una tasa del 15% para España y del 10% para la Unión Europea. Sin embargo, en el año 2014 se puede decir que la situación ha mejorado ya que la tasa de abandono temprano ha disminuido 1,7 puntos, quedando esta en 21,9%.
- En 2013, la tasa de paro juvenil (menos de 25 años) se situó en 55,5%, por tanto, se considera una de las más altas de la UE ya que sólo es superada por Grecia con un 58,3%. En el 3º trimestre de 2014, la Encuesta de Población Activa se sitúa en un 51,8%.

MERCADO DE TRABAJO:

A diferencia del año 2011, el gobierno español previó la creación de un millón de puestos para los años 2014 y 2015. Por ello, España sigue luchando por conseguir un

mercado laboral más activo y fuerte a la vez de unos buenos servicios de empleo. Con ello se busca alcanzar una mayor competitividad y la sostenibilidad en el estado de bienestar español.

Debido a la crisis por la que ha pasado y está pasando nuestro país en estos momentos, se han encadenado una serie de problemas y/o deficiencias que se pretenden solucionar. Dichas deficiencias afectan negativamente al empleo de los trabajadores y, a la vez, disminuyen la competitividad de las empresas. Una de ellas ha sido la subida de la tasa de desempleo, que rondaba entorno al 26% en años anteriores. En 2015, según el INE, la tasa de paro se encuentra en un 22,37%, por tanto se puede observar un ligero descenso de ésta respecto a años anteriores. Esto ha provocado una segmentación en el mercado de trabajo sufrida por los trabajadores con contratos indefinidos y con contratos temporales. Esto ha provocado que el 40 y el 50 por ciento de los trabajadores hayan combinado periodos de paro con trabajos temporales, especialmente a jóvenes y a trabajadores con poca formación.

3.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En cuanto a estos factores, se va a realizar el análisis de las empresas innovadoras y actividades de I+D.

“Empresas Innovadoras:

- *El gasto en innovación tecnológica fue de 13.233 millones de euros en el año 2013, lo cual supuso un descenso del 1,3% respecto al año anterior.*
- *El 26% de las empresas españolas de 10 o más asalariados fueron innovadoras en 2011-2013. Dentro de estas, se incluyen las innovaciones tecnológicas (producto y proceso) y las no tecnológicas (organizativas y de comercialización). De estas empresas, el 13,2% fueron innovadoras tecnológicas y el 20,4% fueron innovadoras no tecnológicas.*
- *Las comunidades autónomas que realizaron un mayor gasto en innovación tecnológica fueron Comunidad de Madrid (33,7% del gasto total nacional), Cataluña (23,4%) y, por último, País Vasco (10,8%).”*

Anónimo, (27 de enero de 2015), “INE: Nota de prensa” *Encuesta sobre innovación en empresas.*

Disponible on line: <http://www.ine.es/prensa/np890.pdf>

“Actividades de I+D:

- El gasto subió a 13.012 millones de euros en 2013, dándose una bajada del 2,8% respecto el año anterior. Este gasto supuso el 1,24% del PIB.
- Se produjo una disminución del gasto en I+D de un 4,7% respecto del 2012 en el sector de la Administración Pública. Por otro lado, en el sector de la Enseñanza Superior se redujo un 1,8% y, en el sector Empresas, el gasto descendió un 2,6%.
- La I+D interna se financió en gran medida por el sector Empresas (46,3%) y la Administración Pública (41,6%).
- El número de personas dedicadas a actividades de I+D a jornada completa, supuso el 11,9 por mil de la población ocupada.
- Las comunidades autónomas que dedicaron un mayor porcentaje del PIB a gasto en actividades de I+D fueron País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Comunidad de Madrid y Cataluña.”

Anónimo, (21 de enero de 2015), “INE: Nota de prensa” *Estadística en Actividades de I+D*. Disponible on line: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

3.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico de una empresa se trata del conjunto de factores cercanos que afectan directamente a la actividad de esta. Estos factores son variables para cada tipo de empresa y configuran el escenario en el que tiene que actuar cada una de ellas para alcanzar sus objetivos. Estos son:

- Clientes.
- Proveedores.
- Competencia.

3.1.2.1 CLIENTES

Esta compañía no tiene un segmento de clientes específico debido al hecho de comercializar productos dedicados a todas las edades y a los diferentes sexos. Es por ello por lo que la cuota de mercado de esta empresa se sitúa en primer lugar respecto a sus competidores. Esta compañía es, sin duda, pionera en nuestro país en el sector de la distribución. El cliente en general busca cada vez más tener la cesta de la compra más

completa ya que se ha vuelto mucho más exigente después de atravesar la crisis económica española, dejando a un lado la importancia del precio en los productos y poniendo como prioridad la calidad de estos.

En Mercadona, el objetivo principal es la satisfacción del cliente. Es por ello, por lo que la denominación interna del cliente por los miembros de la compañía es “El Jefe”. Para lograr este objetivo, Mercadona busca la obtención del mejor trabajo diario y así poder ofrecer a sus clientes la máxima calidad a la hora de realizar la compra y, a la vez, poder obtener sus productos al menor precio posible. También ofrece un surtido eficaz con seguridad alimentaria acompañado de un servicio exquisito y la posibilidad de realizar sus compras en el menor tiempo posible.

Para conseguir la máxima satisfacción de sus clientes, Mercadona utiliza una estrategia, creada en 1993, destinada a la obtención de sus productos a un menor precio. Por ello, esta empresa denomina su estrategia Siempre Precios Bajos (SPB). El objetivo que se quiere conseguir con esta es adaptarse al presupuesto familiar de cada uno de los hogares que forman “El Jefe”, por esta razón, optan por la creación del “Carro Menú”. Dicho concepto se refiere a la posibilidad que tiene el cliente de realizar su Compra Total al menor precio y con la mayor calidad posible.

Por otro lado, para seguir avanzando con la consecución del bienestar de sus clientes, Mercadona busca la máxima comunicación con “El Jefe”. Para conseguirla, esta compañía utiliza el Servicio de Atención al Cliente (SAC) para conocer las diferentes opiniones y actitudes de los “Jefes”. Con esta labor se pretende mantener una excelente relación con ellos, cuyos principios se basan fundamentalmente en la confianza y en la transparencia. Para ello, esta empresa cuenta con una plantilla de más de 40 trabajadores dedicada a escuchar y resolver cualquier duda que pueda surgir al comprador. Además, cuenta con un equipo de 180 monitores que forman los departamentos de Prescripción, los cuales, están destinados a comprender las preferencias y necesidades de los consumidores.

Se puede decir que Mercadona se esfuerza en buscar y encontrar una participación de los clientes en cualquier tema relacionado con la mejora y el crecimiento de la compañía.

3.1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores son una parte esencial del entorno específico de cualquier empresa. En el caso de Mercadona, se puede decir que cuenta con un gran número de empresas que se encargan del suministro de los productos que, más adelante, adquirirá el “Jefe”. Basan todos sus esfuerzos en conseguir la satisfacción de sus clientes como modelo de Calidad Total.

Se puede decir que existen varios tipos de proveedores clasificados por la empresa, dependiendo de la función que tenga cada uno de estos. Entre estos podemos encontrar cuatro tipos: *Clásicos*, *“al coll”*, *intermediarios* e *interproveedores*. Los primeros se basan en una relación contractual convencional, los segundos son empresas con problemas de venta de sus productos que dependen de Mercadona para sobrevivir, los terceros son agentes que se encuentran entre el proveedor y ésta y, por último, los interproveedores, son considerados los más importantes por esta empresa, basándose en relaciones de confianza mutua. Por otro lado, se tiene que tener en cuenta que para poder formar parte del equipo de proveedores, los fabricantes tienen que cumplir con algunas condiciones como estabilidad accionarial, ser una compañía con empresarios entregados a su negocio y con posibilidad de innovar que tengan también una situación económica estable y de liderazgo y, empresas desarrolladas dispuestas a recibir cualquier información por parte de los clientes para cubrir todas las necesidades que a estos les surjan.

Las relaciones establecidas con los interproveedores tienen que tener una serie de principios o características para llegar con mayor facilidad al cumplimiento de los objetivos del Proyecto Mercadona, estos junto a sus actuaciones se ven en la siguiente tabla:

PRINCIPIOS Y ACTUACIONES DE MERCADONA

PRINCIPIOS	ACTUACIONES
1. <i>OBJETIVO CONJUNTO</i>	Basan sus esfuerzos en el modelo de Calidad Total, comprometiéndose a la mejora, a la seguridad alimentaria y medioambiental y, a la libertad para la realización de auditorías en cada una de ellas como cumplimiento de sus objetivos, todos ellos dirigidos a la satisfacción de “los Jefes”.
2. <i>GANAR-GANAR</i>	Firman acuerdos con sus interproveedores que sean favorables para ambas partes, evitando el fracaso para alguno de ellos.
3. <i>TRANSPARENCIA</i>	Evitan la traición por alguna de las partes, de manera que cada uno sabe que cantidad de margen está ganando con los productos. Se pactan beneficios para ambas partes para así, poder llegar al incremento de la productividad y competitividad, siempre con los balances de ambas por delante.
4. <i>COOPERACIÓN MUTUA</i>	Sinergias en la cadena de montaje para poder ganar la máxima eficiencia y el ahorro en costes. Se establecen pautas de innovación para cubrir y adaptarse a las necesidades del cliente que vayan surgiendo sin problema, realizando inversiones para ahorrar costes y para poder servir mejoras en el producto.
5. <i>CUMPLIMIENTO</i>	Acuerdan pactos de cumplimiento, dando su palabra de poder fabricar y servir sus productos en los plazos establecidos, además de realizar los pagos por parte de Mercadona en su debido momento.
6. <i>RELACIÓN ESTABLE</i>	Con este principio se realizan convenios de colaboración de carácter indefinidos, asegurando el negocio al interproveedor por un largo periodo de tiempo. Primero, asegura 15 años de contrato, llegando incluso a tener relaciones de acuerdos estables de 25 años.

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Mercadona, *Memoria 2014* y Guerras Martín, L.A; Navas López, J.E. (2014): *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Thomson-Civitas, Madrid, 5ª edición.

