



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE MERCADONA

Alumno: Jesús Cañete Toro

Junio, 2020

ÍNDICE:

CAPÍTULO 1.

- 1.1 RESUMEN Y ABSTRACT
- 1.2 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
- 1.2.1 MODELO DE CALIDAD TOTAL

CAPÍTULO 2. MARCA E IMAGEN:

- 2.1 DEFINICIÓN DE MARCA
- 2.1.2 EL PAPEL DE LA MARCA: IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LA MARCA
- 2.1.3 MARCA MERCADONA
- 2.2 IMAGEN DE MARCA
- 2.2.1 IMAGEN DE LA MARCA MERCADONA
- 2.3 IDENTIDAD DE MARCA

CAPÍTULO 3. POSICIONAMIENTO:

- 3.1 ANÁLISIS DAFO Y SITUACIÓN DE MERCADONA:
- 3.2 DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO
- 3.2.1 PROCESO DE POSICIONAMIENTO
- 3.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO
- 3.3.1 EL REPOSICIONAMIENTO
- 3.4 VENTAJAS DEL POSICIONAMIENTO
- 3.5 TÉCNICAS PARA ESTUDIAR EL POSICIONAMIENTO. LA ENCUESTA:
- 3.6 MAPA DE POSICIONAMIENTO
- 3.6.1 MAPA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADONA

CAPÍTULO 4.

- 4.1 MUESTRA Y METODOLOGÍA
- 4.2 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS
- 4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. BIBLIOGRAFÍA

6. ANEXO

1INTRODUCCIÓN:

1.1RESUMEN Y ABSTRACT:

El objetivo de mi trabajo es conocer, analizar y estudiar la posición de Mercadona en su sector con respecto a sus competidores, así como estudiar los factores que le permiten tener dicha posición en el mercado. Dicho trabajo está dividido en 4 partes, en las que explico conceptos teóricos que seguidamente desarrollo en el caso de Mercadona, para finalmente acabar elaborando una encuesta y analizando los datos de esta, que me permitirán conocer la imagen de Mercadona y ver cómo está posicionada con respecto a sus competidores, así como elaborar un mapa de posicionamiento de las principales cadenas en el sector de la distribución y por último, finalizar el trabajo con unas conclusiones y recomendaciones de todo lo analizado.

The objective of the project is to know,analyze and study the image and positioning of the Mercadona sector with respect to their competitors, and study the factors that allow it to have this position in the market.. This project is divided into four parts, where I explain theoretical concepts which i speak in the case of Mercadona and finally finish doing a survey to find out the image and positioning in the market, and doing a positioning map. At last i end with conclusions and recommendations of all the job.

1.2INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA:

La empresa que he elegido es Mercadona, una de las principales empresas de supermercados y líder en el sector de distribución de toda España y antes de comenzar a hablar sobre Mercadona quisiera citar la definición que podemos encontrar en su página web definiéndose así como “*Un proyecto compartido y sostenible que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y tenga a "El Jefe" (cliente) como faro*” (Mercadona,2020).De esta definición podemos ver la importancia que tiene el cliente para Mercadona, llamándolo el jefe, siendo uno de los pilares del Modelo de calidad de Mercadona, modelo del que hablaré más adelante. También podemos encontrar la misión de Mercadona “*Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo*”(Mercadona,2020) dichos conceptos son muy importantes a la hora de hablar de su imagen. Destaca la importancia del cliente siempre presente para Mercadona y el objetivo de satisfacer sus necesidades de la forma más eficiente y respetuosa posible. Vemos como en la misión, habla sobre satisfacer las

necesidades del consumidor, todas ellas relacionadas con sus 4 marcas, de las que hablaré más adelante. A continuación, voy a hablar sobre su historia:

La empresa nace en 1977, dentro del grupo de Cárnicas Roig, en Valencia, contando así con una antigüedad de 43 años. Cuatro años después, el actual presidente Juan Roig, junto a su esposa y 3 de sus 5 hermanos Fernando, Trinidad y Amparo compraron Mercadona a sus padres.

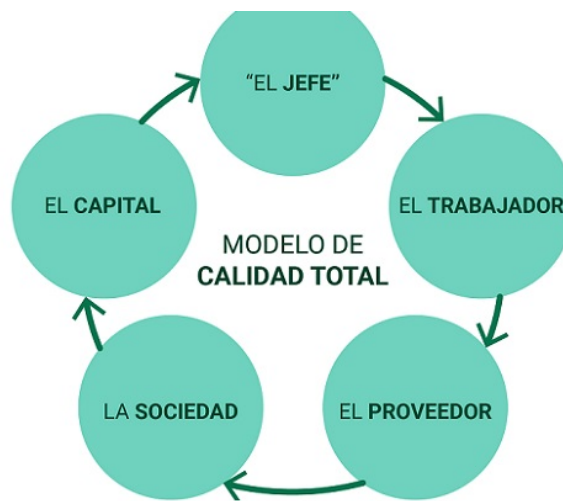
Contaba entonces con 8 tiendas, sumando entre todos unos 300 metros cuadrados, todas ellas ubicadas en Valencia, aunque no se tiene documentado cuál de estas fue la primera. Una de las estrategias por las que optó Mercadona desde sus inicios fue la adquisición de otras empresas como Supermercados Superette en 1988 que contaba con 22 tiendas por aquel entonces en Valencia. En 1993 se produce uno de los hechos más importantes para Mercadona, que fue la instalación de la estrategia de siempre precios bajos (SPB) que acabaría derivando en el modelo de calidad total que tiene Mercadona. Tres años más tarde, en 1996, se produjo la creación de marcas de Mercadona, entre ellas Hacendado y Bosque Verde. Ese mismo año se produce la apertura del Mercadona número 200.

Desde principios de siglo la empresa ha tenido un crecimiento exponencial y progresivo gracias a numerosas estrategias de las que hablaré y explicaré a lo largo del trabajo como la internacionalización y el modelo de calidad total así hasta llegar a día de hoy a tener 1635 tiendas ubicadas por toda España e iniciando una nueva estrategia de internacionalización abriendo nuevas tiendas en Portugal.

1.2.1 MODELO DE CALIDAD TOTAL:

Creado en 1993 bajo el nombre de la estrategia comercial Siempre Precios Bajos (SPB) que más adelante derivaría en el modelo de Calidad Total que ha sido una de las claves en el éxito y crecimiento de Mercadona. Compuesto por 5 elementos, Mercadona busca satisfacer de todos y cada uno de ellos siendo el más importante el cliente, denominado en este modelo como “El Jefe”. A continuación, voy a hablar de los componentes del modelo:

Gráfico 1: Modelo de Calidad Total de Mercadona



Fuente: MERCADONA

- El cliente: Denominado como “El Jefe”, está dentro de todas las decisiones de la empresa y el objetivo principal es satisfacer sus necesidades.
- El trabajador: Aplica un modelo de recursos humanos formando de forma continua al trabajador, para poder satisfacer al cliente hay que tener satisfecho al trabajador. Una de las principales medidas que puede servir como ejemplo es que en 2001 Mercadona inauguró el primer centro educativo infantil de forma gratuita para los hijos de los trabajadores, tiene como principios los valores de igualdad y equidad entre los trabajadores sin distinguir entre ninguna condición basándose que a misma responsabilidad, mismo sueldo. Sus trabajadores cuentan con contratos fijos y salarios superiores a la media del sector.
- El proveedor: Trabaja conjuntamente con los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando a los clientes los productos de máxima calidad y al mínimo coste. Mercadona actualmente lleva a cabo la estrategia de “Proveedor Totaler”. Dicha estrategia produjo un cambio modificando la relación que tenía Mercadona con sus proveedores, con contratos de larga duración a poder gestionar producto a producto, la empresa si introduce un producto nuevo en el mercado evalúa que empresa será la encargada de hacerlo, teniendo así 1400 proveedores totaler.
- La sociedad: En su página web encontramos la visión “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro” (Mercadona,2020),

viendo así la importancia que tiene la sociedad para Mercadona. Mercadona lleva a cabo una serie de iniciativas que contribuyen a ayudar a la sociedad como donar alimentos a comedores sociales o invertir para reducir el impacto de Co2 de su actividad.

- El capital: Por último, el capital, el beneficio siempre llega después de satisfacer al resto de componentes de la empresa, llegando a tener un volumen de facturación de 25500 millones de euros en 2019 entre todos los establecimientos de España y Portugal.

Gráfico 2: Datos del volumen de negocios de Mercadona



Fuente: MERCADONA

2 MARCA, IMAGEN Y POSICIONAMIENTO:

2.1 DEFINICIÓN DE MARCA:

La marca es un elemento intangible que forma parte del producto y es uno de los principales activos para la empresa. La definición de marca ha ido sufriendo pequeños cambios a lo largo del tiempo, pero de todas las definiciones quiero hacer hincapié en la siguiente:

La AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (ASOCIACIÓN AMERICANA DE MARKETING) (1995) define la marca como “*Un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, ha sido utilizada tradicionalmente para identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, con el ánimo de diferenciarlos de la competencia*”.

La marca está formada por varios elementos entre los cuales quiero destacar el logotipo o símbolo, que es el símbolo gráfico utilizado para distinguir a la marca, y por otro lado el nombre que es la parte de la marca que se pronuncia, es la esencia de la marca, y del

nombre de la marca depende su recuerdo. El nombre tiene que ser fácil de pronunciar y sobre todo fácil de recordar en la mente del consumidor, es un concepto clave que influirá en el posicionamiento de la empresa. El primer paso a la hora de determinar la marca y su identidad, es fijar su concepto, que suele estar relacionado con la misión de la empresa o con los beneficios derivados de la marca.

