

# **TRABAJO FIN DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ**

**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**

**Administración y Dirección de Empresas**

**Curso 2016-2017**

---

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MEDIA MARKT**

---

**Miriam Soler Rico**

**Tutor: José Cremades Cortés**

## **ABSTRAC**

En este trabajo se puede encontrar un estudio de la empresa Media Markt, el cual está dividido en cuatro partes. Una primera parte, hace referencia al comienzo de la empresa y su historia; la segunda, es un análisis estratégico con el que se ha querido estudiar la situación de la empresa desde su comienzo. En la tercera parte del trabajo, se puede encontrar un estudio de las diferentes estrategias que ha llevado a cabo Media Markt. Y por último se hace una conclusión desde el punto de vista estratégico y genérico de la empresa.

Media Markt es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo tecnológico, así como, a la venta de muebles de hogar y electrodomésticos, que comenzó su actividad en el año 1979. En los últimos años ha incorporado a su actividad el asesoramiento informático sobre los diversos productos y servicios que ofrece.

A partir del estudio del análisis estratégico, se ha recabado diversa información para comprender cómo funciona desde el punto de vista interno y externo, y cuál es el entorno en el que se mueve dicha empresa. Para ello se ha llevado a cabo un análisis externo, además de introducir una explicación de la evolución tecnológica de los últimos años. Por otro lado, también se ha realizado un análisis interno a través del estudio de la cadena de valor y del análisis DAFO.

Las estrategias que ha utilizado Media Markt son varias y se pueden distinguir entre estrategias competitivas y corporativas. En estos dos apartados se ha hecho un estudio y análisis de las diferentes estrategias que ha utilizado dicha empresa para darse a conocer o para captar clientes con gustos diversos y de todas las edades, y de las consecuencias o resultados que han podido ocasionar. Para ello se ha realizado un modelo de negocio y se ha estudiado el campo de actividad en el que opera Media Markt.

## INDICE

<b>1. Historia Media Markt.</b> .....	4
<b>2. Análisis estratégico.</b> .....	4
2.1 Orientación futura. ....	4
2.2 Análisis externo. ....	5
2.3 Evolución sector tecnológico. ....	10
2.4 Análisis interno. ....	13
2.4.1 La cadena de valor. ....	13
2.4.2 Análisis DAFO .....	16
<b>3. Estrategias competitivas.</b> .....	18
3.1. Liderazgo en costes. ....	19
3.2. Diferenciación de producto. ....	19
3.3. Enfoque o concentración. ....	20
3.4. Modelo de negocio. ....	21
<b>4. Estrategias corporativas.</b> .....	25
4.1 Campo de actividad de Media Markt. ....	25
4.2 Direcciones de desarrollo. ....	27
4.2.1 Estrategias de expansión. ....	27
4.3 Estrategias de diversificación. ....	30
4.3.1 Diversificación relacionada. ....	30
4.3.2 Diversificación no relacionada. ....	31
4.4 Integración vertical. ....	32
4.5. Fusiones. ....	32
4.6. Adquisiciones. ....	33
4.7. Desconcentración de empresas. ....	33
4.8. Cooperación o alianza. ....	34
4.8.1. Acuerdos contractuales. ....	34
<b>5. Conclusión.</b> .....	36
Bibliografía .....	37

## **1. Historia Media Markt.**

Media Markt<sup>1</sup> pertenece al grupo “Media-Saturn Group” filial del grupo alemán Metro AG y comenzó su actividad en Alemania en el año 1979 cuyos fundadores Helga y Enrich Kellerhals, Leopold Stiefel y Walter Gunz apostaron por un nuevo modelo de negocio consistente en grandes superficies con un gran surtido de productos a precios muy competitivos.

Media Markt es una cadena de grandes superficies, la cual ofrece diversos productos relacionados con la informática y tecnología, así como dedicarse a la venta de electrodomésticos para el hogar.

Al ver el gran éxito que se consiguió con la primera tienda, Media Markt empezó a abrir otras en diferentes países de Europa como por ejemplo en Austria, Italia, entre otros. A España llegó el año 1999, situándose en San Sebastián de los Reyes (Madrid).

El éxito de Media Markt llegó gracias a su especialización en la venta de tecnología, ofreciendo el mayor surtido, marcas de calidad y precios reducidos. (Markt, Media Markt, 2017)

## **2. Análisis estratégico.**

A partir del análisis estratégico se va a determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a Media Markt, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que ésta puede tener. Esto permitirá ofrecer un diagnóstico y evaluación de la situación en la que se encuentra dicha empresa además de ayudar a la formulación de una estrategia apropiada.

Por tanto, el análisis estratégico consiste en definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia y se compone de tres partes: orientación futura, análisis externo y análisis interno. (Guerras & Navas, 2015)

### **2.1 Orientación futura.**

Para poder definir la orientación futura de la empresa Media Markt, será necesario definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. (Guerras & Navas, 2015)

---

<sup>1</sup> <http://www.mediamarkt.es/>

La misión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. La misión que ofrece Media Markt se puede encontrar en su página web y es la siguiente:

“Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, de primeras marcas, asesoramiento experto y un servicio y atención al cliente de primer nivel y siempre al mejor precio. La mejor opción para los clientes, los empleados y los proveedores.” (Media Markt, 2017)

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión.

“Los valores de Media Markt nos identifican y nos hacen únicos: libertad, responsabilidad, confianza, respeto, iniciativa y comunicación son los valores que nos definen.” Esta es la definición que presenta Media Markt en su página web de los valores que ofrece.