En base a esta confianza, Mercadona realiza numerosos acuerdos con sus interproveedores con el único fin de promover y aprovechar la industria española y, acercar la producción al lugar de venta. Gracias a ello, se han instalado en España más de 220 fábricas repartidas por todo el país a través de estos acuerdos basados en un modelo de relación estable y transparente que tiene como objetivo, en gran medida, la creación de pactos de duración indefinida y la creación de sinergias, con el único fin de conseguir el beneficio de los consumidores por lo que apuestan también por la innovación y la investigación, conociendo los procesos y procedimientos del negocio, para realizar nuevos productos que cubran todas las necesidades del cliente.

Algunos casos de este proceso de impulso a la industrialización que lleva a cabo Mercadona son, por ejemplo, los interproveedores de pañales SCA, Grupo Siro, Queserías Entrepinares, o Quesería Lafuente. En el caso del interproveedor de pañales SCA, podemos ver la instauración de una fábrica de éstos en Valls (Tarragona), en la que se permite la fabricación de pañales Deliplus en España. En cuanto al caso de Queserías Entrepinares y Grupo Siro, se da la creación de fábricas en Castilla y León y Galicia, además, de la implantación de otras fábricas por Quesería Lafuente. Otro caso es el de la empresa andaluza, fabricante de detergentes, Persán. Esta compañía se trata de un claro ejemplo de valentía y desarrollo gracias a Mercadona, debido al hecho de acordar con la empresa pionera en distribución, relaciones estables justo en el momento de situación crítica por el que pasaba, situándola en excelente posición en su sector. Se trata de otra inversora más que ha instalado un laboratorio de I+D de más de 800 metros cuadrados además de un almacén en Sevilla, lo que ha llevado a la creación de la mayor planta de fabricación de detergentes de Europa.

Además de estas relaciones de confianza y estabilidad exitosas, Mercadona ha pasado por algunas situaciones desagradables con sus interproveedores, como la alianza con García Carrión (fabricante de Don Simón) de producir sus productos con marca Hacendado, interrumpida por ambos. De esta situación se aprovechó Dafsa, quedándose como el principal fabricante de zumos, cremas, caldos y gazpachos con marca Hacendado y, dejando a Don Simón en segundo plano, sólo como productor de productos con marca propia para la compañía. Esta ruptura no tuvo efectos negativos para el fabricante de zumos sino que sustituyó sus volúmenes de facturación conseguidos por los esfuerzos y alianzas con Mercadona por su actividad internacional y otros acuerdos con distintas cadenas de distribución.

A pesar de estos acuerdos convertidos en fracaso, Mercadona ha conseguido tener vínculos positivos con sus interproveedores más que negativos. Gracias a esto, se ha llevado a la creación de empleo (creando una plantilla de 43.500 personas) y a la creación de valor. También, se han hecho inversiones de 500 millones de euros y se ha llegado a la colaboración con un gran número de pymes (más de 20.000) la mayoría españolas, lo cual ha conseguido que se produzca un aumento de la competitividad en la economía española gracias al esfuerzo y labores realizadas por los interproveedores españoles y su complicidad en el Proyecto Mercadona.

Para mantener una buena relación con sus interproveedores, Mercadona se reúne con ellos una vez al año. En este evento se solucionan todo tipo de dudas y comparten sus opiniones, además se platica sobre los temas relacionados con CASPOPDONA, es decir, la Cadena Agroalimentaria de Mercadona que engloba y tiene como objetivo a los cinco componentes de la empresa para así poder seguir con el modelo de gestión de Calidad Total. Dichas reuniones anuales tienen como misión la transparencia de la compañía con sus fabricantes, siendo, como se ha visto, un principio fundamental para ambas partes, además de dar la bienvenida y recibir como se merece a las nuevas empresas que van a formar parte del equipo de interproveedores del grupo Mercadona.

El objetivo de CASPOPDONA está en ofrecer productos de gran calidad y fresca al mejor precio y así, conseguir la satisfacción del cliente y seguir progresando con el Modelo de Calidad Total. Para ello, CASPOPDONA, se preocupa en establecer relaciones de confianza entre Mercadona, el fabricante y, los sectores primarios. Gracias a esto, se han llevado a cabo fuertes relaciones y acuerdos con más de 6.000 agricultores, 4.000 ganaderos y más de 12.000 pescadores repartidos por toda la geografía española.

INTERPROVEEDORES DE MERCADONA:



3.1.2.3 COMPETIDORES:

Una vez que hemos analizado a los clientes y proveedores de Mercadona, pasamos al análisis de su competencia. Mercadona se trata de una empresa nacional repartida por todo el conjunto de la geografía española, por tanto, su número de competidores es elevado. Los principales competidores de esta empresa son grandes cadenas de distribución como Carrefour, Dia, Lidl, Eroski, Alcampo, Consum, Ahorramas y Caprabo, además de cadenas distribuidoras regionales como Masymas, Condis, Cadisa, Supersol y Alimerka. También se consideran competidores pequeñas familias como Sánchez Romero, Dani, Hiber, La Despensa, etc y, por último, las tiendas tradicionales ubicadas en los barrios de las ciudades.

Gracias al estudio realizado por *Kantar Worldpanel*, podemos observar cómo han evolucionado las principales cadenas distribuidoras que se han mencionado antes:

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE MERCADONA:

% CUOTA DE MERCADO VALOR	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
MERCADONA	21,0%	22,3%	22,0%	22,4%
CARREFOUR	7,7%	7,7%	7,6%	7,6%
DIA	7,7%	7,8%	7,7%	7,5%
LIDL	2,8%	3,0%	3,0%	3,4%
ALCAMPO	3,0%	2,9%	2,7%	2,7%
CONSUM	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%
AHORRAMÁS	1,5%	1,5%	1,5%	1,6%
EROSKI	1,7%	1,5%	1,6%	1,6%
CAPRABO	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de *Kantar Worldpanel* (2015).

En dicha tabla se observa el éxito de Mercadona a través de la evolución de la cuota de mercado desde el año 2012 hasta principios de 2015. Como se puede observar, la cuota de mercado de la empresa valenciana ha ido evolucionando positivamente durante estos años, situándose en una posición favorable, tres veces más elevada que la de su seguidora (Carrefour). Dicho crecimiento se debe principalmente, según el artículo: “Mercadona se come a la competencia, pero Lidl es el que más crece” publicado por Beatriz García en *Libremercado el 6 de febrero de 2015*, a la venta de productos frescos y a la implantación de establecimientos de Mercadona en el País Vasco.

Por otro lado, hay que tener en cuenta los tiempos de crisis por los que está pasando España, lo que hace que el consumidor busque productos de calidad pero a un menor precio. Mercadona ha acertado en este aspecto ya que utiliza su política de SPB (Siempre Precios Bajos) lo que hace que tenga una ventaja significativa frente a sus competidores. Además, utiliza marcas de distribuidor con una buena imagen para conseguir captar a sus clientes mucho más rápido que la competencia.

Para poder llevar a cabo con más exactitud este análisis de la competencia de la empresa que se está estudiando, se van a observar las características principales de cada una de las compañías competidoras que aparecen en la tabla anterior:

- **CARREFOUR**

Es una compañía multinacional de distribución francesa. Está expandida por diferentes países del mundo. Se caracteriza por tener una amplia gama de productos repartidos en diferentes categorías: supermercado, bebé, hogar-bricolaje, deporte-ocio, jardín-mascotas, electrodomésticos, electrónica, informática-telefonía y viajes. Carrefour también tiene en su poder diferentes marcas propias o marcas del distribuidor además de una amplia gama de productos de marcas líderes. Dentro de las marcas del distribuidor de Carrefour podemos encontrar las siguientes:



- *Carrefour Baby*: Dentro de esta marca se encuentran los productos orientados a los más pequeños. Están dedicados a la alimentación, higiene y cuidado infantil y cuenta con más de 120 referencias.
- *Carrefour BIO*: Se trata de una serie de productos ecológicos a un buen precio que cubren las necesidades diarias de los consumidores (pan, leche, aceite, legumbres, pizzas, frutas, etc.).
- *Carrefour ECO-Planet*: Recoge productos de limpieza y cuidado personal que son respetuosos con el medio ambiente.
- *Carrefour Home*: Se trata de una selección de productos con estilos modernos y actuales dedicados al diseño del hogar. Dentro de esta marca se puede encontrar con toda clase de productos destinados todas las estancias del hogar (mesa, decoración de navidad, mobiliario de jardín, baños, decoración del hogar).
- *Carrefour Kids*: Dentro de esta encontramos productos destinados a niños entre 3 y 10 años. Sus envases son llamativos con sorpresas, juegos y pasatiempos en su interior. Están destinados a la alimentación e higiene de los más pequeños de la familia.
- *Carrefour Selección*: Podemos encontrar más de 100 productos de alimentación gourmet de alta gama, moderna e innovadora. Dentro de esta existen productos premium de origen nacional e internacional como productos frescos, aperitivos, salados, conservas, aliños y condimentos. Se trata de productos que superan altos estándares de calidad.
- *Carrefour Sin Gluten*: Recoge una gama de más de 150 productos dedicados a celíacos. Estos están estrictamente contralados por FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España).

- *De Nuestra Tierra*: Encontramos una gama de productos con un amplio surtido como embutidos, conservas, salsas, postres y guarniciones. Hablamos de productos representativos del país y elaborados por empresas de nuestra tierra.
- *Les Cosmétiques*: Productos dedicados a la cosmética y maquillaje.
- *Tex*: Productos de moda para toda la familia (bebé, niño, niña, hombre y mujer) y adaptados a las tendencias de todas las temporadas (confección, calzado y complementos).

Además de tener diferentes marcas en sus gamas de productos, esta empresa también cuenta con diferentes tipos de establecimiento:

- *Hipermercado Carrefour* 
- *Supermercado Market* 
- *Supermercado Express* 
- *Supermercado Express Cepsa* 
- *Estaciones de Servicio* 
- *Agencia de viajes* 

Carrefour utiliza como medio publicitario folletos o revistas repartidos por las diferentes zonas de la ciudad o de forma on-line. En ellos se pueden ver las diferentes ofertas que saca esta empresa en cuanto a sus productos. También presenta un servicio de compra on-line para poder realizar las compras sin la posibilidad de salir de casa y así facilitar al cliente esta labor. Además, cuenta con la tarjeta del *Club Carrefour* en la que se pueden obtener y acumular puntos para realizar descuentos en sus futuras compras.

- **DIA**

Es una empresa multinacional de distribución de origen español con un gran número de establecimientos repartidos por todo nuestro país, Portugal, Argentina, Brasil y China. Dicha empresa cuenta con 7.500 referencias de productos de su propia marca. Los clientes a los que se dirige DIA son consumidores de todas las edades, adaptándose a diferentes gustos y preferencias de estos.