2.1.2 LA MARCA Y SUS VENTAJAS:

Como he mencionado antes, la marca puede convertirse en uno de los principales activos de la empresa, debido a las ventajas que puede proporcionar a la empresa en función de las estrategias que esta lleve a cabo.

Tradicionalmente, si observamos la multitud de definiciones que se le ha dado al concepto de marca, la función que se le ha asignado es la de identificar a los productos de la empresa con el objetivo de diferenciarlos de los de la competencia, aunque es una de las muchas de las funciones que esta tiene. Posteriormente y dando una visión más actual, se le ha asignado una tercera función a la marca y no es otra que la función de protección del producto consiguiendo así proteger al producto legalmente y asociarlo a la empresa, impidiendo así que el resto de los competidores puedan aprovechar las ventajas que ofrece la marca de la empresa.

La marca es uno de los elementos fundamentales de la estrategia de marketing y esto se debe a que según la estrategia que se tome la marca permite al producto posicionarse en el mercado y obtener ventajas competitivas, la más frecuente es la estrategia de diferenciación.

La marca puede proporcionar una gran variedad de ventajas, de las cuales quiero mencionar las siguientes:

- Genera nuevas oportunidades de negocio
- Puede ser asociada como un símbolo de calidad, si los consumidores tienen una imagen de que la marca tiene calidad. Si el consumidor tiene asociada buena calidad del producto, la empresa puede venderlo a un precio superior al de los otros competidores.
- Crea lealtad en los consumidores.
- Permiten identificar y diferenciar los productos de los competidores.

2.1.3 MARCA MERCADONA:

La estrategia conocida como MDD o marca del distribuidor, es la que sigue Mercadona y consiste en lo siguiente, Mercadona adquiere sus productos a terceros, que son los que los fabrican, pero los vende bajo su propia marca.

Mercadona es la cadena de supermercados más transparente del sector ya que identifica en sus productos al fabricante real con su símbolo o logo corporativos en un 60% de los casos, en el resto de los productos Mercadona permite la identificación del fabricante real mencionando el nombre o la razón social del fabricante. Mercadona prioriza siempre que es viable por el origen nacional para sus productos y materias primas, apostando así por empresas de origen español. A continuación, mencionaré las marcas de Mercadona más importantes, todas creadas en 1996, haciendo una mención especial a su marca estrella, Hacendado:

- **Hacendado:** En 1996 Mercadona crea una multitud de marcas entre las cuales se encuentra la marca Hacendado. Mercadona recomienda Hacendado para todos los productos de alimentación. Es la marca estrella de Mercadona y destaca por su relación calidad-precio. Proporciona una amplia variedad de todo tipo de productos a los clientes (lácteos, pasta, zumos, cereales, bollería, pizzas...) ofreciendo muy buenos productos a un precio bajo. Una de las razones por las que Hacendado tiene tanto éxito y buena imagen es por lo citado anteriormente y es que los productos de Hacendado son fabricados por marcas muy populares y exitosas, entre otras Casa Tarradellas que fabrica las pizzas o Sovena, uno de los proveedores de aceite de oliva o la compañía Helados Alacant fabricante de los helados de Hacendado.
- **Bosque verde:** Es una de las marcas propias de Mercadona, ofreciendo una gran cantidad de productos, todos ellos relacionados con la limpieza del hogar, aunque quizás los más destacables son detergentes y suavizantes, aunque también cabe destacar otro tipo de productos de la marca como papel higiénico, bayetas, escobas...
- **Deliplus:** La marca Deliplus ofrece una variedad de productos muy amplia, aunque en su mayoría estos productos están enfocados a la belleza e higiene personal, como maquillaje, toallitas, gel, desodorante, crema hidratante...
- **Compy:** Por último, quisiera mencionar la marca Compy que ofrece una gama de productos para alimentación de mascotas como piensos.

Como podemos ver, cada marca de las citadas anteriormente, ofrece una gama de productos distinta, siendo así alimentación, limpieza, higiene y estética personal y mascotas.

2.2 IMAGEN DE MARCA:

Como Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado (2004) indican, uno de los conceptos más importantes para la empresa es el de la imagen de marca, ya que puede ser la base de la estrategia de marketing. Se han dado muchas definiciones, pero podemos definir el concepto de imagen de marca como la percepción que tienen los consumidores de esta. De esta definición podemos deducir que la imagen de marca es subjetiva ya que depende de la percepción del consumidor y de la recepción que tiene este de la marca.

Uno de los aspectos más importantes de la imagen de marca es la capacidad para influir y afectar en el comportamiento del consumidor. Es tan importante ya que en función de la imagen que tenga el consumidor del producto actuará de una forma u otra, influyendo en el proceso de decisión de compra del consumidor.

La imagen de marca tiene un componente dinámico ya que puede verse modificada por cambios en el entorno tanto interno como externo, aunque debe de tener una mínima estabilidad.

Es importante hacer una distinción entre imagen e identidad de marca ya que, aunque son dos conceptos muy relacionados, tienen sus diferencias, representando así la imagen de marca las percepciones actuales y la identidad de marca la forma en la que la empresa quiere posicionar la marca en el mercado. La imagen que los consumidores tienen de la marca puede verse condicionadas por la empresa, pero también por el entorno del consumidor, esto puede ser positivo o negativo para la empresa, ya que por ejemplo en determinados países puede ser muy difícil introducir nuevos productos.

Una buena imagen de marca puede tener efectos muy positivos para la empresa:

- Crea ventajas competitivas para la empresa, tener una buena imagen de marca ayuda a la empresa a competir en el mercado.
- Genera nuevas oportunidades de negocio, ya que permite a la empresa entrar a nuevos mercados o generar nuevas líneas de negocio.
- Diferencia y distingue de la competencia.
- Permite a la empresa establecer precios más altos que la competencia, teniendo así márgenes más elevados y generando más beneficios.

- Pueden desarrollar pensamientos y sensaciones positivos para el consumidor, utilizando por ejemplo un eslogan.

2.2.1 IMAGEN DE LA MARCA MERCADONA:

Mercadona tiene una imagen fuerte y por lo general muy positiva en el mercado, esto puede verse gracias a datos significativos, como que uno de cada cuatro euros que se gastan los consumidores en el mercado se gasta en Mercadona. según el balance de la distribución y el gran consumo elaborado por Kantar Wordpanel.

Mercadona está teniendo éxito en su cambio de imagen gracias a acciones como la renovación de sus tiendas iniciado en 2016 qué, aunque ha requerido de una inversión muy fuerte, todo esto se ve reflejado en el consumidor. También ha ido incluyendo artículos que cada vez más son demandados por los consumidores, mejorando así su imagen, demostrando así la importancia del cliente en su política y decisiones.

Su imagen es sólida no solo por los aspectos económicos, sino también por las actuaciones de Mercadona en aspectos sociales, dentro de estas quiero destacar las acciones y la importancia del Modelo de Calidad Total de Mercadona, del que he hablado anteriormente, como ofrecer a sus trabajadores centros infantiles gratuitos para sus hijos, estrategia de Siempre Precios Bajos para sus clientes.

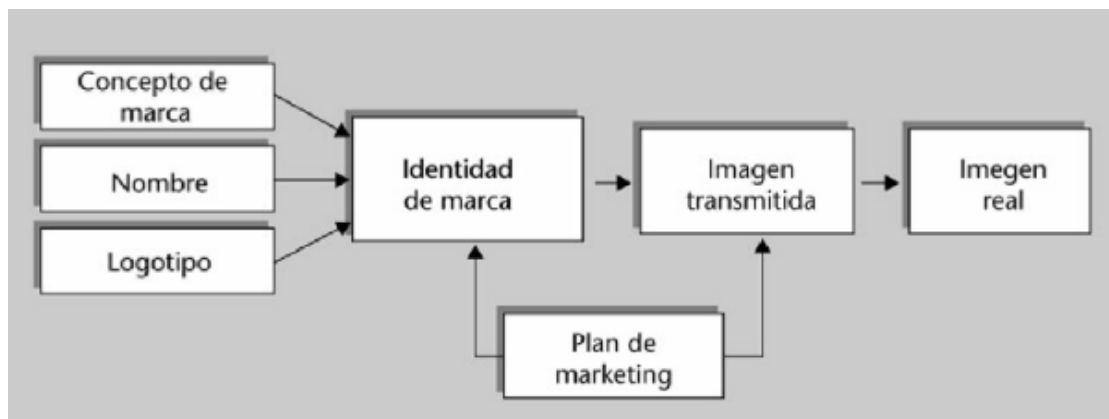
Otro punto que quiero destacar, es la importancia de sus marcas propias, ya que Mercadona ha conseguido posicionar sus marcas en la mente del consumidor, como marcas de primera de calidad, siendo así Hacendado, la marca “blanca” más vendida en España.

2.3 IDENTIDAD DE MARCA:

A continuación, podemos definir la identidad de marca como el modo en el que la empresa intenta posicionar su producto, marca o así misma. La empresa tiene que definir la identidad de la marca en el momento en que produce el lanzamiento de esta al mercado, definiendo el significado de la marca, su nombre y logotipo, etc. La identidad de la marca, se irá definiendo y modificando con el paso del tiempo, y hay que tener en cuenta que aunque la empresa es la que define primeramente la identidad de la marca, esta se ve modificada con el paso del tiempo, en función del entorno, la propia marca y la forma de actuación de la empresa, perdiendo así esta capacidad para modificar su identidad. La

empresa tiene dos opciones con respecto a la identidad de marca una vez que esta definida, por una parte puede intentar controlar factores externos que influyen en la identidad de la marca y por otra, que todas sus acciones tengan coherencia con la identidad de marca ya definida. Los pasos a seguir para definir la identidad de la marca son definir en que concepto se va a basar y los elementos de esta, símbolo, logotipo y nombre. Según Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado,2004 vemos el proceso de formación de la identidad de la marca:

Gráfico 3: Proceso de formación de la identidad de marca



Fuente: Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado,2004

Como se puede ver en el gráfico, tenemos el proceso de formación de la identidad de marca, que definiendo los elementos clave de esta y apoyado desde el inicio por un plan de marketing desarrollado por la empresa, se forma la identidad de marca. La empresa mediante el apoyo del marketing conseguirá que llegue fácilmente a los consumidores, siendo esta la imagen transmitida, haciendo que esta se convierta en la imagen real que tienen los consumidores de la identidad de marca. El elemento clave es que la empresa consiga transmitir bien la imagen de la identidad de marca a los consumidores.