En cuanto a los objetivos estratégicos tratan de establecer resultados concretos que se quieren conseguir a corto y medio plazo. Alguno de los objetivos que Media Markt ha llevado o está llevando a cabo son:

- Uno de los objetivos que está llevando a cabo esta empresa es su transformación digital, es decir, transformar su red de establecimientos en sus tiendas experimentales y obtener espacios digitalizados. Con este objetivo se busca la remodelación de 77 establecimiento que tiene Media Markt en España. Con los nuevos servicios ofrecidos se busca mejorar la satisfacción y la experiencia de compra de los clientes según el artículo de la revista web (Informaria, 2016)

## **2.2 Análisis externo.**

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, está el entorno general y el entorno competitivo. El entorno general según (Palacios, 2009) “es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas , las comunidades, etc. Funciona como un sistema general que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico. Este entorno es el escenario más amplio en donde ocurren todos los fenómenos que influyen en las organizaciones”.

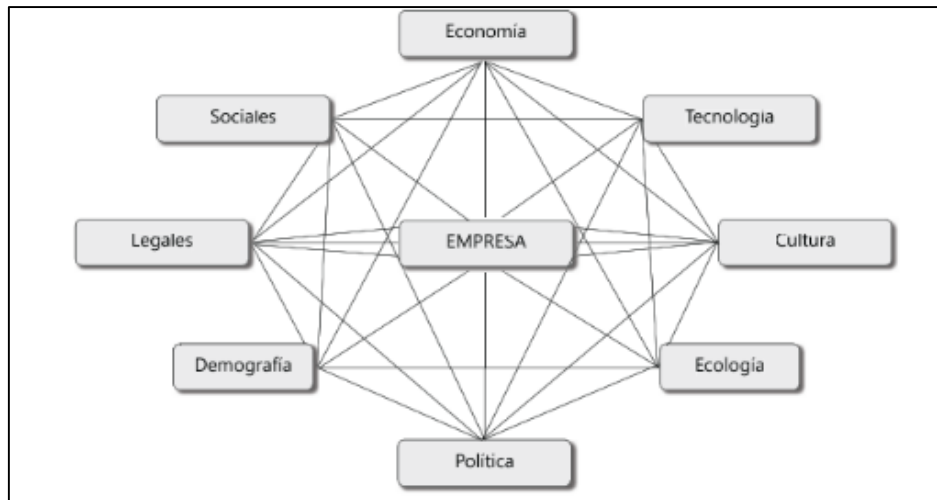


Figura 1. Variables del ambiente externo. Fuente Palacios Acero, 2009

En cuanto al entorno competitivo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige.

Este apartado se va a centrar en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, según (A. Thompson et al., 2014) “el *modelo de las cinco fuerzas* es la herramienta más utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan a la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre los competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuerzas”.

A continuación, se va explicar el modelo de las cinco fuerzas haciendo referencia a Media Markt, para ello se seguirá utilizando como referencia a (A. Thompson et al., 2014):

Competidores de la industria: esta primera fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un momento determinado. Aquí se estudia las posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia.

En un primer momento se puede encontrar como competidor de Media Markt a las grandes empresas de Carrefour<sup>2</sup> y Corte Inglés<sup>3</sup>. Estas empresas son similares a Media Markt ya que ofrece productos relacionados con electrónica, aunque a un precio no tan reducido. Una de las diferencias que se puede encontrar entre ellas y Media Markt es que

<sup>2</sup> <http://www.carrefour.es/>

<sup>3</sup> <https://www.elcorteingles.es/>

no llevan a cabo acciones de publicidad tan grandes y masivas como Media Markt, así como ofertas tan continuas.

Otro competidor importante es Saturn<sup>4</sup>, esta cadena de establecimiento se dedica a la venta de electrónica y electrodomésticos, Saturn forma parte de Metro Group, al igual que Media Markt. Según el artículo escrito por (López, 2011) el grupo Metro Group utiliza ambas cadenas para llevar a cabo estrategias de distribución. Por ejemplo, a través de Media Markt lleva a cabo campañas de publicidad mencionando a su competidor Saturn y viceversa, con esto lo que consigue Media Group es aumentar su cuota de mercado haciéndose competencia a sí misma. Esta “supuesta guerra comercial” le proporciona sinergias publicitarias ya que cuando una persona o cliente piensa en Saturn también piensa en Media Markt.

Otro ejemplo de competidor sería Worten<sup>5</sup>. Worten es una marca de distribución de electrodomésticos, electrónica de consumo y de entretenimiento. Y Fnac<sup>6</sup>, distribuidora de productos tecnológicos y culturales.

Algunos ejemplos para competir con los competidores pueden ser publicidad de los productos o servicios, este método es muy característico de Media Markt. Otro ejemplo sería la construcción de una red más grande de distribución, en este caso Media Markt ha incorporado nuevos métodos en la venta on-line o en la entrega de los productos.

Entrada de competidores potenciales: que entren nuevos competidores a este sector depende de varios factores como, por ejemplo, las barreras de entrada o salida a dicha industria. Las barreras de entrada en esta industria son muy elevadas ya que se necesita una gran inversión para poder competir con las empresas ya instaladas, esto hace que en los competidores interesados en entrar disminuya el objetivo de rentabilidad.

Por otra parte, este sector se encuentra en su fase de madurez, lo que provoca que varios competidores potenciales no estén interesados en entrar a dicho sector. Esto se debe a que las ventas han llegado a un punto que se mantienen estables, además de haber un equilibrio entre los competidores ya instalados. Las empresas ya instaladas en este sector como son el Corte Inglés y Worten, mencionados anteriormente, cuentan con unos costes

---

<sup>4</sup> <http://www.media-saturn.com/group/EN/RetailBrands/Saturn/Pages/Default.aspx>

<sup>5</sup> <https://www.worten.es/>

<sup>6</sup> <http://www.fnac.es/>

menores debido al efecto experiencia, así como un menor gasto debido a que llevan una producción de mayor escala.

Amenaza de productos sustitutivos: los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad del cliente en diversas industrias. En el caso de Media Markt se pueden encontrar productos sustitutivos en aquellas tiendas pequeñas especializadas en informática, así como en aquellos sitios que se venden productos de segunda mano, estos pequeños establecimientos tienen que ofrecer una gran calidad o diferenciar de manera especial sus productos o servicios ya que les es difícil competir con las grandes superficies como son Media Markt. Los lugares en los que se venden productos ya usados a precios muy reducidos se han convertido en competidores importantes ya que muchos clientes buscan productos a precios reducidos siempre y cuando la calidad sea aceptable, además de haber surgido en la actualidad diversas plataformas para vender esta clase de productos.