Dentro de las marcas del distribuidor, además de la marca DIA, se pueden encontrar muchas otras destinadas a diferentes usos:



- *AS*: Marca relacionada con la alimentación animal.
- *Bonté*: Marca especializada en productos de higiene y cuidado personal.
- *Basic Cosmetics*: Marca centrada en el maquillaje y cosmética.
- *BabySmile*: Marca de productos para los bebés.
- *JuniorSmile*: Marca de productos para los niños.

Al igual que Carrefour, DÍA también cuenta con diferentes tipos de establecimientos:



- *DIA Market*: Establecimientos entre 400 y 700 metros cuadrados que apuestan por productos perecederos y que están pensados para la compra diaria.
- *DIA Maxi*: Es el establecimiento más grande de DIA, puede llegar a tener 1.000 metros cuadrados además del servicio de parking. Ofrecen una cantidad de 3.500 referencias de producto tanto de marca propia como nacional.
- *La plaza de DIA*: Establecimientos que representan el supermercado tradicional y de barrios en el que los clientes pueden saciar las necesidades de compra diarias, dando gran importancia a los productos frescos. Cuenta con más de 5.000 referencias destinadas a la elección del consumidor.
- *Fresh by DIA*: Establecimientos de 150 metros cuadrados que apuestan por productos como fruta, verdura, carne y pescado.
- *Clarel*: Recoge productos destinados a la belleza, salud, cuidado personal y hogar. Cuenta con 6.000 referencias.
- *Max Descuento*: Establecimientos destinados al servicio de los profesionales autónomos de hostelería, alimentación y otras colectividades. Cuenta con más de 4.000 referencias y presenta un servicio de venta telefónica, pedido on-line y distribución a los clientes.

- *Cada día*: Establecimientos destinados a las poblaciones más pequeñas y rurales, ofreciendo al franquiciado la posibilidad de no tener que convertir su establecimiento en una tienda DIA.
- *Minipreco*: Establecimientos en los que opera DIA en Portugal.
- *Maisperto*: Concepto de tienda más rural que DIA utiliza en Portugal. Se trata de un establecimiento equivalente a Cada DIA en España.
- *El Arbol*: Establecimientos caracterizados por la comercialización de producto fresco y con venta asistida en carnicería, charcutería y pescadería. Su concepto es el de proximidad y cercanía al cliente.

Dicha compañía cuenta con el servicio de compra on-line al igual que Mercadona y Carrefour además de obtener ventajas tras la incorporación de los clientes en *Club Día*. Su publicidad y promoción la hace a través de revistas o folletos repartidos por las distintas localizaciones de las ciudades donde se pueden encontrar sus ofertas y productos.

- **LIDL**

Lidl Supermercados es una filial española de la empresa alemana Lidl Stiftung. La idea de esta empresa está posicionada en medio de los conceptos de hard discount y establecimiento tradicional. Está presente en 26 países de Europa y cuenta con unos 10.000 establecimientos aproximadamente. Esta compañía ofrece a sus clientes productos de alta calidad y al mejor precio de: alimentación envasada y fresca, perfumería e higiene personal, y droguería y limpieza del hogar. En España cuenta con 535 establecimientos repartidos por todo el territorio.

Dentro de los productos que comercializa esta compañía encontramos diferentes categorías con las siguientes marcas:

- *Marcas propias*: Entre ellas destacan: *Alesto, Atlantic, Barnetti, Belbake, Bellaron, Certossa, Combino, Delave, Deluxe, Eridanous, Kania, Linessa, Vitasia, Milbona, Nixe, Oli Sone, Real Valle, Trattoria Alfredo, Vitafit*. Estos productos con estas marcas propias son los más vendidos en los establecimientos Lidl, en mayor cantidad que los productos de marcas conocidas.



- *Productos para el hogar:* Esta categoría está formada por los productos de menaje de cocina, decoración y muebles y, moda y ropa para el hogar.
- *Bricolaje y jardinería:* Encontramos líneas de productos como las herramientas de calidad, productos de bricolaje y jardinería.
- *Alimentación y bebidas:* Recoge líneas de productos como: pan y bollería frescos del día, frutas, verduras y hortalizas, aperitivos, embutidos, carne, tu lado gourmet, conservas, congelados, tu desayuno perfecto, postres y dulces, bebidas y, por último, pasta & arroz.

Lidl se caracteriza por la posibilidad de llenar el carro de una familia con productos de alta calidad y al menor precio posible ya que cuenta con numerosas ofertas semanales que hacen llamar la atención al consumidor mediante mensajes publicitarios televisivos y por medio de sus folletos en los que se detallan los diferentes productos ofertados y el precio de estos.

- **EROSKI**

Eroski es una empresa de distribución española con carácter cooperativo, es decir, los consumidores forman parte de esta empresa como socios. Tiene una red de 2.000 tiendas repartidas por todo nuestro país con diferentes formatos y negocios, además, se trata de una compañía multiformato al igual que Carrefour y Lidl debido a la incorporación de otros productos como el textil, calzado y electrodomésticos. En los últimos años han conseguido incorporar también agencias de viajes, perfumerías, seguros, telefonía móvil, ópticas, tiendas de deporte, etc. Cuenta también con un servicio financiero a través de la tarjeta *Eroski red visa* y, puedes optar a la vez a formar parte del *Eroski Club*, donde se pueden conseguir numerosas ventajas y descuentos a la hora de realizar la compra.

Las marcas del distribuidor de esta empresa, además de las marcas líderes, son:



- *Eroski Basic:* La filosofía de esta compañía respecto a estos productos es “vivir bien gastando menos”, es decir, ofrecen productos básicos de calidad al menor precio posible.
- *Eroski Sannia:* El objetivo de esta marca es el cuidado de la alimentación y al menor precio. Eroski Sannia incorpora todos aquellos productos cuyo contenido de sal, azúcares y grasas es menor, además incorpora productos completamente equilibrados.
- *Eroski SeleQtia:* Ofrece productos gourmet, selectos y delicatessen con una adecuada presentación.
- *Eroski NATUR:* Dentro de estos productos encontramos artículos de frutería, pescadería y carnicería, es decir, productos frescos. Las características principales de estos productos son: Sabor (ya que se cuidan las fases que afectan a las cualidades organolépticas), natural (se producen sin conservantes ni aditivos) y, por último, origen (los productos son seleccionados de los orígenes más destacados).
- *ECRON:* Recoge a los electrodomésticos de cualquier clase. Entre ellos se pueden destacar los productos dedicados a la gastronomía, productos electrónicos, aire acondicionado, telefonía móvil, etc. Cuenta con un tipo de electrodoméstico especial destinado al ahorro en dinero y energía denominado Clase A+.

- *Belle*: Bajo esta marca podemos encontrar toda clase de productos de cuidado personal para hombre y mujer además de productos de cosmética y maquillaje. Se pueden diferenciar nueve categorías de este tipo de productos:
 - *Top 5*: Aceite limpiador Asian Sensations belle, loción cuerpo multibeneficio belle, gel aloe piel sensible belle, crema antiarrugas día belle, crema de manos reparadora belle.
 - *Maquillaje*: rostro, ojos, labios, uñas, Starlight Limited Edition.
 - *Facial*: Essential, Essential+, Essential Aqualife, BBcream, Young, Asian Sensation, Light Perfect, Lifting Effect, Células madre, toallitas, discos limpiadores.
 - *Corporal*: hidratación corporal, tratamiento corporal, geles, gel limpiador, jabones tocador, toallitas, depilación, desodorantes, cuidados específicos.
 - *Men by belle*: fácil, afeitado, cuidado facial, cuidado corporal.
 - *Fragancias*: colonias familiares, elixires, body sprays.
 - *Solares*: protección baja, media, alta y muy alta, autobronceadores y after sun.
 - *Accesorios*: maquillaje, cabello, manicura y pedicura y, neceseres.

Para darse a conocer más por sus clientes, Eroski utiliza como medios publicitarios la televisión, y el reparto de catálogos por las diferentes zonas de la ciudad y de los municipios, además de ofrecer este on-line. Esta cadena distributiva cuenta también con un servicio de compra on-line.

- **ALCAMPO**



Se trata de una red de hipermercados en España perteneciente al grupo Auchan. Cuenta con 55 supermercados repartidos por toda la geografía española, 33 gasolineras y una serie de servicios que ayudan a facilitar la vida del consumidor. Entre ellos el servicio de compra on-line, manteniendo los mismos precios del establecimiento y la posibilidad del reparto a domicilio de esta. También opta por la introducción de la venta a granel, lo

que hace que el cliente pueda adquirir justo la cantidad que desea y así, poder beneficiarse de un ahorro en los productos.

Para poder obtener ventajas y descuentos, además de poder ser beneficiario de las ofertas que ofrece dicha compañía, Alcampo nos da la posibilidad de tener su propia tarjeta, con la que puedes pagar en otros establecimientos, obtienes descuentos y ofertas, es gratuita y se puede elegir la forma de pago que desee el consumidor.

Esta empresa ofrece productos dedicados a la alimentación, higiene y cuidado personal, productos de limpieza y productos químicos, productos para el hogar y para los más pequeños. Dentro de estos, Alcampo nos da la posibilidad de obtener:

- *Productos sin gluten:* Se compromete en el cuidado de las personas celiacas con su programa “Alimentamos tu Salud”.
- *Productos ecológicos:* Alcampo ofrece una amplia gama de productos ecológicos entre los que destacan dos marcas; Auchan Bio (destinados a la alimentación) y Auchan Eco (destinados a la limpieza e higiene).
- *Productos bajos en lactosa:* Estos productos se dirigen a aquellas personas intolerantes a la lactosa a través de productos bajos o sin lactosa y/o productos con soja.
- *Productos económicos Alcampo:* Son productos con un precio menor a los productos de las marcas líderes. Utilizan envases sencillos y se pueden encontrar en cualquier sector de Bazar, Hogar y Alimentación.
- *Productos de Comercio Justo y alimentos del mundo:* Se compromete a la introducción de pequeños productores de países en vías de desarrollo en el comercio, asegurándoles un buen comportamiento hacia ellos además de una retribución. En cuanto a los alimentos del mundo, Alcampo nos da la posibilidad de adquirir en sus supermercados productos de Japón, China, Ecuador, Argentina, Rumanía, México y Marruecos.