3: EL POSICIONAMIENTO:

3.1 ANÁLISIS DAFO Y SITUACIÓN DE MERCADONA:

Antes de comenzar a hablar sobre el posicionamiento de Mercadona, quiero hablar sobre su situación y por ello procedo a realizar un análisis DAFO con el objetivo de identificar los recursos propios y así poder establecer entre otras cosas, las posibles líneas de actuación que puede desarrollar Mercadona:

DEBILIDADES: • Escasez de marcas propias. • Poca presencia internacional, estando solo presente en España y Portugal. • Dificultad en la introducción en Portugal. • Escasa venta online.	FORTALEZAS: • Líder en el mercado, siendo la empresa con mayor cuota de mercado, en su sector. • Gran número de establecimientos (1636) por toda España y Portugal. • Marcas propias consolidadas. • Modelo de Calidad Total.
AMENAZAS: • Pérdida de proveedores históricos: Una de las desventajas de la estrategia de “Proveedor Totaller”, es la pérdida de proveedores que centraban únicamente su actividad en Mercadona, perdiendo así dicha exclusividad.	OPORTUNIDADES: • Proyecto de internacionalización: Iniciado en 2019 con la apertura de su primera tienda en Portugal, contando actualmente con 10. • Introducción de aquellos productos más demandados por los consumidores aumentando así su variedad y satisfacción del cliente.

A continuación, quiero centrarme en una variable clave del entorno y no es otra que la de los competidores de Mercadona. Una de las formas en las que podemos ver como está la empresa con respecto a sus competidores en el mercado, es analizar la cuota de mercado que tiene Mercadona, siendo esta la empresa líder con mayor cuota de mercado. Podemos ver dos tablas en las que se nos muestran la cuota de mercado así como en el sector de la distribución tanto de 2018 como de 2019 para poder ver la evolución de cada empresa y su posición con respecto a los demás competidores y establecer una comparación.

Tabla 1: Cuotas de mercado y penetración en España en 2018

	Cuota mercado valor	Diferencia (puntos porcentuales)	Compradores (% penetración)	Diferencia (puntos porcentuales)
Mercadona	24,9%	0,8	91,2%	0,6
Carrefour	8,4%	-0,3	65,8%	-0,6
Grupo Dia	7,5%	-0,7	64,9%	-1,7
Grupo Eroski	5,3%	-0,2	34,3%	-1,0
Lidl	4,8%	0,5	66,5%	2,5
Grupo Auchan	3,5%	-0,1	36,7%	0,9
Súpers regionales*	11,8%	0,5	71,8%	1,1

Fuente: KANTAR WORDPANEL,2018

Tabla 2: Cuotas de mercado y penetración en España en 2019

	Cuota mercado valor	Diferencia (puntos porcentuales)	Compradores (% penetración)	Diferencia (puntos porcentuales)
Mercadona	25,8%	0,6	89,9%	0,7
Carrefour	8,7%	0,3	59,8%	-0,4
Grupo Dia	6,6%	-1,1	57,6%	-3.5
Lidl	5.5%	0,7	63,4%	2,4
Grupo Eroski	4,9%	-0,5	29.9%	-1,2
Grupo Auchan	3,4%	=	31,8%	-0.3
Súpers regionales*	12,2%	0,4	68.3%	-0,1

Fuente: KANTAR WORDPANEL,2019

En ambas tablas tenemos 4 columnas, la cuota de mercado de las principales empresas del sector de la distribución junto a la cuota de penetración del mercado mostrándonos el porcentaje de hogares compradores y dos columnas, que nos muestran la diferencia que se ha producido en la evolución anual tanto de la cuota de mercado como de la penetración. Observando estos datos, podemos ver como Mercadona es el claro dominador del Mercado, teniendo 25,8% de la cuota total del mercado, obteniendo así en 2019 la mayor cuota de mercado de toda su historia, muy por encima sus principales competidores Carrefour y Dia que sigue perdiendo cuota de mercado, atravesando una profunda crisis.

Cabe destacar la importancia y el peso que tienen las cadenas de supermercados regionales, creciendo con respecto a 2018, llegando a tener en 2019 un 12,2% de cuota de mercado, siendo la segunda cadena con más cuota por detrás de Mercadona, si sumáramos a todos y cada uno de los supermercados regionales.

Por último, he elaborado una tabla que nos muestra desde 2017 hasta 2019, el volumen de facturación, el beneficio neto, la inversión y el número de tiendas de Mercadona, todos los datos sacados a partir de la página web de Mercadona:

Tabla 3: Evolución de Mercadona

MERCADONA	2017	2018	2019
Facturación	22915	24305	25500
Inversión	1008	1504	2200
Beneficio Neto	322	593	623
Plantilla Total	84000	85800	90000

Fuente: Elaboración Propia

Quiero indicar que todos los datos, excepto el número total de trabajadores, están expresados en millones de euros. Citar que Mercadona comparte parte del beneficio total con sus trabajadores, por prima de objetivos. Podemos ver que Mercadona desde 2017 hasta 2019 ha duplicado la inversión realizada, en iniciativas que he mencionado anteriormente como su anal online y la reforma de sus tiendas y la apertura de tiendas en Portugal, iniciando así su proyecto de internacionalización. No obstante, vemos que aunque ha aumentado su gasto, duplicando su inversión, también ha conseguido así casi duplicar su beneficio neto pasando de los 322 millones de euros en 2017 a los 623 millones en 2019.

3.2 DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO:

Podemos definir de manera general el posicionamiento como la imagen que tiene un producto o marca en la mente del consumidor en función a las otras marcas del mercado. No obstante, quiero citar a Santesmases Mestre (2012, pág 418) que define el posicionamiento de la siguiente forma:

” El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal”

Por tanto, el posicionamiento es un concepto que está íntimamente relacionado con la imagen del producto o marca y que puede determinar el éxito de la empresa en función de cómo este se lleve a cabo. Dentro del posicionamiento, un concepto que es clave es la percepción de la empresa que tiene el consumidor, siendo esta lo que el consumidor siente, interpreta y percibe de la empresa. Es un factor muy importante a la hora de desarrollar una estrategia de marketing.

3.2.1 PROCESO DE POSICIONAMIENTO:

Una vez que la empresa ha establecido como quiere posicionarse en el mercado, esta tiene que llevarlo a cabo, por ello voy a hablar del proceso que se ha de seguir. Según Limas Suárez (2012, pág 92), los pasos que se han de seguir en el proceso de posicionamiento son los siguientes:

- 1-Segmentación del mercado: El primer paso es llevar a cabo una segmentación del mercado para determinar en los segmentos que quiere entrar la empresa debido al atractivo de estos. Este proceso es necesario, ya que la empresa no puede llegar a todos los consumidores del mercado. Hay varias formas de llevar a cabo el posicionamiento, según Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012):
 - Segmentación geográfica: Esta segmentación se produce dividiendo el mercado en función a zonas geográficas, países, provincias, ciudades.
 - Segmentación demográfica: La segmentación se realiza en base a variables como la edad, sexo, religión, raza, nivel educativo, ingresos...
 - Segmentación psicográfica: Los consumidores se dividen en grupos teniendo en cuenta su personalidad, forma de ser, estilo de vida o valores de cada consumidor.
 - Segmentación conductual: En la segmentación se analizan las características de compra, el grado de fidelidad de los clientes, los conocimientos que tienen de los productos del mercado, ocasiones de uso del producto, la tasa de uso del producto...
- 2-Evaluación del interés de cada segmento: La empresa tiene que evaluar para ver en que segmento le interesa actuar, tomando en cuenta variables como los competidores que hay en cada segmento, las características de este, la facilidad para la empresa de entrar y actuar en cada segmento...

- 3- Selección de un segmento o varios objetivos: Una vez ha evaluado los segmentos, debe elegir en los que quiere actuar en función a las características de estos como los beneficios que se pueden obtener del segmento, o la frecuencia de compra, el número de clientes potenciales, el atractivo del sector...
- 4-Identificación de las posibles ventajas competitivas de posicionamiento para cada segmento escogido.
- 5-Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.
- 6-Elegir una estrategia de posicionamiento, en función de las características y las necesidades del segmento, de las que hablaré a continuación.
- 7-Implementar la estrategia de posicionamiento a través de las variables de marketing mix.

3.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO:

Una vez explicado que es el posicionamiento y el proceso que se ha de seguir para llevarlo a cabo voy a hablar de las diferentes estrategias que hay. A continuación, Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado (2004) nos muestran las estrategias:

- Posicionamiento basado en los beneficios o problemas que solucionan: Basado en los beneficios que tiene para el consumidor adquirir y utilizar el producto debido a las características que tiene.
- Posicionamiento por el uso o aplicaciones: Teniendo en cuenta dónde se usa el producto o en el momento en el que se utiliza. En este tipo de posicionamiento tiene mucha importancia no solo las características funcionales del producto sino también las emocionales que se pueden asociar a él ya sea por el producto en sí o por la situación en las que se utiliza.
- Posicionamiento basado en el tipo o usuario: Se realiza el posicionamiento enfocando a los perfiles de los usuarios, como tipos de productos destinados a niños, mujeres... Una de las estrategias que se utilizan mucho en este tipo de posicionamiento es el que una persona famosa promociona el producto.
- Posicionamiento en relación a otras marcas o en relación a la competencia: La empresa se posiciona en base a las otras empresas presentes en el mercado. Las empresas pueden posicionarse en el mercado en función de las estrategias optadas por la competencia, o elaborando campañas publicitarias en las que se comparan en función a sus competidores. La empresa puede elegir si posicionarse como el líder del

mercado o el posicionamiento como seguidor o segundo en el mercado, en los que la empresa puede presentarse como una alternativa al líder para el consumidor.