Algunos ejemplos de estas páginas o lugares donde venden productos de segunda mano son: Wallapop<sup>7</sup>, Vibbo<sup>8</sup>, Cash Converters<sup>9</sup>, entre otras.

En este caso las presiones competitivas que originan los productos sustitutivos son altas ya que los clientes tienen diversos puntos de venta donde encontrar el producto que están buscando. También se considera que las presiones son altas debido a que los productos sustitutivos tienen un precio atractivo para el cliente ya que puede conseguir el producto que desea a un precio reducido.

Por otra parte, se puede apreciar que otro competidor importante que ha surgido en estos últimos años es Amazon<sup>10</sup>, que se dedica a la venta online de productos electrónicos, productos para el hogar, para el deporte y libros entre otros. Amazon ha conseguido prestar un servicio rápido y de calidad a sus clientes por lo que se ha posicionado en un lugar importante en esta industria.

---

<sup>7</sup> <https://es.wallapop.com/>

<sup>8</sup> <http://www.vibbo.com/>

<sup>9</sup> <https://webshop.cashconverters.es/>

<sup>10</sup> <https://www.amazon.es/>



Poder negociador de los proveedores y clientes: se define el poder negociador de los proveedores o de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. (Guerras & Navas, 2015).

Algunos ejemplos de poder de negociación de proveedores es la existencia de varios proveedores, así como el poseer mucha información, también pueden surgir elevados costes de cambio. Un factor que proporciona gran poder a los proveedores es cuanto mayor sea el valor de la marca que venden, ya que si un producto es de una marca de calidad y con prestigio, el proveedor puede pedir algunas condiciones en la venta del producto.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, se consideran clientes aquellos usuarios que se desplazan a las diversas tiendas físicas de Media Markt o en su caso aquellos que realizan la venta online, tienen un nivel bajo ya que los precios no son posible cambiarlos para cada cliente en particular, es decir los precios ya están establecidos y el cliente no puede reclamar una bajada de precio. Pero por otra parte los clientes pueden decidir comprar los productos sustitutivos comentados anteriormente bien por un trato más cercano en el caso de las tiendas físicas, al tratarse de tiendas pequeñas donde el trato al cliente es muy importante o bien, por la reducción de precios y comodidad a la hora de la compra al ser venta de productos de segunda mano, en el caso de las páginas webs.

En mi opinión sobre este apartado, creo que en este caso son los proveedores quienes más poder de negociación tienen respecto a los clientes. Lo creo así porque al ser Media Markt un gran establecimiento, los clientes aceptan el precio del producto. También creo que es más fácil que los clientes y consumidores acepten el precio ya que hay una gran variedad de productos y modelos donde elegir.

Por otro lado, opino que los proveedores tienen poder negociador ya que ellos pueden decir si venderle sus productos o no a Media Markt, siempre y cuando su marca y calidad tengan un alto prestigio Media Markt intentará seguir con su proveedor. Aun así, los proveedores de Media Markt tienen asegurado la venta de grandes pedidos por lo que siempre intentarán llegar a un acuerdo en el que ambas partes queden satisfechas, ya que no se arriesgarían a perder a un cliente tan grande como lo es Media Markt.

### 2.3 Evolución sector tecnológico.

En los últimos años la tipología de consumidores de productos tecnológicos ha variado considerablemente, surgiendo nuevos tipos de consumidores. En un artículo de una revista web escrito por (Figueruelo, 2014) se nombra una nueva tipología de consumidores que está más conectado a la red y obtiene más información a través de ella, algunos ejemplos que se mencionan en el artículo son la generación “*awake*”, esta generación se caracteriza por ser un consumidor colaborativo, es decir aprueba el trueque que años atrás se llevaba a cabo, tiene una mentalidad más responsable en cuanto a la compra compulsiva de aquellos productos que no necesita.

Otra nueva generación de consumidores que ha surgido en estos años es la llamada generación del “*súper comprador*”, este tipo de consumidor se caracteriza por estar casi siempre ocupado, altamente informado y sin limitaciones geográficas u horarias. Al tener a disposición la continua conexión a internet tiene hábitos de consumo más elevados. Este tipo de consumidor se encuentra en un rango de edad de 25 y 44 años y pertenece a una clase media-alta.

Y por último el “*showroomer*”, este tipo de consumidor hace referencia al cliente joven que realiza todas o casi todas sus compras a través de internet, este consumidor mira los productos que quiere adquirir en una tienda física, pero a la hora de adquirirlo lo hace a través de la web para así, ahorrarse colas y poder adquirirlo con algún descuento.

Según las estadísticas proporcionadas por el INE<sup>11</sup>, el consumo de productos tecnológicos ha aumentado de manera considerable los últimos años.

Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Años 2015-2016

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	74,45	99,11
Tiene conexión a internet	1	70,71	98,35
Tiene conexión a internet y página web	2	31,47	77,52
Utilizan medios sociales	2	30,35	42,93
Realizan ventas por comercio electrónico	1	4,20	20,14
Realizan compras por comercio electrónico	1	16,63	32,09

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo

2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Figura 2. Indicadores sobre uso TIC en las empresas. Fuente INE

<sup>11</sup> [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576692](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576692)

Como se puede apreciar en el cuadro, las empresas han invertido mucho de su capital en la obtención de aparatos tecnológicos, así como la inversión en servicios relacionados con estos productos. Más del 70% de las empresas tienen en sus instalaciones ordenadores además de conexión a internet.

Un dato curioso, es que el consumo de productos y servicios tecnológicos lleva asociado el uso de redes sociales. Por lo que el 30% de las empresas utilizan dichas redes sociales para darse a conocer entre los distintos consumidores.