Además de los servicios ya citados cuenta con otros más como: WiFi Gratuita, Club RikRok (para los niños), Club Joven Team (para jóvenes entre 11-14 años), Superprotección (para asegurar las compras), comparador de seguros y autoescaneo de móvil.

- **CONSUM**



Consum es una cooperativa de consumo de origen valenciano que realiza la función de cadena de distribución a través de más de 600 supermercados entre los que destaca Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Se pueden encontrar estos establecimientos en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía. El número de trabajadores de esta cadena es de 10.500 y cuenta con un número mayor de 2.000.000 socios.

Entre los servicios que Consum puede ofrecer a sus clientes se puede encontrar la posibilidad de ver las ofertas de la semana de forma on-line, recomendación de trucos de cocina y recetas según si el cliente vive solo, con pareja, con hijos y si es un gourmet. Además, el cliente tiene la posibilidad de obtener puntos canjeables por productos y regalos que ofrece el supermercado a elegir dependiendo de la cantidad de estos que el cliente haya conseguido a través de la realización de sus compras.

Los productos que ofrece esta red de supermercados se pueden clasificar en las siguientes categorías, entre los que se pueden encontrar marcas líderes y marcas propias: carnicería, charcutería, panadería, pescadería, fruta y verduras, alimentación, droguería y perfumería (entre sus marcas se encuentran Kyrey, Kaviva y Om line).

- **AHORRAMÁS**

Se trata de una cadena de distribución proveniente de Madrid que cuenta con más de 200 tiendas repartidas entre las provincias de Madrid, Guadalajara, Toledo, Cuenca y Ciudad Real. Esta empresa quiere dar una imagen de tienda de barrio, de cercanía para dar al cliente el servicio de venta de alimentos y de productos de higiene y hogar con la posibilidad de la no intervención de otras empresas. Sus establecimientos pueden ser de dos tipos: autoservicios (150-200 metros cuadrados) y supermercados de 1.800 metros cuadrados. Al igual que Consum, cuenta con un apartado on-line en el que da recomendaciones y recetas a sus clientes y ofrece al consumidor ofertas y descuentos para atraerlo a la hora de realizar su labor de compra.

Dentro de los productos que se encuentran en Ahorramás, encontramos sus marcas propias y exclusivas:



- *Alipende*: Embarca todos los productos de alimentación de la empresa. Presentan una gran calidad ya que son sometidos a controles de calidad por parte del fabricante y, además, por Ahorramás.
- *Meque*: Recoge a todos los productos de alimentación animal.
- *Lanta*: Productos de limpieza de gran calidad y a bajo precio. Ahorramás da la oportunidad de llenar el carro de la compra a un menor precio.
- *Bodyplus*: Bajo esta marca se recogen los productos dedicados al cuidado y al aseo personal de todos los miembros de la casa además de la higiene y cuidado femenino e infantil.
- *MonteAbadía*: marca exclusiva de jamón serrano que solo se puede encontrar en esta red de supermercados. Se seleccionan con elevado cuidado para que el cliente perciba de ellos una gran calidad.

Ahorramás cuenta también con una variedad de marcas exclusivas que dan la oportunidad de adquirir los productos con una buena relación calidad-precio. Se fabrican a través de las marcas líderes actuales y solo se pueden comprar en esta red de tiendas.

- **CAPRABO:**

Se trata de una compañía distribuidora española del grupo Eroski. Repartida por Cataluña, Madrid y Navarra y con central en Barcelona. Cuenta con una red de 350 supermercados. Se prevé abrir en 2014 más de 100 tiendas de esta compañía, ofertando más del 20% en productos frescos, 15% más referencias y una reducción del 20% del consumo energético. Su objetivo es centrarse en productos saludables para sus clientes.

Al ser 100% del grupo Eroski, cuenta con los mismos productos de este y con las mismas marcas, por tanto, no es necesario describir de nuevo todas ellas ya que se ha hecho más arriba en el apartado correspondiente.

Caprabo cuenta con un *Club de Ahorro*, llamado así porque te da la posibilidad de poder ahorrar a la hora de realizar las compras en este establecimiento o en otros. Gracias a este se pueden conseguir numerosos descuentos y ventajas para poder ahorrar siempre que el cliente pueda. Las herramientas necesarias para conseguir estas ventajas son:

- *Mis precios exclusivos con mi Tarjeta.*
- *Mis cupones descuento.*
- *Mis puntos Caprabo son euros.*
- *Mi ahorro extra por ser cliente Oro.*
- *Mi ahorro para mi Familia Numerosa.*
- *Mis descuentos fuera de Caprabo.*
- *Mis clubs de afinidad.*
- *Mi app.*

Caprabo ofrece a sus clientes la posibilidad de ahorrar más a través de descuentos semanales, entregando la tarjeta Caprabo en caja. También obsequia a estos con revistas de nutrición y salud y recetas de cocina, siempre y cuando sean clientes con Tarjeta Oro Club Caprabo.

Otro de los beneficios que da esta empresa es un regalo de cumpleaños al presentar la felicitación de cumpleaños que manda en caja o al responsable de cualquier tienda Caprabo. Este servicio es solo válido para clientes que tengan Tarjeta Oro Club Caprabo. También obsequia a los clientes que están esperando un hijo con una canastilla que tienen que solicitar antes de que el pequeño cumpla el primer mes de vida.

Esta empresa cuenta además de la posibilidad de realizar la compra sin prisas y desplazamientos, en cualquier franja horaria y todos los días del año a través de la compra on-line por su página web oficial.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 PRODUCTO

Mercadona es una empresa que se caracteriza por la gran variedad de productos que comercializa, los cuales, forman parte de sus marcas del distribuidor además de otras marcas líderes. Las marcas propias de esta empresa son las siguientes:



- HACENDADO → Productos de alimentación y bebida.
- Deliplus → Productos de aseo y cuidado personal para todos los miembros de la familia.
- Bosque Verde → Productos de limpieza y cuidado del hogar.
- Compy → Productos para las mascotas.

Durante años, Mercadona ha luchado por conseguir comercializar productos de máxima calidad y al mínimo precio a través de su marca del distribuidor. Como sabemos, este esfuerzo ha merecido la pena ya que estas marcas se sitúan dentro de las más comercializadas en el mercado, superando, con gran diferencia, a otras marcas blancas de la competencia.

Detrás de las marcas del distribuidor de Mercadona se encuentran 120 fabricantes interproveedores de marcas líderes como COVAP, Entrepinares, Casa Tarradellas, Grupo Siro, helados Alacant, entre muchos otros que se han visto en el apartado de proveedores. Estas marcas se caracterizan por tener una gran notoriedad e imagen y, es por ello, por lo que muchos consumidores deciden comprar estas antes que otras líderes más importantes.

Mercadona cuenta con una gama de productos muy extensa y variada, formada por quince líneas de productos: alimentación, aperitivos, bebés, bebidas, carnes, charcutería, complementos del hogar, congelados, droguería, frutas y verduras, horno y bollería, lácteos y bebidas, postres vegetales, mascotas, perfumería y pescadería. Éstas, atraen a una gran cantidad de consumidores y se convierte en un importante rival para sus competidores.

Debido a la gran cantidad de productos que existe en esta empresa, el análisis de producto y del precio para realizar el análisis interno se centrará en una sola línea de producto, que en este caso será la de BEBÉS, por tanto, se analizará cada una de las sublíneas que la componen:

- **Alimentación infantil:** Formada por artículos relacionados con la alimentación de los más pequeños, compuesta por fruta bolsillo y galletas, leche, papillas y sémolas y, tarritos y zumos.
 - ➔ ***Fruta bolsillo y galletas:*** Compuesta por tarritos de fruta y galleta marca HACENDADO. En primer lugar, las frutas de bolsillo se diferencian según sus sabores (fresa y plátano, fruta variada, frutos rojos y, manzana y plátano) y según la cantidad y formato de envasado (pack ahorro 6x90 G-540 G y bolsa 90G). En segundo lugar, la galleta sin gluten se puede adquirir en dos tipos de formato según la edad de los más pequeños (a partir de cuatro meses en biberón y a partir de ocho meses entera) y sólo se ofrece en caja de 180 G.
 - ➔ ***Leche:*** Compuesta por artículos Puleva, Nestlé, Hero Baby y HACENDADO. Se diferencian según la edad a la que van dirigida (a partir del primer día, a partir de 6 meses y a partir de 12 meses), según el formato que se puede encontrar (brick pack 6x1 L-6L, brick 1L, minibrick pack 3 X 200 CC – 600 CC, brick pack 6 X 200 CC – 1200 CC, brick pack 4X1L-4L y, bote 800G), según las necesidades de los más pequeños (leche continuación y leche para el crecimiento) y, según la forma del contenido (leche en polvo o líquida). Además, HACENDADO ofrece leche líquida con hierro para niños que tengan 1 año o más y con opción de adquirirla en diferentes formatos (brick pack 6X1 L-6L, brick 1L, brick pack 6x200cc-1200cc).
 - ➔ ***Papillas y sémolas:*** Dentro de esta sublínea encontramos dos tipos de productos (papillas y sémolas) ofrecidos por cinco marcas diferentes (Nestlé, Hero Baby, Baby Natur, Nurture y Royal). Los clientes pueden encontrar distintos sabores de papillas líquidas y en polvo (leche y cereales, leche y cereales con galleta maría, leche y cereales con miel, leche y cereales multifrutas, crema arroz, multicereales, 8 cereales, 8 cereales con cacao junior, 8 cereales con galleta, 8 cereales con plátano, naranja y galleta y, 8

cereales miel) además, para cubrir todas sus necesidades, pueden adquirir papillas en polvo sin gluten. También se ofrecen diferentes formatos de este producto (pack 2X250 CC-500CC, caja 660G y, caja 600G) y para distintas edades (a partir de 4 meses, a partir de 6 meses y, a partir de 1 año). Por otro lado, encontramos sémola de trigo fina marca Nurture ofrecida en paquete de 500G y Tapioca Royal ofrecida en caja 175G.