- Posicionamiento de ruptura o disociación con la categoría de producto: Con el objetivo de alejar y distinguir a la marca de la competencia.

Cabe destacar la importancia de que la empresa sea la primera en entrar en la mente del consumidor, ya que según varios expertos y estudios elaborados es la clave para que la empresa se posicione como la líder del mercado y es que está demostrado que la empresa/marca que lo consigue mucha mayor participación en el mercado que el resto de ellas, lo que se traducirá en mayores ventas y beneficios.

Una vez explicadas las distintas estrategias de posicionamiento por las que puede optar la empresa quiero mencionar los principales errores que se cometen en este, según Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado (2004):

- Infraposicionamiento: Los consumidores no distinguen bien la marca de la competencia ya que el proceso de posicionamiento no ha sido suficiente.
- Sobreposicionamiento: Se ha dado una imagen demasiado específica del producto.
- Posicionamiento confuso: No se tiene una imagen clara del producto en el mercado y una de las principales razones es que la empresa ha cambiado su posicionamiento varias veces y esto confunde al consumidor.
- Posicionamiento dudoso: Los consumidores no confían en el posicionamiento que ha llevado a cabo la empresa, con respecto al producto a las características de este.

3.3.1 EL REPOSICIONAMIENTO:

A veces es necesario modificar la imagen y el lugar que tiene el producto o la empresa en la mente del consumidor, esto puede deberse a varias razones como que no se tiene una buena cifra de ventas o beneficios, a un cambio de gustos en la mente del consumidor, a que la empresa no tiene la imagen deseada o a que el proceso de posicionamiento no se ha llevado a cabo de manera eficaz y por tanto es necesario modificarlo.

A continuación, Jobber y Fahí (2007) nos muestran las distintas estrategias de reposicionamiento:

Tabla 4: Estrategias de Reposicionamiento

		Producto	
		Igual	Diferente
Mercado objetivo	Igual	Reposicionamiento de la imagen	Reposicionamiento del producto
	Diferente	Reposicionamiento intangible	Reposicionamiento tangible

Fuente: Jobber y Fahí, 2007

Como podemos ver hay 4 estrategias de reposicionamiento:

- Reposicionamiento de la imagen: No se modifica ni el producto ni el mercado, sino que se modifica la imagen del producto.
- Reposicionamiento del producto: Consiste teniendo el mismo mercado objetivo, modificar el producto.
- Reposicionamiento intangible: El producto no se modifica, pero está destinado a otro mercado objetivo.
- Reposicionamiento tangible: Se modifica el producto y se destina a otro mercado distinto.

3.4 VENTAJAS DEL POSICIONAMIENTO:

A continuación, quiero mencionar una serie de ventajas que ofrece el proceso de posicionamiento a la empresa:

- Permite diferenciarse del resto de marcas, empresas y competidores del mercado dentro de la mente del consumidor, gracias a las estrategias que he citado anteriormente, la empresa puede elegir de que forma quiere situarse en la mente del consumidor.
- El posicionamiento logra que la empresa pueda conocer las necesidades del mercado y de los segmentos en los que se quiere introducir, y poder satisfacer dichas necesidades.

- Es la clave de la imagen que se formará el cliente de la empresa y del producto y es que el cliente formará una imagen del producto en su mente, se lleve o no a cabo el proceso de posicionamiento, por tanto, la empresa mediante el posicionamiento hará que dicha imagen sea lo más cercana a aquello que la empresa quiere transmitir.
- Si la empresa tiene un buen posicionamiento, permite a la empresa generar mayores beneficios, ya que si se ha posicionado como la líder del mercado puede ofrecer productos a precios superiores de los de la competencia.

3.5 TÉCNICAS PARA ESTUDIAR EL POSICIONAMIENTO. LA ENCUESTA:

Durante el capítulo, he hablado y explicado en que consiste el posicionamiento, como llevarlo a cabo, las diferentes estrategias de posicionamiento, pero hay una pregunta muy importante, ¿es posible conocer el posicionamiento actual de la empresa o de sus marcas en el mercado? La respuesta es sí, y la herramienta que se utiliza es la investigación de mercados.

Según Limas, Suárez, Sonia Janneth (2012), la investigación de mercados “Relaciona a la organización con el medio de su mercado, comprende la especificación, recolección, análisis e interpretación de información, para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones al identificar y definir las oportunidades y problemas en el mercado y a desarrollar y evaluar las diferentes actividades de marketing”.

A través de la investigación de mercados la empresa puede obtener información, para definir sus estrategias de marketing, conocer su situación actual en el mercado, etc. Entre la multitud de funciones que la investigación de mercados tiene a nivel gerencial y empresarial, quiero destacar que a nivel gerencial permite a la empresa conocer mejor el mercado en el que ésta opera, identificar oportunidades de mercado, conocer su posición en el mercado, y mejorar su posicionamiento de mercado. Como podemos ver, todo esto es fundamental dentro del posicionamiento de la empresa. Dentro de la investigación de mercados, encontramos varias formas de como elaborar la investigación y uno de los métodos utilizados para la obtención de información y datos es la encuesta.

La encuesta es un método utilizado para la obtención de información, tiene un bajo coste y suele tener un índice alto de respuestas, por eso es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados para obtener información, pero es muy importante diseñar la encuesta de forma adecuada ya que si no los datos obtenidos no serán útiles.

Nos permite obtener información de una gran variedad de temas y es el método que utilizaré más adelante con el objetivo de conocer la imagen y posicionamiento que tiene Mercadona en el mercado y en la mente del consumidor. El proceso consiste en solicitar a las personas, que rellenen un cuestionario ya sea distribuido en papel o de forma online para que lo contesten, aunque la forma más adecuada es online a través de las redes sociales.

Para obtener información, la encuesta ha de pasarse sobre una muestra formada por individuos con unas características, que nos permitirá obtener información sobre algo que queremos conocer sobre una población más grande. La información se obtiene en el cuestionario mediante las preguntas y una vez obtenida dicha información se representa en tablas y gráficos. No hay un número definido para el tamaño de muestra, aunque diversos estudios reflejan que el tamaño adecuado puede ser en torno a unas 1500 personas. Hay varios tipos de encuestas, como la encuesta telefónica, de forma personal, las encuestas online, las encuestas por correo y la empresa tiene que elegir como quiere obtener los datos, debido al tema sobre el que se quiere obtener información, el coste o la tasa de respuesta. La encuesta cara a cara es la más costosa, la encuesta por correo postal más utilizada anteriormente, ahora no es tan utilizada debido a la baja tasa de respuesta. También se pueden combinar varios tipos, por ejemplo realizando la primera parte por teléfono y la segunda parte de la encuesta realizarse online. Tiene una serie de ventajas:

- Una vez que la encuesta se ha realizado, no requiere de personal organizado para llevar a cabo la recopilación de datos.
- Permite obtener información rápidamente de los consumidores.
- Hay una gran variedad y según el tipo de encuesta seleccionada, es un método de obtención de información a un bajo coste.
- El proceso de obtención de información y el análisis de esta es sencillo de realizar.

3.6 MAPA DE POSICIONAMIENTO:

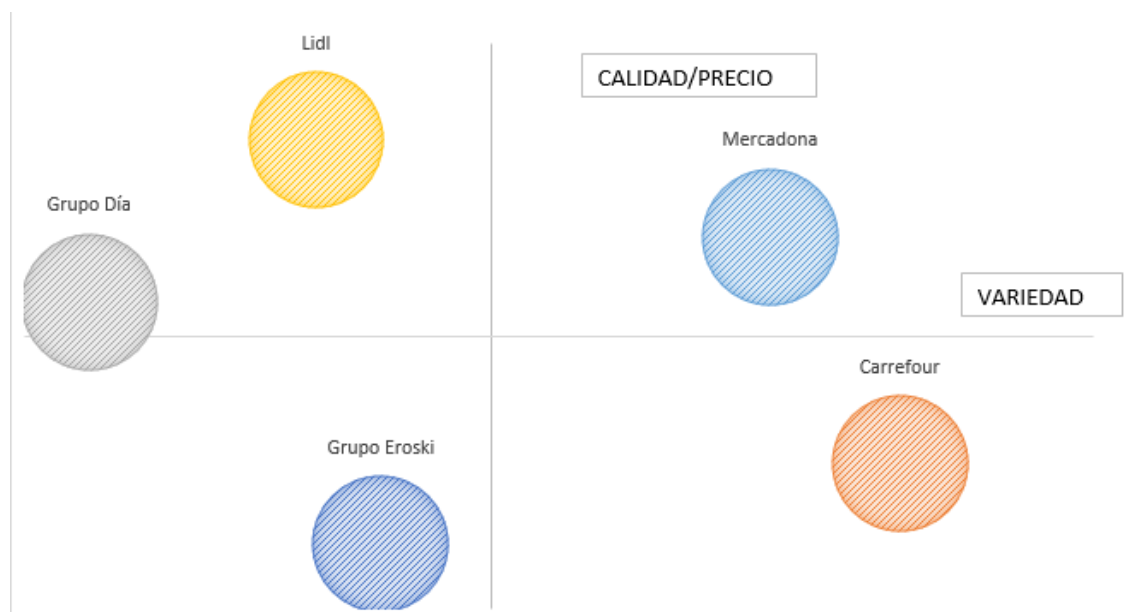
Las empresas cuando quieren conocer su posicionamiento actual en el mercado, elaboran una investigación de mercados, a través de estas, las empresas obtienen información sobre su posición en el mercado, la de las otras marcas competidoras, las preferencias de los consumidores y sus gustos, etc. Una vez que se han obtenido y analizado dichos datos, se representan de manera gráfica las percepciones que tienen los consumidores de la marca y de la empresa en un mapa de posicionamiento.