Por otro lado, sólo un 4,20% de las empresas realiza ventas a través de internet en comparación al casi 17% de las empresas que realiza compras por el mismo medio. Esto se puede deber a que las empresas aún no están bien formadas o no han tenido en cuenta que el consumo a través de la venta online ha crecido en los últimos años y que puede ser un buen servicio que ofrecer a sus clientes, además de otros motivos.

Equipamiento y uso de TIC en los hogares - Año 2016

	Valor	Variación
Hogares con conexión a internet	1 81,9	3,2
Hogares con conexión de banda ancha	1 81,2	3,4
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	2 80,6	1,9
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	2 76,5	1,8
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	2 34,9	2,8

Valor en porcentaje. Variación: diferencia respecto a la tasa del año anterior

1. Hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad

2. Personas de 16 a 74 años de edad

Figura 3. Equipamiento y uso de TIC en los hogares. Fuente INE.

En cuanto a la información obtenida de los hogares, hay más de un 81% de hogares con conexión a internet. Los datos muestran que los porcentajes son bastantes elevados, pero en cuanto a la variación con respecto a la tasa del año anterior ha descendido, en el año 2014 los índices subieron considerablemente por lo que ahora en el año 2016 la variación no ha sido tan significativa. Es decir, los hogares con conexión a internet del año 2014 variaron un 4,7% con respecto a años anteriores, frente al año 2016 que ha variado un 3,2%.

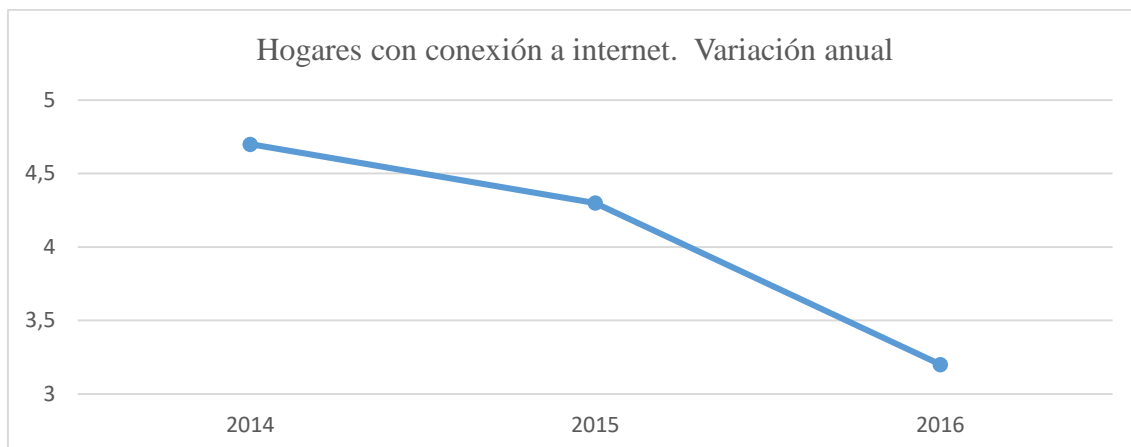


Figura 4. Hogares con conexión a Internet. Fuente INE.

Respecto al caso concreto de Media Markt se ha encontrado los siguientes datos. Según las búsquedas en Google<sup>12</sup>, los consumidores han aumentado el número de veces que buscan información relacionada con Media Markt desde el 2014. Los consumidores acceden más a menudo a información sobre esta tienda la temporada de navidad, ya que se pueden apreciar los mismos picos en la gráfica que coinciden con dichas fechas. También se puede apreciar que hay diversas subidas, no tan acusadas como las anteriores, que indican que los usuarios han buscado información en fechas concretas, esto se debe a las ofertas y promociones que ofrece Media Markt cada cierto tiempo.

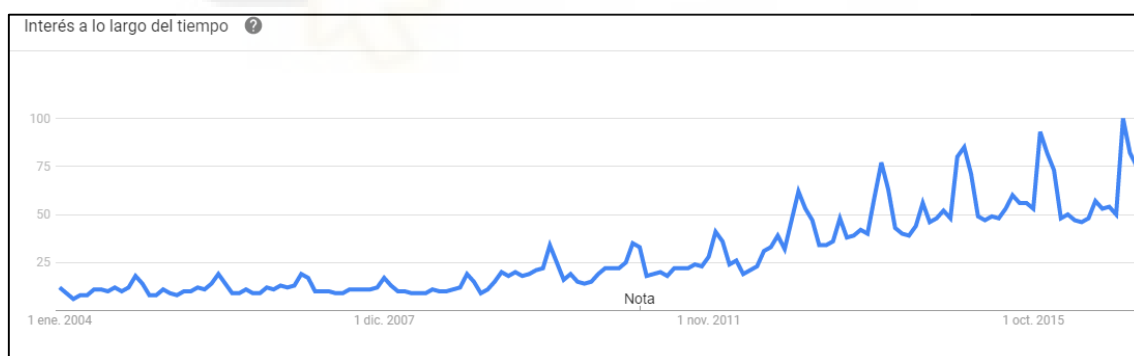


Figura 5. Búsquedas en Google de Media Markt. Fuente Google Trends

<sup>12</sup> <https://trends.google.es/trends/explore?date=2014-01-01%202017-04-28&geo=ES&q=tienda%20media%20markt>

## 2.4 Análisis interno.

El análisis interno persigue identificar qué es lo que puede hacer o no una determinada empresa, a través del análisis de sus fortalezas y también de sus propias debilidades. Por lo que para hacer un análisis estratégico de fortalezas y debilidades de una empresa hay que atender a varios puntos, como son la estrategia actual de la empresa, la cadena de valor, los problemas estratégicos que puede tener la empresa, sus propios recursos, así como su estructura. (Cipriano Luna González, 2014)

Según (A. Thompson, E. John, A. Peteraf, & Strickland, 2015) “una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades”.