- **Tarritos y zumos:** Dentro de este apartado encontramos productos Nestlé, Hero Baby y HACENDADO. Se ofrecen tarritos para la alimentación de los más pequeños y postres para los mismos. En primer lugar, el cliente puede encontrar una amplia gama de tarritos con distintos sabores: tarrito arroz con pollo, tarrito arroz con zanahoria, tarrito cinco frutas y fibra, tarrito cocktail tropical, tarrito compota manzana, tarrito crema de verduras con rape, tarrito crema suave calabacín con jamón y quesito, tarrito cuatro frutas con avena, tarrito duo de frutas (manzana y plátano), tarrito espaguetis con carne y verduritas escondidas, tarrito fruta variada y, tarrito lenguado con crema bechamel. Además, estos se ofrecen en distintos formatos (pack 4x100g-400g, tarro 235g, pack 2x200g-400g, pack 2x250g-500g, pack 2x130g-260g, pack 2u x 190g-380g, pack 2x130g-260gpacl 2x250g-500g, pack 4x130g-520g, tarro 250g y, pack 2u x190g-380g) para adaptarse a las necesidades de cada cliente y también son clasificados y vendidos según la edad de los más pequeños a los que van dirigidos (a partir de 4, 6 y 8 meses de edad). Por otro lado, el cliente tiene opción de adquirir postres lácteos de tres sabores (fresa, natural y plátano) para los más pequeños y ofrecidos en pack de 4x100g-400g por Nestlé.
- **Baño:** En este apartado se pueden encontrar una gama de productos dedicados al aseo y cuidado personal de los más pequeños de la casa. Los artículos que se ofrecen son los siguientes:
- Aceite corporal Deliplus de aloe vera, ofrecido en botella de 600 cc.
 - Champú extra suave Deliplus con dosificador y en botella de 600 cc.
 - Crema protectora para el pañal Deliplus en tubo de 100 cc. (Pasta al agua).
 - Crema protectora para el pañal Johnson's en tubo de 100 cc.

- Gel de baño y champú para pieles atópicas Deliplus en botella de 600 cc con dosificador.
 - Jabón de baño líquido de aloe vera Nenuco en botella de 750 cc.
 - Leche corporal hidratante infantil con olor a perfume Nenuco en botella de 400 cc. (Nenuco).
 - Loción corporal hidratante con suave perfume en botella de 600 cc y dosificador (Deliplus).
- **Pañales:** Este producto es ofrecido por las marcas Deliplus y Dodot. Se ofrecen en paquetes de 6, 12, 15, 24, 26, 30, 36, 52 (pack 2 paquetes x 26 u) 60, 72, 84 (pack 2 paquetes x 42 u), 90 (bolsa 3x30 u “pack ahorro”) 100, 104, 108 y 116 (pack 2 paquetes x 58 u) unidades. Se debe de indicar también que estos se adquieren en función del peso en kg de las personas a los que van dirigidos, por ello, se pueden encontrar paquetes de 6-11 kg, 9-16 kg, 20-37 kg, 35-60 kg, 13-20 kg (talla L), 16-25 kg (talla XL), 9-14 kg (talla M), hasta 3 kg (para prematuros y más finos), 13-18 kg (talla 5 activity, etapas y más fino), 17-28 kg (talla 6 etapas y más fino), 2-4 kg (talla 1 más fino), 2-5 kg (talla 1 sensitive), 3-6 kg (talla 2 etapas y sensitive) y, 4-10 kg (talla 3 activity, etapas y más fino).
- **Puericultura:** Dentro de este grupo se encuentran más de 20 clases de artículos para el cuidado de los más pequeños y de sus mamás:
- Aspirador nasal de HIPPOS.
 - Baberos: desechables y no desechables en tamaño pequeño y grande de las marcas HIPPOS y LIBERO. Se ofrecen en paquetes de 2, 3 y 10 unidades.
 - Bastoncillos para los oídos de los niños Deliplus en caja de 50 unidades.
 - Biberones: biberones de boca ancha con dos tipos de capacidad (270 ml y 360 cc). Se pueden encontrar en color azul y en rosa de las marcas HIPPOS y Disney.
 - Bol bebé con cuchara de HIPPOS en color rosa y azul.
 - Broches pinza para el chupete marca HIPPOS y Disney y en color rosa y azul.
 - Caja cartón carrusel de ALCOGRAF.

- Cambiador desechable LIBERO en paquete de 6 unidades.
- Cepillo limpia biberón HIPPOS.
- Chupetes: Los chupetes latex anatómicos se comercializan en color azul y rosa de la marca HIPPOS. Existen diferentes tipos, como los especiales para por la noche porque se iluminan en la oscuridad y los que son todogoma. Se ofrecen en una unidad o en pack de 2 unidades y se destinan a diferentes edades (0-6 meses, más de 6 meses y más de 12 meses). Otro tipo de chupete es el latex reversible, en color azul y rosa de HIPPOS, dedicado a niños de 0-6 meses y a partir del año de edad.
- Contenedor alimentos de bebé en color azul y rosa HIPPOS.
- Cuchara silicona HIPPOS.
- Cucharas para tarritos del bebé HIPPOS y ofrecidas en paquete de dos unidades.
- Discos para la lactancia HIPPOS, dedicados a todas las mamás.
- Esponja suave y ovalada para el baño de los más pequeños Deliplus.
- Esterilizador biberón para microondas y con capacidad de 5 biberones marca HIPPOS.
- Gasas para los ojos y cara del bebé marca VELVERA. (caja 100 unidades).
- Mordedor refrigerante en color azul y rosa marca HIPPOS.
- Peines HIPPOS en color azul y rosa.
- Perchas para la ropita de los bebés en color azul y rosa HIPPOS. (paquete de 4 unidades).
- Portachupete doble en tonos suaves e intensos marca HIPPOS.
- Sonajero HIPPOS.
- Tetinas biberón boca ancha HIPPOS de dos materiales a elegir (latex y silicona). Se utilizan para la papilla o con posibilidad de adquirirlo con 3 posiciones. Se dirigen a diferentes edades (desde 0 y 4 meses).
- Tijera infantil HIPPOS.
- Vasos antigoteo HIPPOS en color azul y rosa.

- **Toallitas:** Se pueden encontrar los siguientes artículos Deliplus:
 - Toallitas húmedas con crema hidratante y aloe vera en paquetes de 24 y 80 unidades.
 - Toallitas con aloe vera y camomila en paquetes de 24 y 80 unidades. Este producto también está disponible en “tamaño ahorro” a través del pack de 3 unidades (240 toallitas).
 - Toallitas húmedas sin perfume (paquete 80 unidades). Este tipo de toallitas se ofrecen también de marca Dodot en paquete de 54 unidades.
 - Toallitas húmedas infantiles para cara y manos en paquete de 20 unidades.

3.2.2 **PRECIO**

La política que lleva a cabo Mercadona se caracteriza en tener productos con bajos precios y con una buena calidad, de ahí su nombre “Siempre Precios Bajos” (SPB). Los integrantes de esta empresa de distribución buscan la máxima satisfacción de los clientes ofreciendo productos a precios asequibles a todas las casas a través del carro Menú. A continuación, se analizará el precio mayor y menor de la línea de productos de Bebé que estamos analizando:

- **Productos de alimentación infantil:**
 - **Fruta bolsillo y galletas:** Estos productos son ofrecidos en pack y en bolsas. En primer lugar, el precio por pack esta medido en kilogramos y oscila entre 6,48 y 8,89 euros/kilogramo. En segundo lugar, el precio por bolsa, medido en gramos es de 0,78 euros por cada 100 gramos.
 - **Leche:** Por un lado, el precio de la leche líquida esta entre 1 y 1,50 euros/litro. Por otro lado, el de la leche en polvo, medida en kilogramos, esta entre 10 y 18,75 euros/kilogramo. En cambio, el precio por pack y bote de los dos tipos de leche está entre 1,05 y 15 euros.
 - **Papillas y sémolas:** Al igual que la leche, se ofrece en formato líquido y en polvo. En el primer caso, el precio por litro esta entre 3 y 3,40 euros (por paquete 1,50 - 1,72). En el segundo caso, el precio por kilogramo esta entre 1,64 y 8 euros (por paquete 0,82 – 3,40 euros).

- **Tarritos y zumos:** El precio de estos artículos por kilogramo esta entre 3,87 y 5,63 euros y, por pack de tarritos en diferentes formatos está entre 0,90 y 2,25 euros.
- **Productos de baño:** El precio de estos productos por botella oscila entre 1 y 3,70 euros.
- **Pañales:** El precio por paquete está entre 2,95 y 22,50 euros.
- **Puericultura:** En estos productos el precio por unidad esta entre 0,025 y 13,95 euros y, por paquete oscila entre 1,95 y 3,95 euros.
- **Toallitas:** Como en el resto de los artículos, el precio por unidad está entre 0,011 y 0,048 euros y, el precio por paquete está entre 0,65 y 2,75 euros.

Para conseguir su principal objetivo, esta empresa ofrece a sus clientes bajadas en el precio de venta de algunos artículos a través de las ofertas semanales que saca a todos sus clientes en cualquier línea de productos. Además, opta por la fabricación de productos ofrecidos en pack ahorro, pensado para todos los consumidores, en especial para aquellas familias con un número mayor de integrantes.

Mercadona lucha por ser pionera respecto a todos sus competidores y lo hace de esta manera y siguiendo la política mencionada anteriormente, de ahí la gran importancia que se le da por parte de todos los segmentos de clientes a los que esta satisface y, es por ello, por lo que se encuentra en lugar pionero en el ranking de la cuota de mercado de las empresas distribuidoras de España.

3.2.3 DISTRIBUCIÓN MERCADONA

Mercadona cuenta con dos tipos de distribución de sus productos. Por un lado, utiliza tiendas físicas repartidas en 49 provincias de las 17 Comunidades Autónomas compuestas por 1.552 supermercados de barrio. Por otro lado, utiliza como medio de venta su tienda online a través de su página web www.mercadona.es.

En cuanto a sus tiendas físicas se puede decir que tienen alrededor de 1.500 metros cuadrados de superficie de venta, compuestas por 8.000 referencias de productos aproximadamente colocados en sus correspondientes lineales y de la forma estratégica que se elija dependiendo de la importancia de cada uno de estos. Su surtido es amplio y variado contando con las siguientes categorías de productos: pescado, congelados, carne, charcutería, condimentos, aperitivos, lácteos, cafés e infusiones, zumos, agua,

bebidas no alcohólicas y alcohólicas, bodega, frutas y verduras, repostería, horno, legumbres y conservas, alimentos para animales, cuidado y limpieza del hogar y, perfumería, cosmética y parafarmacia. Estos productos se encuentran repartidos en 5 secciones diferenciadas según los colores de estas. De esta manera, se puede encontrar la sección de frutas y verduras diferenciada por su color verde; la sección de carnicería y charcutería en color rojo; la sección de parafarmacia y cuidado del hogar en color azul; la sección de bebidas alcohólicas en color granate; la sección de dulces y panadería en color amarillo y, por último, la sección de pescadería y congelados en color gris.