El mapa de posicionamiento, nos permite descubrir nuevas oportunidades de mercado, encontrar nuevos nichos de mercado, conocer las preferencias de los consumidores, analizar la situación del mercado, si está saturado o si hay hueco para introducir nuevos productos, conocer la posición de la empresa o del producto con respecto a los competidores.

3.6.1 MAPA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADONA:

Seguidamente procedo a explicar el mapa de posicionamiento que tenemos justo debajo. Para realizarlo, he elaborado una encuesta, y he analizado 2 variables obtenidas a partir de esta, que podemos ver en el gráfico 6, que son la variedad de los productos en el eje X y la relación de calidad/precio en el eje Y de cada cadena de supermercados.

Gráfico 4: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Mercadona tiene muy buena asociación con la calidad precio y la variedad de los productos, siendo la cadena más equilibrada, y que, aunque no es la que más destaca en estos valores, son muy positivos. Carrefour destaca en variedad mientras que Lidl lo hace en tener la mayor relación calidad/precio de sus productos. Por otro lado, Día es la que se asocia menos con variedad de productos mientras que Eroski lo hace con la relación calidad/precio de estos.

CAPÍTULO 4

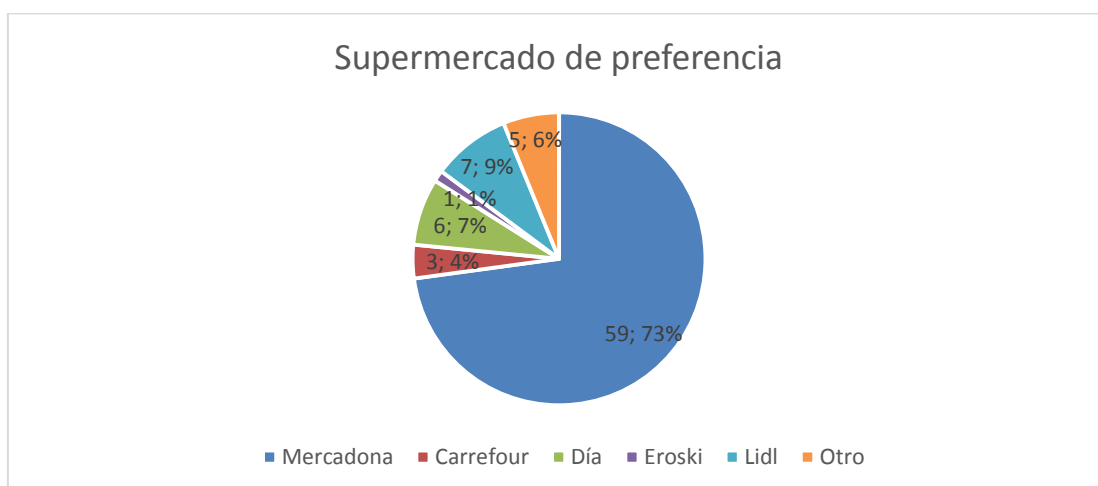
4.1 MUESTRA Y METODOLOGÍA:

Seguidamente, voy a hablar sobre como he elaborado la encuesta y los objetivos de esta. He realizado la encuesta con la herramienta de Google, Google drive y he pasado los datos y gráficos a Word, con el objetivo principal de realizar un mapa de posicionamiento a través de los datos obtenidos en esta, así como conocer los criterios más importantes para los consumidores que tienen que tener las distintas cadenas de supermercados, comparación entre las distintas cadenas en base a dichos criterios, y finalmente conocer la importancia y el uso de los consumidores del canal online, etc. Más adelante me centraré en explicar cada uno de los objetivos que he nombrado anteriormente. He elaborado la encuesta y la he compartido en todas mis redes sociales, llegando a obtener respuesta de 81 personas, teniendo todas entre 17 y 63 años y siendo 42 mujeres, un 51,9% y el 48,1% restante 39 hombres. Para elegir a las distintas cadenas de supermercado que analizar, he buscado la cuota de mercado del sector distribución según Kantar Wordpanel, y elegido a las principales cadenas aparte de Mercadona para establecer una comparación entre ellas siendo estas Carrefour, Lidl, Día y Eroski. Por último, cabe decir que prácticamente en la muestra encontramos el mismo número de trabajadores (37), un 45,7% frente a estudiantes (35), un 43,2%.

4.2 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS:

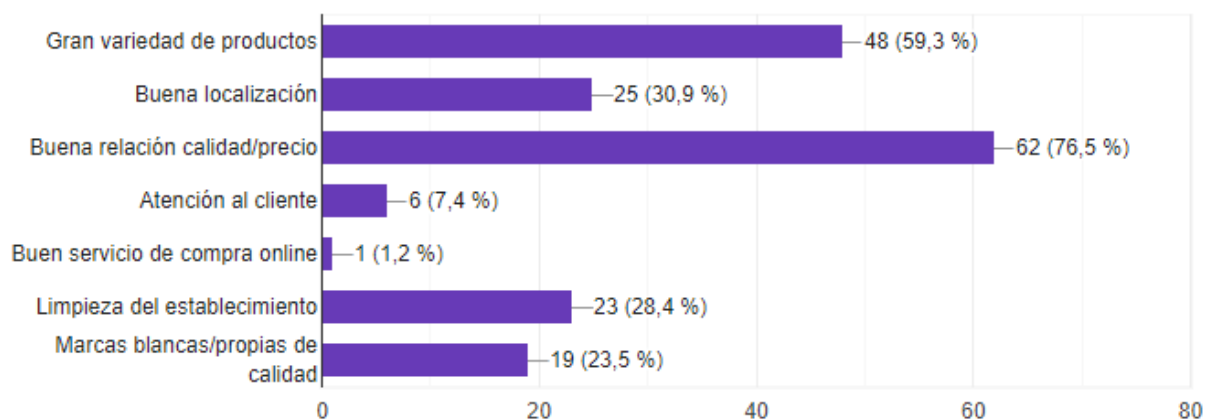
Una vez he hablado sobre los objetivos que tiene la encuesta y los diversos factores a analizar, así como haber descrito la muestra a la que le he pasado la encuesta voy a proceder a comentar y analizar los resultados.

Gráfico 5: Supermercado de preferencia de los consumidores:



En la primera pregunta les he pedido a los consumidores que elijan cuál es su supermercado de preferencia, en el caso de que no fuera ninguno de los que aparecen aquí presentes, les he dado la opción de otro que tiene 5 votos, es decir un 6% del total. En este gráfico, vemos que Mercadona es el claro dominador teniendo el 73% de los votos con un total de 59. Este dato podemos relacionarlo con la cuota del mercado del sector en el que Mercadona también es la cadena de supermercados que más cuota tiene. Cabe destacar la figura de Lidl, que como vemos en el gráfico es la segunda cadena de supermercados preferida por los consumidores de la encuesta. A continuación, quiero saber qué es lo que más valoran los consumidores y les he preguntado cuales son las características principales que debe de tener una cadena de supermercados pidiéndoles que indiquen como máximo tres de las siguientes características, dichas características son variedad y calidad precio de productos, buena localización del supermercado, marcas blancas/propias de calidad, limpieza del establecimiento y atención al cliente. El siguiente gráfico nos muestra su opinión:

Gráfico 6: Variables más importantes para los consumidores



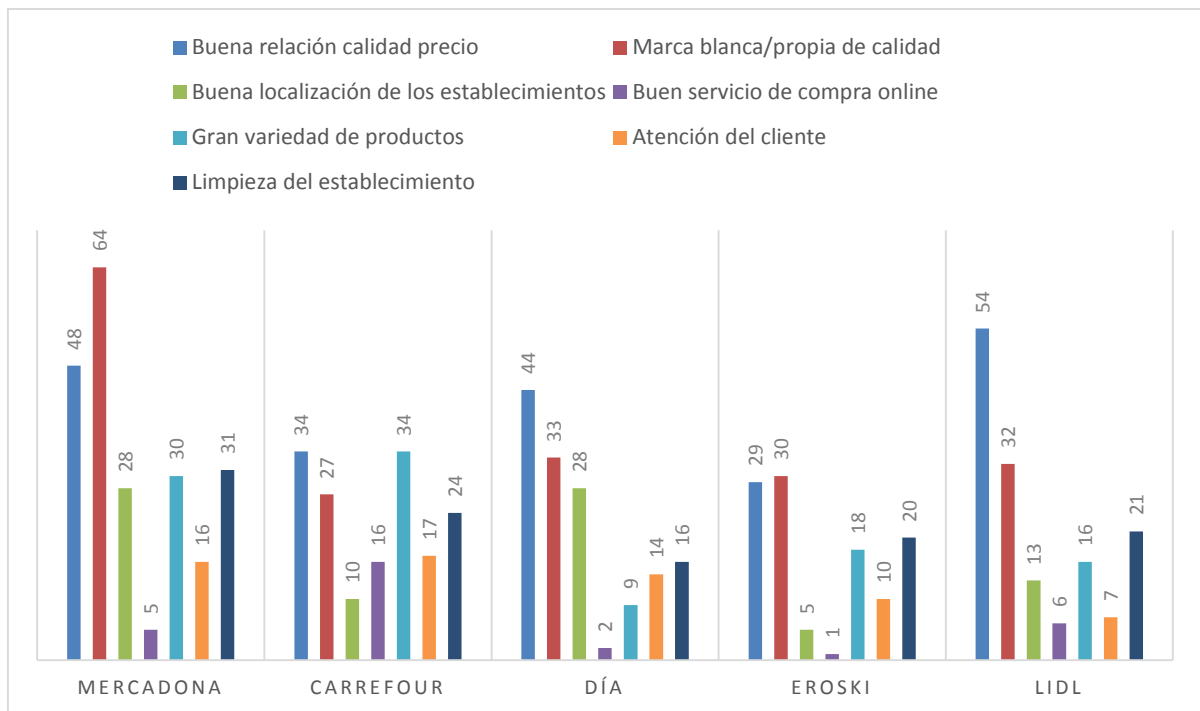
Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, los rasgos o características más importantes para los consumidores son la relación de la calidad-precio y la variedad de los productos, las siguientes variables tiene aproximadamente la misma importancia, excepto la atención al cliente y que la cadena de supermercados tenga un buen servicio de compra online, habiendo una persona indicado que es una característica importante, debido a que la mayoría de los consumidores realizan la compra de forma física y no a través del canal online,

posteriormente hablaré más de este tema. Por tanto, aunque todas estas características son importantes para el consumidor, la variedad y la calidad/precio son más valoradas, dichas variables las utilizaré para realizar el mapa de posicionamiento.