Y por otra parte “una debilidad es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o una condición que la coloca en desventaja dentro del mercado”

A continuación, se va a estudiar algunas de las técnicas de análisis:

### 2.4.1 La cadena de valor.

“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias y las actividades de soporte relacionadas, que crean valor para el cliente” (A. Thompson, E. John, A. Peteraf, & Strickland, 2015).

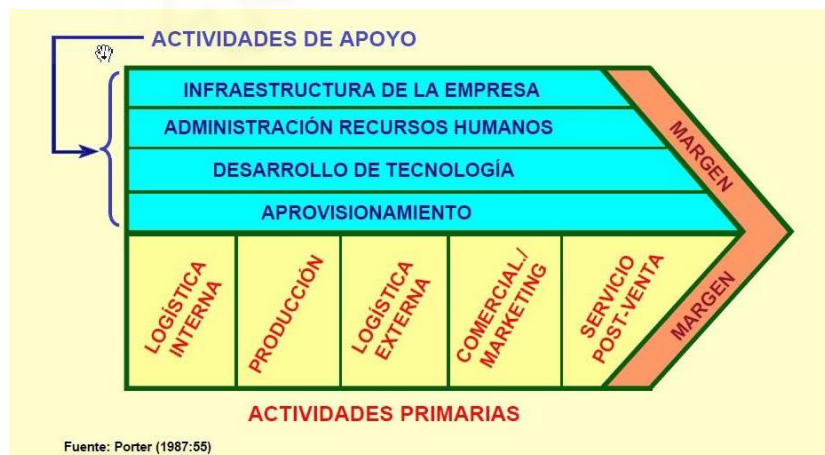


Figura 6. Cadena de valor. Fuente Guerras y Navas.

A continuación, se va a realizar la cadena de valor de Porter de Media Markt.

Desagregación de la cadena de valor:

**Actividades primarias:** forman parte del proceso productivo.

- **Logística interna o de entrada de factores:** actividades de almacenamiento, recepción y distribución interna hasta la venta de los productos.
- **Operaciones:** venta a través de las tiendas físicas on-line de productos de grandes marcas a bajos precios; variedad de productos ya que vende desde ordenadores hasta electrodomésticos; segmentación según edad del cliente ya que ofrece aparatos electrónicos para un público mayor y otros para un público de menor edad como, por ejemplo, videojuegos para niños y para adultos; acciones de publicidad y promoción, ofreciendo descuentos y ofertas continuamente.

Media Markt tiene su propia marca blanca bajo el nombre de Koenic. Mediante esta marca se ofrecen electrodomésticos. Es una marca de productos de gama alta con un buen diseño y varias tecnologías.

- **Logística externa o distribución:** Media Markt ofrece sus productos a través de las diversas tiendas que tiene instaladas por toda España, así como a través de la venta on-line. Media Markt dispone de varios puntos de recogida, uno de ellos es el mismo parking de las tiendas en que hay zonas específicas para ello, “Stop&go”. Consiste en parar en esta zona donde se puede encontrar un interfono a través del cual se puede especificar cuál es el pedido y algún operario de la tienda lo llevará al coche del cliente sin necesidad de entrar a la tienda.

Otro método o punto de recogida es el “Robot Digital Store”, este método consiste en que cuando esté el pedido listo para recoger se avisará al cliente y éste puede acercarse al punto de recogida donde se encuentre este Robot. El cliente podrá ir a cualquier hora y en cualquier momento ya que el Robot está operativo todas las horas del día y todos los días del año.

Por otra parte, Media Markt hace envíos a domicilio a través de una entrega inmediata en 2 horas o a través de una entrega estándar en 24/48 horas.

- **Marketing y ventas:** Media Markt es una empresa muy conocida debido a su gran inversión en publicidad y promociones. El eslogan “Yo no soy tonto” que Media Markt lanzó hace un tiempo fue muy popular ya que casi todo el mundo relaciona dicha frase con esta empresa. También ha utilizado otros eslóganes como “Todo lo demás son tonterías” Media Markt es muy conocido por sus diversas promociones como por ejemplo el *Black Friday* o el día sin IVA. Una

acción que también es muy usada es el introducir en sus anuncios publicitarios a personaje famosos o, por ejemplo, una acción que llevó Media Markt fue contratar a un doble de Sylvester Stallone para llevar a cabo una nueva campaña publicitaria.

En este aspecto Media Markt es muy conocido debido a la gran cantidad de anuncios y promociones que ha llevado a cabo, varias de ellas con repercusiones sociales debido al uso de ciertos matices de machismo o, así como al ataque directo de varios competidores.

- **Servicio posventa:** Media Markt ofrece diversos servicios posventa como la devolución o cambio de un producto por el mal funcionamiento o simplemente por no ser lo que se esperaba de dicho producto.

También ofrece asistencia técnica en caso de alguna duda con alguno de los productos o servicios ofrecidos o simplemente cualquier duda que tenga el cliente. Media Markt ofrece un servicio de reparación a sus clientes de los productos dañados o que hayan dejado de funcionar, así como poder solicitar un aplacamiento de la garantía con Garantía Plus de Media Markt, en el que además ofrecen un seguro contra frente a accidentes o robos.

**Actividades de apoyo:** no forman parte del proceso productivo básico.

- **Aprovisionamiento:** Media Mark cuenta con una gran relación con los proveedores lo que facilita la reducción del precio final para el cliente. Cuanta además con un alto estándar de calidad de sus productos, así como una red eficaz de traslados de los productos para ponerlos a la venta en sus diversas tiendas o para la distribución entre sus clientes cuando se realiza la venta on-line.
- **Desarrollo de tecnología:** ofrece productos innovadores en el mercado, son productos que satisfacen las nuevas necesidades de los consumidores ya que en este tipo de industria dichas necesidades cambien constantemente debido a las continuas mejoras, innovaciones o modelos que se les incorporan a los productos electrónicos. Por otra parte, Media Markt cuenta con diversos servicios como recogida exprés gratuita o diferentes medios de pago para adaptarse al cliente.