Para facilitar y dejar libertad a los clientes a la hora de realizar su compra, estos pueden contar con dos tipos de servicios ya que puede optar por el autoservicio, es decir, este puede escoger los productos según su elección y, por la autoselección, pidiendo consejo a los trabajadores. Así mismo, los consumidores pueden encontrar los productos a través de diversas formas y/o maneras (cabeceras de góndolas, islas, palet, muebles expositores especiales y, soportes metálicos) repartidos en un mobiliario cuya disposición es en parrilla (muebles colocados de forma recta según la circulación de los clientes). Para atraer la atención de sus clientes, ofrecen degustaciones de algunos productos para así, ganarse su confianza y asegurar una posible compra en el futuro. También utilizan hilo musical con música para ambientar y cada cierto periodo de tiempo incorporan su propio jingle y, por medio de un megáfono, los trabajadores de la compañía se encargan de dar publicidad a sus productos.

En cuanto al diseño del exterior de los establecimientos de esta cadena de distribución, se puede observar un letrero de grandes dimensiones en la fachada de cada uno de ellos con iluminación ya que los clientes tienen la primera impresión de esta empresa a través de ésta, por eso, es importante que se tenga un buen mantenimiento y que se evite el deterioro, creando una buena imagen en los consumidores. Las puertas de entrada son correderas y transparentes, dejando total libertad para observar el interior de los establecimientos y, así poder evitar la dificultad de los clientes a la hora de entrar en el establecimiento. En el exterior también se pueden observar, en ocasiones, carteles informadores sobre los precios de los productos del momento.

El otro medio de distribución de la cadena es la página web indicada más arriba. A través de ésta, los clientes pueden realizar sus compras sin la necesidad de salir de casa

y sin tener que transportarse a estos establecimientos ya que ofrecen un servicio de transporte de la compra que se realice. Para poder acceder a su tienda online, se tiene que introducir un correo electrónico y la correspondiente contraseña del comprador. Una vez que se ha accedido a ésta, se pueden observar todas las líneas de productos que tienen esta empresa y sus correspondientes productos y precios, además de los productos con precio especial de los que disponga. Solo basta con seleccionar el producto que se desee, añadirlo a la cesta e incorporar los datos bancarios del cliente y la dirección si desea que se lo transporten al domicilio que desee. También se da la opción de poder obtener la factura de las compras realizadas de forma online accediendo de forma idéntica a la opción de compra online.

3.2.4 COMUNICACIÓN

La comunicación con el exterior y con el público objetivo es algo muy importante que todas las empresas tienen que llevar a cabo para potenciar su imagen y así, poder atraer a un mayor número de clientes. Gracias a esto, se facilita la relación entre las empresas y los consumidores dando a estos una mayor confianza e informando de los aspectos relevantes de éstas y de sus productos.

Las redes más frecuentes en las que se encuentra Mercadona son Facebook y Twitter. En el primer caso, Mercadona utiliza esta red social como medio publicitario, informando sobre sus diversos productos y sus ofertas. También la utiliza para dar a conocer nuevos artículos que la empresa saca al mercado y que pueden ser una novedad para los consumidores. Cada vez son más los seguidores que tiene esta página y que tienen la posibilidad de comentar en las fotografías y publicaciones que la empresa pública. Gracias a esto, Mercadona consigue tener gran variedad de opiniones acerca de sus productos. En el segundo caso, utiliza Twitter para interactuar con sus clientes de una manera más directa. Solo basta con mencionar al cliente con el que desee contactar a través de su muro o por mensajes privados. También tiene opción, al igual que Facebook, de subir fotos y videos de sus productos o de cualquier evento de la empresa. Otra red importante en la que se comparten opiniones de esta empresa es Instagram aunque, en este caso, la cuenta utilizada no es oficial sino de personas que añaden fotografías de productos para así poder conseguir opiniones de todo el mundo acerca de ellos y, así, esta empresa podrá obtener información de todo tipo para poder cambiar

aspectos desfavorables que perciban sus clientes o mejorar los favorables de estos, utilizando a esta red social como prescriptor entre ella y la sociedad.

Para obtener información acerca de todos los aspectos laborales de Mercadona, las personas interesadas en trabajar en esta compañía utilizan LinkedIn. A través de esta red, se pueden conocer todos los aspectos relacionados con la formación de las personas interesadas y, es por ello, por lo que se considera una herramienta de gran relevancia para esta empresa para poder obtener información acerca de las personas interesadas en formar parte del personal de ésta. Pero, sin duda, la información más fiable acerca de la compañía se consigue a través de su página web. El personal dedicado a esto se encarga de publicar todas las noticias relacionadas con la empresa y con su entorno a través de publicaciones de diverso tipo. Para poder acceder a esto, los interesados tienen que introducir en su navegador la página de Mercadona (www.mercadona.es) y, pinchar en “nuestra empresa” donde se puede conseguir todo tipo de información como su historia, su forma jurídica, datos económicos, donde se encuentra, ventajas de la empresa, noticias (memorias de cada año) y cualquier tipo de duda a través del espacio de atención al cliente. También facilita la labor de entregar el currículum vitae a través del apartado “trabaja con nosotros” y, conocer la composición de los productos utilizando la compra online donde se pueden ver todos los aspectos relacionados con estos.

En resumen, Mercadona es una empresa muy conocida a nivel nacional, por lo que se puede obtener mucha información de esta en cualquier lugar. Solo basta con utilizar internet y cualquier buscador para conseguir noticias publicadas en periódicos, foros, blogs, redes sociales, entre otros.

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA Y VENTAJA COMPETITIVA DE MERCADONA

En los últimos años, Mercadona ha ido creciendo cada vez más debido al éxito que causa en la sociedad. Este éxito se debe en mayor medida a las estrategias y actuaciones que dicha empresa va desarrollando a lo largo del tiempo con el objetivo de conseguir captar cada vez a más clientes y así, obtener un beneficio superior al de sus competidores. El equipo de Mercadona lucha día a día por ofrecer a sus clientes ventajas que no puedan encontrar en ningún otro establecimiento competitivo y es así

como esta empresa llega a estar posicionada en primer lugar en todos los rankings de distribución de nuestro país.

Esta empresa opta por utilizar dos estrategias competitivas esenciales: **liderazgo en costes y diferenciación**. En primer lugar, Mercadona se decide por ofrecer productos de calidad y al menor precio posible y, para ello, se arriesga en incorporar un **proceso de especialistas en costes**, es decir, ahorra un tanto por ciento en la cadena de suministro de cada producto, evita, también, costes en publicidad y promoción lo que hace que, más adelante, esta pequeña cifra se convierta en una cantidad relevante en cuanto al ahorro total de costes. Esta estrategia se ha conseguido gracias al sacrificio que Mercadona ha decidido realizar en cuanto a la bajada del precio de sus productos. Como bien sabemos, la política comercial de Mercadona es la de Siempre Precios Bajos (SPB). Con esta, garantiza la estabilidad de precios de los productos y se niega a ofrecer ofertas en ellos, sino en establecer precios lo más bajos posibles, asequibles a todas las clases de clientes convirtiendo su Compra Total en una de las cestas más rentables del mercado. A lo anterior se le tiene que sumar los acuerdos realizados con sus interproveedores, en los que se dan la instauración de bloques logísticos por todo el territorio español como el de Cimpozuelos (Madrid), Riba Roja de Turia (Valencia), Villagodos del Páramo (León) y el de Abrera (Barcelona), todos ellos cercanos al territorio valenciano para así, conseguir el ahorro en costes en cuanto al aprovisionamiento de productos. También incentiva el transporte del ferrocarril de sus productos y se preocupa por optimizar la ocupación de sus lineales de productos para así, ahorrar el mayor espacio posible.

En segundo lugar, la **estrategia de diferenciación** que lleva a cabo con respecto a la competencia se basa en centrar todos sus esfuerzos en el cliente. Para ello, Mercadona ofrece seguridad alimentaria, máxima calidad y calidez, surtido eficaz, mínimo tiempo y presupuesto y máximo servicio, que son características o principios básicos que hacen que dicha empresa sea diferente a las demás. Además, hay que tener en cuenta también en esta diferenciación la marca del distribuidor que tiene la empresa, con proveedores líderes detrás de cada una de ellas, lo cual es otro elemento diferenciador ya que Mercadona basa sus relaciones con estos en conseguir la fidelización de sus clientes y el éxito de la empresa, haciendo, especial hincapié en la innovación e investigación para cubrir totalmente todas las necesidades de sus clientes, consiguiendo una notoriedad e

imagen relevante de su marca blanca. Dentro de esta estrategia, no se puede dejar atrás la lucha que lleva a cabo para conseguir un modelo de Calidad Total, satisfaciendo a los cinco componentes de esta. Para conseguirlo, ofrece servicios destinados al cliente como: parking para clientes, reparto a domicilio, pedido telefónico, tarjetas bancarias, teléfono gratuito de atención al cliente, pan recién hecho, control de calidad, custodia de bolsos, temperatura climatizada, productos de máxima calidad al menor precio y compra on-line.

3.3.2 OTRAS ESTRATEGIAS DE MERCADONA

Mercadona ha llevado a cabo muchas estrategias para mejorar el funcionamiento de su organización. Algunas de estas que ha planteado para conseguir su reto de Calidad Total son:

- Producir y ofrecer productos con calidad máxima y al menor precio posible, para ello cuenta con el Carro Menú: Mercadona decide bajar el precio de éste y así poder obtener por parte del cliente un ahorro del coste mensual en su Compra Total, consiguiendo ser una de las cestas con el presupuesto más barato del mercado.
- Para conseguir la diferenciación a través de la seguridad alimentaria, Mercadona cuenta con 270 instalaciones para los proveedores y la realización de 150 auditorías para examinar el funcionamiento de los bloques logísticos de la empresa.
- En los últimos años, Mercadona ha buscado soluciones para el aumento de su cuota de mercado, para ello, ha optado por la introducción de productos frescos en sus establecimientos, lo que ha llevado al aumento de esta en un 1,2%, captando a clientes que realizaban la compra de estos en otros lugares aprovechando además esta ocasión como oportunidad para llenar su cesta de compra.
- Para seguir con la innovación como medio de satisfacción del Jefe, Mercadona está desarrollando un nuevo centro de procesamiento de datos y, se preocupa también en la introducción de 450 productos nuevos en sus surtidos.
- La satisfacción de los trabajadores es otro elemento diferenciador de la compañía y, los considera su parte más valiosa para lograr el éxito de ésta. Por ello, mantiene una relación particular con ellos, basándola en la formación

continua y en la conciliación de su vida laboral y personal, a través de algunas actuaciones como la política de acercamiento al domicilio familiar, jornada continua (dejando cerrados los supermercados los domingos), ampliación de un mes más de baja maternal, política de protección del embarazo y, la creación de guarderías en los bloques logísticos más cercanos, para facilitar una vez más a sus trabajadoras. Para ofrecer estabilidad, la empresa opta por los contratos indefinidos, dando la oportunidad de llegar a puestos de más responsabilidad a través de la adquisición de conocimientos y de la formación que estos reciben. En cuanto a su política de retribución, lleva a cabo una estrategia de compromiso e implicación que tiene como objetivo dar incentivos a través de una prima que recibirán el 96% de los trabajadores que consigan cumplir sus metas además de tener una retribución por encima de la media. También lucha por la igualdad en la organización y, para ello, ha dispuesto que el 64% de los puestos directivos de la compañía esté ocupado por mujeres. Por último, otro punto a tener en cuenta es el absentismo que, para evitarlo, Mercadona cuenta en su plantilla con más de cien médicos para vigilar las bajas de los trabajadores.