Una vez realizado esto, le he pedido a la muestra, que asocie de las características anteriores, tantas como vean adecuadas a las siguientes cadenas de supermercados, para saber en que destaca cada cadena y que rasgos tiene en la mente del consumidor, el siguiente gráfico nos lo muestra:

Gráfico 7: Características que tiene cada compañía

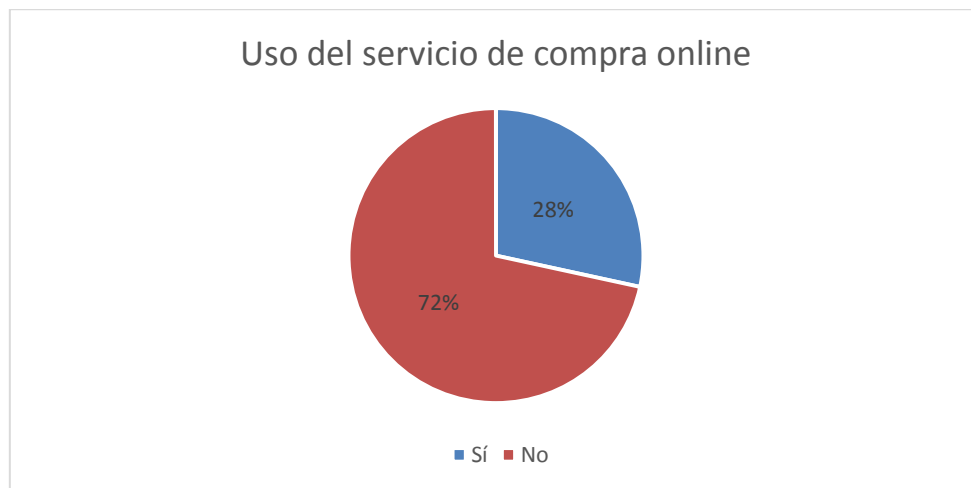


Fuente: Elaboración propia

Vemos como Mercadona es líder en aspectos como marca propia/blanca de calidad y limpieza del establecimiento, así como en una buena localización de sus establecimientos junto con Día, Lidl destaca por la relación calidad/precio, Carrefour en tener una gran variedad de productos, un buen servicio de compra online y en la mejor atención al cliente. Eroski no destaca en ninguna de las 7 características nombradas.

Prosiguiendo me ha parecido importante preguntar si los consumidores utilizan o no el servicio de compra online de las cadenas de supermercados. Podemos ver el gráfico resultante:

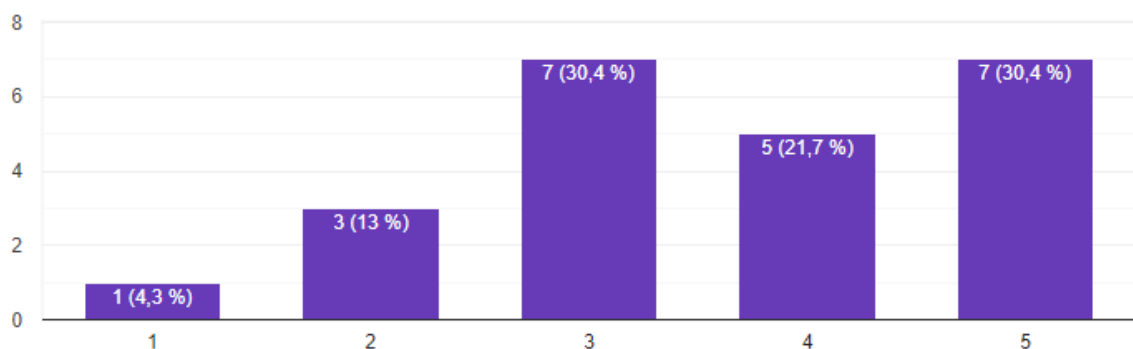
Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

El 72% (58 personas) ha contestado que nunca ha utilizado el servicio frente al 28% (23 personas) que han contestado que si lo han utilizado, y es que de aquí podemos sacar en conclusión junto a las preguntas anteriores que el servicio de compra online no es muy utilizado , ya que casi 3 de cada 4 encuestados han contestado que no lo han utilizado nunca.

Gráfico 9: Importancia del canal online



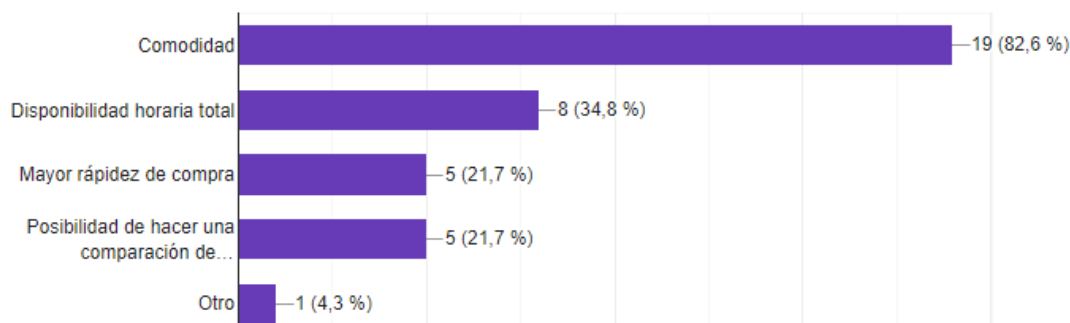
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el servicio de compra online, a las 23 personas que han utilizado dicho servicio, les he hecho varias preguntas. Les he pedido que asignen del 1 al 5, siendo el uno nada importante y 5 muy importante, que indiquen el grado de importancia que tienen para ellos que una cadena de supermercados disponga de un buen servicio de compra online. La media de las respuestas nos sale 3,608, un valor que nos indica que para los encuestados el servicio de compra online es un poco importante pero no es un factor

fundamental ya que el valor está próximo a 3, que es el valor intermedio reflejando que no es ni muy importante ni poco.

Después de esta pregunta, les he hecho dos más sobre la compra online:

Gráfico 10: Motivos de elección de la compra online

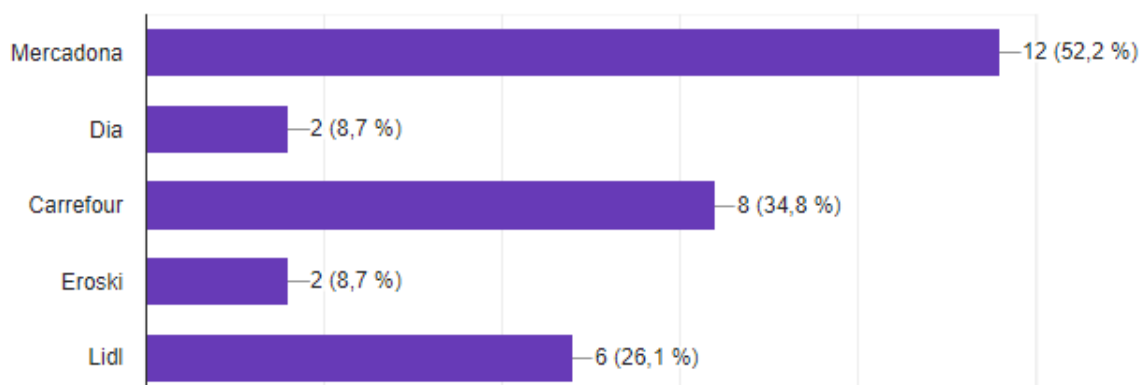


Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta que les he hecho es que indicaran los motivos por los que han elegido el canal online y el factor principal es la comodidad de poder realizar la compra sin tener que salir de casa, seguido de poder realizar la compra a cualquier hora del día y por último, el poder hacer la compra y una comparación entre las distintas cadenas de supermercados de forma más rápida. He elegido dichos factores ya que me han parecido las principales ventajas de la compra online, por último, cabe indicar que solo una persona ha indicado que ha indicado que ha escogido la compra online por otro motivo.