- **Administración de recursos humanos:** Media Markt ofrece empleo a aquellos jóvenes ofreciéndoles la oportunidad de estudiar y formarse al mismo tiempo.<sup>13</sup> También ofrece talleres gratuitos para formar a sus empleados.
- **Infraestructura de la empresa:** Media Markt llevó a cabo una colaboración con la Cruz Roja y ERP para favorecer el éxito escolar y disminuir los índices de absentismo mediante la tecnología. Según la página oficial (Cruz Roja Española, 2015). Por otra parte, esta empresa cuenta con una gran experiencia en la venta de electrodomésticos e informática.

#### 2.4.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO “consiste en representar en cada una de las áreas de la matriz Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno” (Guerras & Navas, 2015)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación constante en industria.</li> <li>- Amplio mercado.</li> <li>- Reducción de costes.</li> <li>- Crecimiento mercado on-line.</li> <li>- Nuevos hábitos de consumo.</li> <li>- Uso de redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de competidores.</li> <li>- Consumidores muy informados.</li> <li>- Productos de imitación.</li> <li>- Miedo a la compra on-line.</li> <li>- Gran desempleo.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca muy conocida.</li> <li>- Poder de comunicación y promoción.</li> <li>- Gran uso de redes sociales.</li> <li>- Conocimiento del mercado.</li> <li>- Variedad de productos y servicios.</li> <li>- Costes reducidos.</li> <li>- Página web donde proporcionar información.</li> <li>- Elevadas barreras de entrada.</li> <li>- Líder en precios de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polémica en sus anuncios y promociones.</li> <li>- Necesidad de grandes superficies.</li> <li>- Fallos en servicio posventa.</li> <li>- No posee productos de últimos modelos.</li> </ul>

Figura 7. Análisis DAFO. Elaboración propia.

En un primer paso se van a explicar las diferentes oportunidades, así como las diversas amenazas que puede encontrar Media Markt.

<sup>13</sup> <http://specials.mediamarkt.es/nuestra-empresa/trabaja-con-nosotros/formacion-dual>



En los últimos años ha aumentado el número de consumidores de productos y servicios tecnológicos, esto se debe al surgimiento de los nuevos hábitos de consumo de la sociedad. Media Markt ha aprovechado esta oportunidad ofreciendo modelos de productos a un bajo precio en sus instalaciones, esto ha provocado que los consumidores encuentren aquel producto que querían comprar a un bajo precio.

Por otro lado, Media Markt ha aprovechado el gran uso que los consumidores hacen de las diversas redes sociales, ya que a partir de ellas consigue llegar a un público que antes le era más difícil acceder. Este público hace referencia a aquellos jóvenes y también adultos que ya no hacen tanto uso de la televisión y que pasan la mayor parte de su tiempo navegando por la red. A esto hay que sumarle el gran crecimiento de los últimos años de las compras online, del que Media Markt se ha aprovechado para vender así sus productos a través de su página web.

Por otro lado, las diversas amenazas a las que se enfrenta Media Markt son por un lado el elevado número de competidores que ha surgido en esta industria, además de la gran cantidad información que poseen los consumidores, lo que hace que éstos tengan más lugares y opciones a la hora de adquirir el producto que desean comprar.

Aunque la venta online ha aumentado sus cifras en los últimos años, sigue habiendo gente que es reacia a la compra a través de la red. El motivo puede ser causado por la falta de información o el miedo a adquirir productos sin verlos previamente.

La siguiente parte del análisis DAFO son las fortalezas y debilidades. Las fortalezas con las que cuenta Media Markt son, por una parte, el gran conocimiento que tienen los diversos consumidores de la marca, ya que como se ha comentado anteriormente, Media Markt ha llevado a cabo grandes campañas de publicidad para dar a conocer su marca.

Otras de las fortalezas con las que cuenta Media Markt son la gran variedad de productos y servicios que ofrece a sus clientes, sus costes reducidos lo que ayuda a rebajar sus precios más que la competencia.

Y una última fortaleza sería las elevadas barreras de entrada a la industria de la venta de productos tecnológicos. Estas barreras se refieren a que ya hay varios grandes competidores instalados en dicha industria y para entrar se necesita una gran inversión en cuanto a infraestructura y publicidad.

Una de las debilidades que tiene Media Markt son sus polémicos anuncios publicitarios, ya que se le ha tachado varias veces de machista, así como de utilizar a la competencia

en sus propios anuncios. En este caso, este tipo de publicidad también podría ser una ventaja competitiva debido a que al llevar a cabo este tipo de publicidad a los consumidores les suele llamar más la atención, y acaban siendo anuncios un poco más recordados.

Aunque Media Markt anuncie en sus tiendas que ofrece los últimos modelos de los productos que ofrece, no es del todo cierto. Media Markt en realidad ofrece un modelo anterior al último lanzado de cada producto, esto es lo que le ayuda a ofrecerlos a un precio reducido sin perder margen de beneficio.

Otra debilidad de Media Markt es su servicio postventa ya que hay varios consumidores que han mostrado su desagrado con el servicio ofrecido ante una duda o reparación. Aunque hay opiniones contrarias, es decir buenas opiniones respecto a esta tienda, Media Markt tiene que garantizar que sus empleados ofrecen el mejor servicio ayudando en todo momento de una manera correcta al cliente.

### **3. Estrategias competitivas.**

Según (Porter, 1991) “La estrategia consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”.

Según (Porter, 1991) se puede encontrar tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

## Ventaja estratégica

		<i>Singularidad percibida por el cliente</i>	<i>Posición de costes bajos</i>
Objetivo estratégico	<i>Toda la industria</i>	Diferenciación de producto	Liderazgo en costes
	<i>Solo un segmento</i>	Segmentación o enfoque	

Figura 8. Estrategias Competitivas Genéricas. Fuente Porter (2009)

### 3.1. Liderazgo en costes.

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costes mediante políticas encaminadas a llegar a dicho objetivo. El liderazgo en costes se puede alcanzar a partir de la reducción de gastos fijos y variables; a partir de economías de escala y el efecto experiencia; así como a partir de la reducción de la inversión en departamentos de investigación y desarrollo, en publicidad, promociones, etc.