- Para satisfacer al tercer componente, proveedores, realiza numerosos acuerdos con interproveedores y los premia con pactos de larga duración, llegando a veces a tenerlos para casi toda la vida. También se preocupa por el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible como medio relevante para el Proyecto Mercadona, garantizando la confianza entre ellos a través de las reuniones que promueve dicha compañía con sus fabricantes.
- Los factores del Medio Ambiente y de la acción social son dos puntos que esta empresa tiene muy en cuenta para la satisfacción de la Sociedad, otro componente muy importante de la compañía. En primer lugar, para fortalecer el Medio Ambiente, Mercadona utiliza el Sistema de la Gestión Medioambiental cuyos principios fundamentales son: prevención y gestión de residuos, optimización de sus bloques logísticos y, por último, el ahorro de la energía. En segundo lugar, se preocupa de la situación social que tiene nuestra sociedad e interviene en ella a través de la entrega diaria de productos a 73 comedores sociales y la ayuda en 53 bancos de alimentos y otras entidades como Cáritas Diocesana, por ejemplo.
- Por último, se pueden aportar algunos datos del quinto componente de Mercadona, el Capital como el hecho de que la estrategia de crecimiento y

rentabilidad sea una de las más importantes que persigue Mercadona y, para tener constancia de ello, se puede observar el aumento de la facturación en 2%, el incremento del 3% del volumen y del 5% del beneficio de la empresa. Este último, se comparte entre el Trabajador a través de las primas (25%), la Sociedad a través de la contribución tributaria (25%), la Reinversión (40%) y, por último, el Capital a través de los dividendos (10%).

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS DAFO)

A continuación se hará un estudio sobre la situación de la empresa utilizando los factores externos e internos que pueden afectar a esta. Para ello, se utilizará la Matriz Dafo, denominada así por sus cuatro componentes principales: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los factores internos serían las debilidades y fortalezas y, los externos, las amenazas y oportunidades.

ANÁLISIS DAFO DE MERCADONA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa variedad de marcas líderes. - Inexistencia de ofertas de productos. - Escasa importancia a la internacionalización. - Incompatibilidad entre la venta de productos frescos y el objetivo de Mercadona en productividad, costes y marca del distribuidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número elevado de establecimientos. - Buena imagen de marca del distribuidor. - Productos a bajo precio. - Servicio de reparto a domicilio. - Excelente poder de negociación con sus interproveedores. - “El Jefe”, como objetivo principal. - Cadena Agroalimentaria Sostenible. - Elevada cuota de mercado. - Excelente imagen corporativa.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis actual. - Competencia actual. - Entrada de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión. - Inmigración de España. - Avance tecnológico y la importancia del uso de Internet en los consumidores. - Utilización del cliente como prescriptor.

Fuente: Elaboración propia.

❖ Debilidades:

- ***Escasa variedad de marcas líderes*** → Mercadona se centra principalmente en sus marcas blancas (Hacendado, Bosque Verde, Deliplux, Compy) dejando en segundo lugar a las marcas de proveedores líderes. En los establecimientos de esta empresa, el cliente encontrará numerosos productos de sus propias marcas o marca del distribuidor pero no le resultará fácil encontrar una marca específica de cualquier producto debido a la escasa comercialización de marcas líderes en los puntos de venta. Esto supone una debilidad para Mercadona ya que corre el riesgo de que el cliente se tenga que desplazar a la competencia para adquirir dichos productos.
- ***Inexistencia de ofertas de productos*** → Mercadona no dispone de ofertas en sus productos debido a su política de Siempre Precios Bajos. Esto supone una debilidad para la empresa porque puede perder imagen por parte del cliente debido a que las ofertas y los descuentos son herramientas que captan siempre la atención del consumidor y así, incentivar al cliente en su decisión de compra.
- ***Escasa importancia a la Internacionalización*** → Mercadona ha dejado atrás o no quiere optar, por ahora, a la idea de expandirse en otras zonas del mundo. Esto se debe principalmente al compromiso que tiene con sus interproveedores ya que ha llegado a numerosos acuerdos con estos y su objetivo es incentivar y promover la industria española. Otro motivo que resulta importante mencionar es la fidelidad de la empresa con los clientes locales porque son estos el factor principal de la compañía y está centrada en satisfacer sus necesidades principalmente con productos a los que estos están acostumbrados a comprar.
- ***Incompatibilidad entre la venta de productos frescos y el objetivo de Mercadona en productividad, costes y marca del distribuidor*** → En los últimos años, Mercadona se ha centrado principalmente en la comercialización de productos frescos y ha centralizado todos sus esfuerzos a ello. La idea de comercializar este tipo de productos no resulta compatible con su objetivo de llegar a tener una alta productividad, ahorrar en costes y tener su propia marca debido a que se trata de dos significados totalmente opuestos.

❖ Fortalezas:

- ***Número elevado de establecimientos*** → Mercadona cuenta con una red amplia de establecimientos repartidos por toda España, llegando a estar presente en muchos municipios y en numerosos puntos de las ciudades. Esto supone una fortaleza para la empresa por varios motivos. Entre ellos, destacamos la facilidad que se le da al cliente de poder realizar su compra sin la necesidad de desplazarse a lugares lejanos para poder adquirir productos que solo esta empresa puede comercializar ya que muchos clientes son fieles a las marcas del distribuidor de Mercadona. Por otro lado, tener muchos puntos de venta repartidos por toda la geografía española supone un gran beneficio para la empresa por la posibilidad de aumentar su cuota de mercado y el nivel de ingresos y, por supuesto, ayuda a esta a seguir creciendo.
- ***Buena imagen de marca del distribuidor*** → La gran ventaja que tiene Mercadona frente a sus competidores es la buena imagen de marca. Esto hace que sus clientes sean fieles a las marcas propias de esta empresa debido a que ofrece a estos unos productos con una excelente relación calidad-precio lo que hace que la aceptación de estos por parte del consumidor sea cada vez mayor.
- ***Productos a bajo precio*** → Mercadona ofrece a sus clientes productos de una buena calidad a menor precio que las marcas líderes, lo que hace que el cliente opte por la compra de estos productos a los de otros proveedores. El objetivo que tiene esta compañía es la satisfacción del Jefe, por tanto, se preocupa y centra todos sus esfuerzos en ello, a través del ahorro en su Carro Menú.
- ***El servicio de reparto a domicilio*** → La posibilidad de entregar al cliente su compra en el domicilio correspondiente es un factor importante a tener en cuenta a la hora de elegir el establecimiento para realizar la compra de la semana. La mayoría de las personas utilizan sus propios medios para ir comprar, pero muchas otras, no disponen de los medios suficientes para poder trasladar sus productos hasta su lugar de residencia, por ello, Mercadona da la facilidad de no tener que depender de terceras personas para realizar esta labor. Este factor crea una imagen positiva al cliente sobre estos establecimientos lo que hace que este decida ir a comprar a esta organización que a otra de la competencia.
- ***Excelente poder de negociación con sus interproveedores*** → Esta compañía se caracteriza también por la buena relación que mantiene con los interproveedores. A lo largo de los años, Mercadona firma numerosos acuerdos con ellos y se

esfuerzo por realizarlos de manera gratificante. Como ya he mencionado en el apartado correspondiente, esta empresa cuenta con más de 120 fabricantes interproveedores, lo que hace que su poder de negociación hacia ellos sea cada vez más grande debido a que a medida que aumenta el número de interproveedores el poder de negociación de la empresa es mayor, es decir, es la empresa la que lleva el control en temas relacionados con el abastecimiento y coste de los productos ya que puede amenazar a estos su salida en el mercado.

- **“El Jefe”, como objetivo principal** → Mercadona destina todos sus esfuerzos a la satisfacción de sus clientes lo que conlleva a esta compañía de distribución ser pionera en España frente a sus competidoras debido, fundamentalmente, a la fidelidad que los clientes tienen por los productos de ésta.
- **Cadena Agroalimentaria Sostenible** → CASPOPDONA, denominado así el acuerdo de Mercadona con sus interproveedores para conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible líder, se esfuerza para obtener el crecimiento y la valoración de los sectores primarios de España lo que hace que la imagen de la sociedad hacia esta compañía crezca cada vez más.
- **Elevada cuota de mercado** → Como hemos visto en el apartado de los competidores de Mercadona, esta es la empresa distribuidora líder con respecto a las demás. Mercadona alcanza una cuota de mercado del 22,4% en el periodo Enero-Junio de 2015, triplicando a su seguidor, Carrefour Hiper que cuenta con una cuota de 7,6% en el mismo periodo.
- **Excelente imagen corporativa** → En los últimos años, Mercadona ha luchado por alcanzar una imagen corporativa superior respecto a las demás empresas, lo que hace que los clientes de esta empresa sean fieles a ella y a sus principales marcas. Esto supone una fortaleza para esta empresa a la hora de ser más competitiva y así, obtener un mayor beneficio.
- **Modelo GCT** → El objetivo principal de este modelo es la satisfacción de sus clientes. Para ello, utiliza la Cadena Agroalimentaria Sostenible como elemento principal y sus cinco componentes son: “el Jefe”, el Trabajador, los Proveedores, la Sociedad y el Capital. Entre todos ellos y gracias a los acuerdos que Mercadona realiza, luchan por conseguir una buena imagen en sus clientes y así, conseguir sus objetivos.