La última pregunta que les he hecho sobre la compra online es que seleccionaran en que cadena de supermercados han utilizado el servicio de compra online, aquí tenemos los resultados:

Gráfico 11: Supermercados dónde han utilizado la compra online

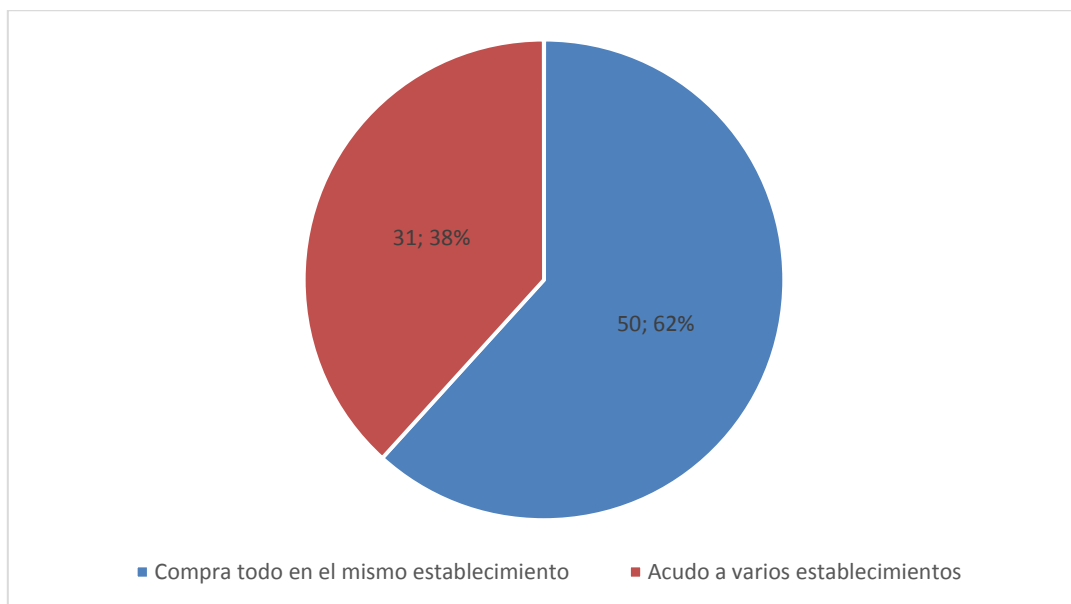


Fuente: Elaboración propia

Este gráfico nos muestra los supermercados en los que los encuestados han utilizado el servicio de compra online siendo Mercadona el primero, seguido de Carrefour y Lidl y por último Día y Eroski en los que han indicado dos encuestados que han utilizado la compra online. Quiero aclarar, que esta pregunta la podemos enlazar con el gráfico 4 en las que encontramos en una de las características, buen servicio de compra online y en este aspecto destaca Carrefour y en segundo lugar Lidl, seguido de Mercadona, Día y por último Eroski. Esto nos refleja que, aunque el servicio online ha sido el más utilizado, no es el que mejor calidad tiene para los encuestados, por ello Mercadona debe de mejorar su servicio de compra online.

La siguiente pregunta del cuestionario es que si al realizar la compra siempre acuden al mismo establecimiento o si por el contrario acuden a varios supermercados. Aquí tenemos los resultados:

Gráfico 12: Compra o no todo en el mismo establecimiento:



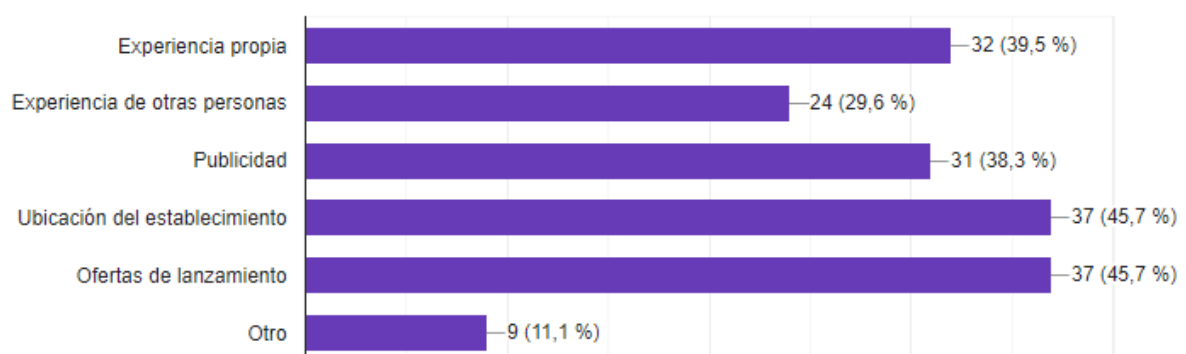
Fuente: Elaboración propia

Vemos como el 62% (50 personas), realizan la compra en varios establecimientos mientras que por el contrario el 38% restante (31 personas) adquieren todos los productos en el mismo establecimiento. Esto refleja que la mayoría de los encuestados acuden a varios establecimientos y hay dos factores fundamentales de esto, el primero es que productos que son más caros en un establecimiento pueden tener un precio más bajo en otro, haciendo así que el consumidor establezca una comparación entre los productos de cada supermercado para comprar en cada establecimiento los productos que más le

interese. El segundo factor es la variedad de productos y es que un supermercado puede no tener todos los productos que buscan los encuestados haciendo así que vayan a otros supermercados.

La siguiente pregunta, es un factor que considero importante a la hora del crecimiento de las cadenas de supermercados y no es otro que las variables y motivos que más valoran los consumidores cuándo una cadena de supermercados abre un nuevo establecimiento en su ciudad para acudir a dicho establecimiento:

Gráfico 13: Razones por las que acudir a un nuevo establecimiento:

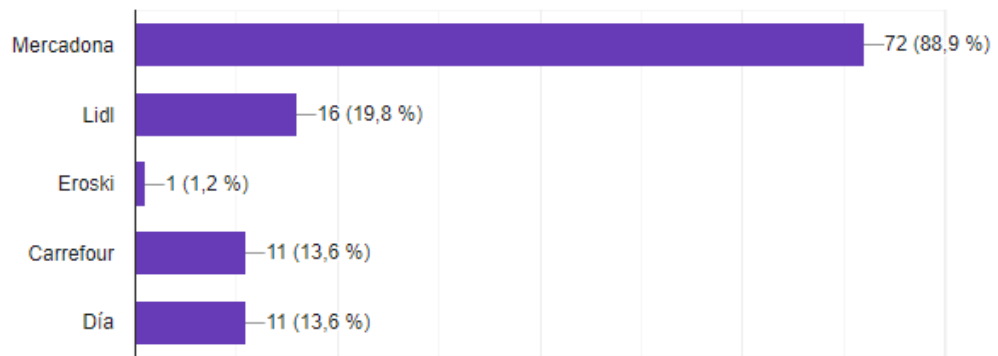


Fuente: Elaboración propia

Vemos que los encuestados valoran muchísimo las ofertas de lanzamiento cuando se produce la apertura de un nuevo establecimiento así como que dicho establecimiento se encuentre bien ubicado para los consumidores. Ambas características son las más valoradas por los encuestados con 37 votos cada una. Los siguientes son las experiencias de los encuestados en dicha cadena y la publicidad elaborada por el supermercado.

Entrando en la última parte de la encuesta, he querido centrarme en las marcas blancas/propias tanto de las distintas cadenas de supermercados como en las marcas de Mercadona. La primera pregunta de las dos que les he hecho a los encuestados, es que indiquen que cadena ofrece para ellos las mejores marcas y les he pedido que como máximo seleccionen solo dos casillas. Aquí podemos ver los resultados:

Gráfico 14: Comparación de las marcas propias de cada supermercado:

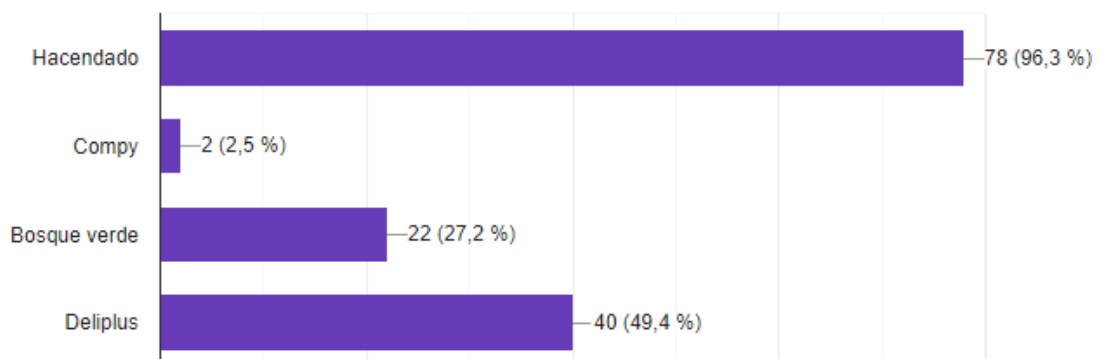


Fuente: Elaboración propia

Como he hablado anteriormente según varios estudios realizados Mercadona es la cadena con las marcas propias mejor valoradas por los consumidores, y vemos en el gráfico dichos estudios coinciden con los datos de los encuestados, indicando así 72 de los 81 encuestados (88,9%) que Mercadona ofrece las mejores marcas, seguido muy de lejos por Lidl, Carrefour y Día. Quiero indicar la última posición de Eroski con un solo voto.

Para finalizar con la encuesta, excluyendo los datos personales, he preguntado de las marcas propias de Mercadona, Hacendado, Deliplus, Bosque verde y Compy, cuales adquieren con más frecuencia. Aquí muestro los datos:

Gráfico 15: Marcas propias de Mercadona



Fuente: Elaboración propia

En los resultados Hacendado es la marca propia de Mercadona más consumida por los encuestados, seguida de Deliplus, Bosque verde y por último Compy. Aquí se refleja lo que he hablado anteriormente que Hacendado es la marca propia/blanca más vendida de España. Como vemos, Compy sólo lo han seleccionado dos encuestados, por lo que nos indica que dicha marca no es muy conocida por los consumidores, por lo que Mercadona debería de promocionar más la marca para que sea más conocida por el consumidor.