Este tipo de estrategia proporciona a la empresa una herramienta para poder defenderse de los competidores actuales y de aquellos nuevos competidores que puedan entrar a la misma industria en la que se opera. Es decir, la reducción de costes que se lleva a cabo mediante el liderazgo en costes provoca que los competidores no puedan llevar a cabo otras estrategias para hacer frente a dicha reducción de precios por lo que puede que acaben abandonando la industria en la que se encuentren.

En el caso de Media Markt, a esta empresa se le conoce por sus precios bajos. Lo que Media Markt lleva a cabo es ofrecer los mismos productos que ofrece su competencia, pero a un precio más reducido. Según el área o zona geográfica donde se encuentre venderá sus productos a diferentes precios para adaptarse de esta manera a la demanda de cada zona, así como a la competencia local. Al igual que Media Markt adapta sus precios según en la zona geográfica en la que se encuentre, también lo hace con la publicidad y la promoción, para así adaptarse de una mejor manera al consumidor.

### 3.2. Diferenciación de producto.

Esta estrategia consiste en diferenciar el servicio o producto que se ofrece a los clientes y consumidores. La estrategia de diferenciación se puede conseguir a través de diversas maneras como, por ejemplo, las características de los productos, es decir, dotar a los

productos de características o funciones que la competencia no pueda alcanzar o imitar tan fácilmente. Por otra parte, también se puede diferenciar la empresa ofreciendo un servicio único que haga que los consumidores repitan al adquirir dicho servicio.

Otro método a través del cual la empresa se puede diferenciar es la marca, si se consigue que la marca tenga un lugar apropiado en el mercado y sea reconocida por un gran número de individuos hace que la empresa se haga un lugar en la industria.

Lo que esta estrategia proporciona a la empresa es que se pueda defender de su competencia a través de la lealtad de los consumidores, ya que estos son fieles a la marca. Esto provoca que la competencia tenga que lidiar con este problema y le sea más difícil arrebatar cuota de mercado. La lealtad que los consumidores tienen hacia la marca, servicio o producto hace que sean menos sensibles al precio, es decir, que si la empresa decide aumentar el precio del producto o servicio el consumidor lo aceptará, siguiendo adquiriendo el mismo producto.

Media Markt lleva acciones de diferenciación para así conseguir el liderazgo mediante la calidad y el ofrecimiento de productos tecnológicos más baratos en comparación a sus competidores. También utiliza la publicidad de su marca como medio de diferenciación, esto ayuda a que los consumidores de productos tecnológicos conozcan qué tipo de productos y servicios ofrece dicha marca.

### **3.3. Enfoque o concentración.**

A partir de esta estrategia la empresa elige un segmento al que dirigirse para así conseguir unos mayores rendimientos. Esta estrategia se realiza a partir de las dos anteriores, lo que quiere decir que una empresa puede llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes o una estrategia de diferenciación en un segmento del mercado. Por lo que no se considera una estrategia independiente.

Con esta estrategia se puede conseguir unos rendimientos superiores ya que se puede conseguir una posición de bajos costes y una diferenciación en el mercado. Esto ayuda a que la empresa pueda operar en aquellos segmentos que no son tan importantes para algunos competidores o que simplemente la competencia no pueda llevar a cabo acciones en ese segmento.

Media Markt se dirige a un público joven adulto al que le guste la tecnología ya sea a través de ordenadores, video consolas y sus correspondientes juegos, teléfonos móviles y

fotografía, entre otros. Se dirige a aquel público que pasa la mayor parte de su tiempo conectado a Internet en busca de información o entretenimiento. Este tipo de consumidores ha aumentado en los últimos años, lo que ha proporcionado a estas empresas un gran mercado al que dirigirse.

### **3.4. Modelo de negocio.**

Según (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012) se puede definir Modelo de Negocio “como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.” Los modelos de negocios se utilizan para poner ver cómo actúa la empresa en el desarrollo de su actividad y cuáles son las características más importantes de la propia empresa.

A continuación, se van a explicar de manera teórica cada uno de los elementos básicos que componen un modelo de negocio.

**Socios claves:** hace referencia a aquellas otras empresas que ayudan o tienen cierta alianza con la propia empresa. Ya que es muy complicado y se necesitaría de una gran inversión para que una empresa posea todos los recursos que son necesarios para llevar a cabo su actividad.

**Actividades clave:** las actividades claves hacen referencia a aquellas acciones más importantes que debe llevar a cabo la empresa. Actividades de producción o venta según el tipo de empresa o industria a la que se dirija.

**Recursos clave:** según el libro referenciado en el comienzo del apartado, existen cuatro tipos de recursos clave, humanos, es decir los distintos trabajadores que necesita la empresa; físicos, infraestructuras o mobiliario que puede necesitar una empresa para la realización de su actividad; intelectuales, aquí se incluyen bien intangibles como lo son las marcas, sistemas informáticos, patentes, derechos de autor, etc. y por últimos económicos, dinero en efectivo, crédito o garantías financieras.

**Propuesta de valor:** el valor añadido hace referencia al valor que aporta el producto o servicio de una empresa a un cliente o consumidor final. Este valor se puede ofrecer a través del precio que tienen los productos o servicios, así como el diseño de dichos productos, la comodidad del cliente a la hora de la adquisición y la reducción de riesgos que se debe ofrecer al cliente cuando realiza la compra.

**Relación con los clientes:** hace referencia al tipo de relación que la empresa quiere tener con su cliente, y si quiere captar nuevos consumidores o fidelizar a los ya existentes.