❖ **Amenazas:**

- ***Crisis actual*** → España está atravesando una crisis económica relevante que ha ocasionado la disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores. Esto provoca que estos se centren únicamente en satisfacer las necesidades básicas de ellos y de sus familias y, por ello, se produce un menor gasto en la cesta de la compra total y una pérdida del beneficio para Mercadona. Aunque también se tiene que tener en cuenta que esto ha sido en parte una oportunidad para la empresa, debido a comercializar productos a un bajo precio y atraer a clientes con su marca del distribuidor, aprovechándose de los problemas económicos por los que pasa España.
- ***Competencia actual*** → La competencia de otros establecimientos constituye una de las principales amenazas que Mercadona puede tener. Por un lado, se examina la competencia que esta compañía tiene con los establecimientos de equivalente y/o mayor tamaño. Se debe principalmente al hecho de que esta empresa se centre solo en la venta de productos dedicados a la alimentación, limpieza, aseo personal, cuidado del hogar y de los animales. A la vez, otros establecimientos y/o pymes, se centran en comercializar, además de estos, productos textiles, calzado, decoración del hogar, menaje de cocina, papelería, herramientas de jardinería, etc. Esto hace que los clientes se desplacen a otros establecimientos para realizar la compra de estos productos y aprovechar la ocasión para comprar productos que pueden encontrar en Mercadona como, por ejemplo, artículos de limpieza o alimentación. Por otro lado, se puede examinar también la competencia por parte de los pequeños establecimientos, tiendas de barrio y plazas de abastos. Estos se caracterizan por tener una mayor confianza y un trato más personal hacia sus clientes, además, la cercanía al domicilio personal también se considera un factor clave en este tipo de establecimientos.
- ***Entrada de nuevos competidores*** → Otra amenaza a tener en cuenta para Mercadona es la entrada de nuevos competidores posibles, ya que puede llevar a la disminución de su clientela y, por tanto, a perder gran parte del éxito que posee como líder en distribución.

❖ Oportunidades:

- **Expansión** → Dada su elevada cuota de mercado y su tasa de crecimiento además de la imagen y notoriedad de sus productos, Mercadona podría optar por salir fuera de los límites nacionales y expandir su negocio en el extranjero. Esto resultaría una gran oportunidad para la compañía ya que aumentaría su volumen de ventas. También podría conseguir un mayor poder de negociación con sus proveedores e interproveedores y así, podría abastecerse a un precio inferior.
- **La inmigración en España** → Se considera un factor importante para Mercadona porque le puede proporcionar un aumento de su clientela y de su cuota de mercado a través de las compras de estos nuevos clientes. No solo produce estos beneficios sino que a la vez, puede conseguir una imagen positiva en los países origen de estos. Mercadona puede optar por la fabricación de productos típicos de sus países y así, aumentar la cesta de compra de estos.
- **Avance tecnológico y la importancia del uso de Internet en los consumidores** → Supone una oportunidad para Mercadona porque ofrece al cliente la oportunidad de realizar su compra a través de Internet y, así, facilitar esta labor sin la posibilidad de salir de casa y realizarla a cualquier hora del día. Este aspecto, enriquece la imagen de esta empresa, además de la utilización de las redes sociales como medio publicitario.
- **Utilización del cliente como prescriptor** → Dicha compañía se caracteriza principalmente por la fidelidad de sus clientes, lo que hace que éste conozca con profundidad todos los productos que Mercadona comercializa. Dicho esto, esta empresa tiene la oportunidad de aprovecharse de ello y utiliza al cliente como un “medio publicitario” a la hora de dar a conocer sus productos por medio del boca a oreja, por ejemplo.

5. CONCLUSIONES FINALES

En este apartado se narrarán las conclusiones recogidas una vez realizado el estudio Mercadona en España. En primer lugar, tras realizar el análisis de situación, concretamente el análisis externo, vemos que el entorno general que rodea a esta empresa no presenta las mejores condiciones posibles, debido, principalmente, a los datos obtenidos de las magnitudes macroeconómicas estudiadas en el desarrollo del análisis. Se sabe que España está atravesando duros momentos de crisis económica lo que afecta de manera diferida a la empresa. Por un lado, como toda compañía, los efectos negativos de la crisis son relevantes en cada una de ellas, pero si es verdad que esta empresa ha optado por fortalecer día a día su modelo comercial de “Siempre Precios Bajos”, lo que hace, que muchas personas y familias se dirijan a cada uno de los establecimientos de Mercadona a realizar sus compras impulsados, mayormente, por las marcas del distribuidor que se ofrecen y por la importancia de ésta de satisfacer y tener al cliente como objetivo principal, ofreciendo productos con una buena calidad precio, lo cual, se considera un factor relevante para ésta. En segundo lugar, el estudio del análisis específico, nos resume tres aspectos importantes relacionados con los clientes, proveedores y competidores de la compañía. En relación a los clientes, se puede decir que es la pieza más importante que compone Mercadona, de ahí su denominación como “El Jefe”. Tras consultar diferentes links informativos relacionados el segmento de clientes de esta empresa, se conoce que no tiene ningún segmento específico de clientes al que atiende ya que sus consumidores son grupos de personas de todas las edades, sexos y clases. En cuanto a sus proveedores, sabemos que son más de 120 fabricantes interproveedores los que componen la Cadena Agroalimentaria de Mercadona y que se ha realizado una inversión de 500 millones de euros para impulsar la industria española. Gracias a esta investigación, se ha podido conocer que detrás de todos los productos ofrecidos por sus marcas de distribuidor se encuentran fabricantes de marcas líderes españolas, lo que hace que gran parte de sus clientes sean atraídos a estos establecimientos. Sus competidores son su mayor preocupación pero no en grandes dimensiones debido al hecho de tener una cuota de mercado de 22,4% en 2015, tres veces mayor que la de su seguidor Carrefour (7,6%), por tanto, se afirma que se trata de la compañía de distribución líder española.

Otro punto importante a tener en cuenta en estas conclusiones es su análisis interno, donde se ha podido realizar un breve estudio de sus productos, precios, comunicación y distribución. En cuanto a sus productos, debido a la amplia gama que se oferta, se ha estudiado una sola línea de éstos, la de bebés. Ofrece algunas marcas líderes pero no muchas, lo que supone una amenaza para ella porque sus clientes podrían buscar estas en la competencia. Sus precios tienen buena fama, debido a su política, lo que se considera una atracción para el consumidor. Se puede decir que dicha compañía no está por la labor de realizar ofertas en sus referencias de producto como hacen sus competidores debido a la política que llevan a cabo, lo que se podría considerar también una amenaza para ésta. En cuanto a su comunicación, dicha compañía se comunica con su exterior a través de algunas redes sociales, evitando los medios principales de comunicación como la televisión o radio para lanzar su publicidad. Su distribución se hace de dos maneras distintas, a través de sus establecimientos y a través de su página web, donde se puede realizar la compra de forma online, que supone una gran comodidad para el cliente de poder realizar esta labor con total disponibilidad horaria y sin la necesidad de salir de casa, lo cual, se convierte a su vez en una ventaja para Mercadona.

En cuanto a su análisis estratégico, se puede ver que llevan a cabo dos estrategias competitivas principales, la de liderazgo en costes a través de su política SPB y de sus acuerdos con interproveedores y, la de diferenciación a través de sus servicios y del Modelo de Calidad Total. También realiza algunas estrategias relacionadas con la satisfacción de sus cinco componentes, haciendo que su imagen sea cada vez más favorable y esté posicionada en un lugar difícilmente alcanzable para sus competidores principales.

Como segundo punto principal del estudio de Mercadona, se puede observar el diagnóstico de la situación a través de la matriz DAFO realizada. En dicha matriz se observan los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y los puntos débiles (debilidades y amenazas) y como conclusión a esto se puede aportar que Mercadona presenta como amenaza principal su competencia, como debilidad la escasez de marcas líderes en sus establecimientos, como oportunidad no presenta alguna que sea excesivamente destacable aunque, desde mi punto de vista, utilizar al cliente como prescriptor y el uso de las tecnologías e Internet son dos aspectos muy importantes a tener muy en cuenta por todas las empresas y, por último, como fortaleza, la cual se

considera verdaderamente importante, es la buena imagen y notoriedad que presenta su marca del distribuidor que origina se posicione con gran diferencia por encima de sus rivales.

A modo de resumen, se puede decir que la imagen de Mercadona en nuestro país es destacable, con gran diferencia, con respecto a sus competidores. Gracias al esfuerzo que su presidente, Juan Roig, y su equipo han puesto en ella, se ha posicionado como marca líder distribuidora en España, aprovechándose de su marca del distribuidor y de sus dos políticas: comercial (SPB) y de gestión (Modelo de la Calidad Total), creando una imagen positiva en la Sociedad.

6. BIBLIOGRAFÍA

Santesmases Mestre, M (2012), *Conceptos y Estrategias*, Marketing, 6ª edición, Pirámide.

Guerras Martín, L.A, Navas López, J.E (2014), *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*, 5ª edición, Civitas.

<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html#menuD>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadona>

<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/empresa.html>

<http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/503/1/TFG-Peralta%20Vicente,%20Jose%20Luis.pdf>

<http://es.slideshare.net/AlmaML/mercadona-5576868>

<http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/economia/Paginas/index.aspx>

http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440658173_271634.html

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>

<http://www.elmundo.es/espana/2015/06/12/5579fbc8268e3e26118b459d.html>

<http://www.ine.es/prensa/np890.pdf>

<http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

<http://www.abc.es/20120314/local-comunidad-valenciana/abci-mercadona-201203141102.html>

http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html

http://www.revistaaral.com/es/notices/2015/07/el-gran-consumo-vuelve-a-crecer-en-el-primer-semester-de-2015-75168.php#.Vfao_xHtmkp

<http://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/>

<http://www.carrefour.es/grupo-carrefour/>

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

<http://www.lidl.es/es/marcas-lidl.htm>

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

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

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

<http://www.ahorramas.com/index.php>

<http://www.caprabo.com/es/home>

www.mercadona.es

<http://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/6732>

<http://www.abc.es/20120314/local-comunidad-valenciana/abci-mercadona-201203141102.html>

<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/servicios.html>

<https://docs.google.com/document/d/11ckZ4BDc-kkph-17FGopoP9wejHZHLfxuP214qm-lCI/preview>