4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

A continuación, para finalizar, voy a citar unas conclusiones y recomendaciones. Mercadona sigue siendo líder del sector, teniendo la mayor cuota de mercado, muy alejada de sus competidores, gracias a estrategias como su Modelo de Calidad Total o sus marcas blancas, siendo muy apreciadas por los consumidores, con Hacendado como la marca blanca más vendida del mercado.

La situación de sus competidores es diversa. Día está afrontando una profunda crisis pero se mantiene como una de las cadenas líderes en el mercado, Eroski, por contrario, tiene poca cuota de mercado. Carrefour destaca por su buen servicio de compra online y Lidl continúa ganando cuota de mercado. Mercadona se encuentra en una situación muy beneficiosa y cómoda en el mercado, destacando de forma muy positiva en la mayoría de lo analizado en la encuesta, no obstante, debe de mejorar y fomentar el uso de factores como su canal online, promover su marca Compy debido a que no es muy conocida, también es fundamental la estrategia de internacionalización iniciada en Portugal , ya que puede suponer un riesgo para Mercadona si no la ejecuta de forma adecuada.

5. BIBLIOGRAFÍA:

ABC (2018):” Del primer Mercadona en 1981 al de Ceuta: Juan Roig completa el mapa de España”. Disponible online:

https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-primer-mercadona-1981-ceuta-juan-roig-completa-mapa-espana-201809041204_noticia.html

ABC (2019):” ¿Qué empresas fabrican las marcas blancas de Mercadona, Dia y Eroski?”.

Disponible online:

https://www.abc.es/economia/abci-empresas-fabrican-marcas-blancas-mercadona-y-eroski-201910270209_noticia.html

Calderón, García, Haydeé, and Ballester, Elena Delgado. *Dirección de productos y marcas*, Editorial UOC, 2004.

ECOMMERCE NEWS (2016):” Mercadona pierde entre 30 y 40 M€ al año en su canal online”. Disponible online:

<https://ecommerce-news.es/mercadona-pierde-30-40-me-al-ano-canal-online-38119>

ECONOMIA DIGITAL (2019):” Mercadona pierde la exclusividad: interproveedores se independizan”. Disponible online:

https://www.economiadigital.es/consumo/mercadona-pierde-la-exclusividad-interproveedores-se-independizan_20008466_102.html

EL ESPAÑOL (2019):” Tras las marcas ‘blancas’ de Mercadona: las empresas que fabrican sus 15 productos estrella”. Disponible online:

https://www.elespanol.com/reportajes/20191116/marcas-blancas-mercadona-empresas-fabrican-productos-estrella/444456422_0.html

EL MUNDO (2017)” Las 'dos Españas ' de Mercadona”. Disponible online:

<https://www.elmundo.es/economia/2017/08/17/5994a8b8e5fdea357e8b46ab.html>

ENZIME ADVISING GROUP (2019):” Mapa de posicionamiento, qué es y como se hace”. Disponible online:

<https://blog.enzymeadvisinggroup.com/mapa-de-posicionamiento>

FOODRETAIL (2019)” Mercadona reinventa su estrategia con los proveedores”

Disponible online:

https://www.foodretail.es/retailers/mercadona-estrategia-proveedores-interproveedores-totaler_0_1290470958.html

Jobber, David, and John Fahy. *Fundamentos de marketing (2a. ed.)*, McGraw-Hill España, 2007.

KANTAR WORDPANEL (2019)” El gran consumo crece en 2018 gracias a los envasados”. Disponible online:

<https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/la-alimentacion-ensvasada-impulsa-el-gran-consumo-2018>

KANTAR WORDPANEL (2019)” Balance de la distribución 2019”. Disponible online:

<https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Balance-de-la-Distribucion-2019>

KANTAR WORDPANEL (2019) "Balance de la distribución y gran consumo 2018". Disponible online:
http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/01_butlletins_ne/butlletins_ne/fitxers_binaris/20190212_RdP_Balance_Distribucion2019-webinar.pdf

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane, Dirección de marketing, 14ª edición. México: Pearson Educación S.A 2012.

LAS PROVINCIAS (2019) "Mercadona abre otro supermercado en Portugal y cerrará el año con diez" Disponible online:
<https://www.lasprovincias.es/economia/empresas/mercadona-portugal-supermercado-20191203183119-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Limas, Suárez, Sonia Janneth. *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva*, Ediciones de la U, 2012.

Marketing, Publishing. *El plan de negocios*, Ediciones Díaz de Santos, 1994.

MARKETING Y CONSUMO (2010): "Estrategias de posicionamiento". Disponible online:

<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

MARKETISIMO (2009): "¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca?". Disponible online:

<http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>

MERCADONA (2020): "Conócenos, Historia". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

MERCADONA (2020): "Conócenos, Modelo". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

MERCADONA (2020): "Conócenos, Modelo, La Sociedad". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad>

MERCADONA (2020): "Conócenos, Modelo, El capital". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-capital>

MERCADONA (2020): "Condiciones de los trabajadores". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/condiciones-trabajadoras-y-trabajadores-de-mercadona>

MERCADONA (2020): "Hacendado". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/hacendado-0>

MERCADONA (2020): "Bosque verde". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/bosque-verde-0>

MERCADONA (2020): "Deliplus". Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/deliplus-0>

MERCADONA (2020): “Conócenos”. Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos>

MERCADONA (2020): “Conócenos, Principales datos”. Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

MERCADONA (2020): “Actualidad”. Disponible online:

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-incrementa-su-inversion-un-50-hasta-los-1504-millones-y-factura-un-6-mas-24305-millones/news>

QuestionPro (2020):” ¿Qué es una encuesta?” Disponible online:

<https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

Revista Inforetail (2019):” Mercadona pierde la primera batalla en Portugal”.

Disponible online:

<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mercadona-pierde-la-primera-batalla-en-portugal/c70bc417d25dd0b48ce2ee766dc22e53>

Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing : conceptos y estrategias* . 6a. edición. Madrid: Pirámide, 2012. Print.

6.ANEXO:

ENCUESTA REALIZADA:

1. Indique cuál es su supermercado de preferencia a la hora de ir a comprar:

- ☐ Mercadona
- ☐ Carrefour
- ☐ Dia
- ☐ Eroski
- ☐ Lidl
- ☐ Otro

2. ¿Con que frecuencia realiza la compra?

- ☐ Menos de una vez a la semana
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ 2-3 veces por semana
- ☐ Más de 3 veces por semana

3. ¿Qué características son para usted más importante que tenga un supermercado?

Indique como máximo 3 respuestas:

- ☐ Gran variedad de productos
- ☐ Buena localización
- ☐ Buena relación calidad/precio
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Buen servicio de compra online
- ☐ Limpieza del establecimiento
- ☐ Marcas blancas/propias de calidad

4. A continuación indique las características que asocia a cada supermercado. Marque tantas como vea conveniente:

	Mercadona	Carrefour	Día	Eroski	Lidl
Buena relación calidad precio					
Marca blanca propia de calidad					
Buena localización de los establecimientos					
Buen servicio de compra online					
Gran variedad de productos					
Atención al cliente					
Limpieza del establecimiento					

5. A continuación, asigne una valoración media a cada supermercado, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto:

	1	2	3	4	5	NS/NC
Mercadona						
Lidl						
Carrefour						
Día						
Eroski						

6 ¿Por qué motivo ha asignado anteriormente dicha valoración a cada supermercado?

	Experiencia propia	Experiencia de otras personas	Publicidad	Politica del supermercado(sostenibilidad, trato a sus trabajadores)	Otro
Mercadona					
Lidl					
Carrefour					
Dia					
Eroski					

7 ¿Ha utilizado alguna vez el servicio de compra online de alguna cadena de supermercados?

- ☐ Sí (En este caso, vaya a la pregunta 7)
- ☐ No (En este caso, vaya a la pregunta 10)

8. Indique para usted la importancia que tiene que una cadena de supermercados disponga de un buen servicio de compra online:

1 2 3 4 5

Poco importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Es el factor principal

9. ¿Qué factores le han llevado a elegir la compra online frente a la compra en establecimientos? Marque todas las que considere apropiado:

- ☐ Comodidad
- ☐ Disponibilidad horaria total
- ☐ Mayor rapidez de compra
- ☐ Posibilidad de hacer una comparación de precios entre los productos más rápida.
- ☐ Otro

10. ¿De qué cadena de supermercados ha utilizado el servicio de compra online?

Seleccione aquellas en las que lo ha utilizado:

- ☐ Mercadona
- ☐ Día
- ☐ Carrefour
- ☐ Eroski
- ☐ Lidl

11. Cuándo usted realiza la compra, ¿Compra todos los productos en el mismo establecimiento o acude a varios supermercados?:

- ☐ Compró todo en el mismo establecimiento
- ☐ Acudo a varios establecimientos

12. Un cadena de supermercados abre un nuevo establecimiento en su ciudad, ¿Por qué motivos o fuentes elige ir a dicho establecimiento? Seleccione las que adecuadas:

- ☐ Experiencia propia
- ☐ Experiencia de conocidos
- ☐ Publicidad
- ☐ Ubicación del establecimiento
- ☐ Otro

13. ¿Qué marcas blancas/propias prefiere? Seleccione como máximo dos respuestas:

- ☐ Mercadona
- ☐ Lidl
- ☐ Eroski
- ☐ Carrefour
- ☐ Día

14. Hablando de las marcas de Mercadona, ¿cuáles de las siguientes adquiere con más frecuencia? Señale las que crea adecuadas:

- ☐ Hacendado
- ☐ Compy
- ☐ Bosque Verde
- ☐ Deliplus

15. Indique su edad:

16. Indique su sexo:

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

17. Indique su ocupación actual:

- ☐ Trabajando
- ☐ En paro
- ☐ Estudiante
- ☐ Jubilado/a
- ☐ Otro