**Canales:** como expone (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012) en su libro, los canales tienen cinco funciones, “dar a conocer los productos o servicios, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios, posibilitar la compra a los clientes, proporcionar calor a los clientes, garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa”. Y los canales habituales que utilizan las empresas son “en persona o por teléfono, en las instalaciones del cliente o en la tienda, entrega física, Internet, medios tradicionales (televisión, radios, prensa, etc.)”.

**Segmentos de clientes:** los clientes son la razón de ser de una empresa. Sin clientes no hay ingresos que permitan a la empresa continuar con su actividad. Según el tipo de cliente se deberá llevar a cabo distintas acciones, por ejemplo, la forma de la venta o el canal utilizado para llegar al consumidor.

**Estructura de costes:** existen varios tipos de costes, están los costes de instalación y mantenimiento de las infraestructuras, los salarios de los trabajadores, los costes de marketing; según el tipo de empresa a la que hagamos mención.

**Fuentes de ingresos:** ingresos debidos a la venta directa de productos y servicios, alquileres, servicios profesionales, asesoramiento sobre algún tema en particular, etc. la fuente de ingresos también hace referencia al método de pago de dichos clientes como, por ejemplo, en efectivo o con tarjeta.

## Modelo de negocio de Media Markt.

<b>Socios clave</b> Grupo Metro con sus diferentes filiales. Proveedores de los productos	<b>Actividades clave</b> Venta de productos electrónicos y electrodomésticos. Publicidad y promoción continuas.	<b>Propuesta de valor</b> Ofrecer productos y servicios a precios reducidos. Ofrecer promociones y descuentos de productos de últimas marcas	<b>Relaciones con los clientes</b> Venta en tiendas físicas y venta on-line. Fidelización del cliente y captación de nuevos consumidores	<b>Segmentación de clientes</b> dirigido a aquel segmento en el que el precio es importante y con interés en las últimas tecnologías.
	<b>Recursos clave</b> Empleados, tiendas físicas, tienda on-line, marketing.		<b>Canales</b> Tiendas físicas y on-line. Publicidad a través de tv, folletos, radio.	
<b>Estructura de costes</b> Salarios, alquiler, compra de productos, publicidad, economías de escala.		<b>Fuentes de ingresos</b> Venta en tiendas físicas a través de pagos en efectivo o con tarjeta, a través de la venta on-line con tarjeta de crédito. Marca blanca.		

Figura 9. Modelo de negocio. Elaboración propia.

### Media Markt

**Socios clave:** Media Markt está integrada en Grupo Metro lo que le facilita la gestión de su empresa, así como de ayudarse a la hora de darse a conocer ya que, si un cliente busca información sobre el Grupo Metro, obtendrá información de las diversas empresas que lo componen, entre ellas Media Markt. Por otro lado, a los proveedores también se les considera socios claves ya que para la compra de sus productos se llega a acuerdos especiales con cada uno de ellos.

**Actividades clave:** Media Markt se dedica a la venta de productos electrónicos por lo que su actividad clave debe ser ofrecer dichos productos de la mejor manera posible, es decir contratando al personal adecuado, hacer las campañas publicitarias de una manera que lleve al consumidor final, etc.

**Recursos clave:** esta tienda cuenta con una gran red de tiendas físicas por toda España, así como su tienda online que envía productos a todos los clientes del país. Además, en dichas tiendas, así como para el reparto de los paquetes de productos comprados a través de la web, Media Markt cuenta con una plantilla de trabajadores muy elevada, lo que ayuda a que se pueda atender a los clientes.

**Propuesta de valor:** Media Markt ofrece a sus clientes valor por medio de la reducción de precios de productos de gran calidad. Además, ofrece descuentos de productos de últimos modelos, lo que el cliente percibe como un valor que le ofrece la tienda.

**Relación con los clientes:** Media Markt lleva a cabo acciones de captación de nuevos clientes y lo hace a través de las campañas publicitarias, las redes sociales, etc. Con esto consigue un número más elevado de consumidores de sus productos. Estas acciones de captación y fidelización de clientes las puede llevar a cabo a través de las redes sociales y anuncios en televisión, vallas publicitarias, etc. mostrando al cliente las nuevas ofertas y ventajas de los productos ofrecidos. A través de sus tiendas físicas también puede conseguir la fidelización de sus consumidores al ofrecerles un buen trato y servicio en sus compras.

**Canales:** los canales utilizados por Media Markt son principalmente a través de las tiendas físicas, aunque ha aumentado el uso de la página web en los últimos tiempos. También utiliza como se ha nombrado varias veces la publicidad y promoción a través de varios métodos.

**Segmentos de clientes:** en este caso, se busca un perfil de consumidor que haga uso de las tecnologías y no tenga un nivel adquisitivo muy elevado por esa misma razón se ofrecen las promociones y precios rebajados. En estos últimos años ha surgido un nuevo tipo de consumidor, que es aquel al que le gusta ir a la moda por lo que adquirirá últimos modelos de teléfonos móviles, ordenadores y cualquier tipo de aparato tecnológico.

**Estructura de costes:** los costes originados en este caso, son los salarios de los diversos trabajadores, vendedores, repartidores, reparadores de los productos; también se encuentran los costes de adquisición y puesta en venta de los productos ofrecidos, costes debidos a las economías de escala, publicidad y marketing, entre otros.

**Fuentes de ingresos:** la mayoría de ingresos que recibe Media Markt es a través de la venta de todos los productos que ofrece, así como el servicio de reparación o posventa



que ofrece a sus clientes. Estos clientes pueden pagar a través de efectivo en las tiendas físicas o a con tarjeta de crédito, también en las mismas tiendas físicas y en las compras online que llevan a cabo a través de la web de la tienda.

#### 4. Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas son aquellas que tienen que ver con la actividad de la empresa, es decir, en qué mercado o sector lleva a cabo su actividad, qué tareas se van a llevar a cabo para conseguir los objetivos, etc.

##### 4.1 Campo de actividad de Media Markt.

El campo de actividad hace referencia a aquellos mercados a los que la empresa se va a dirigir, así como el conjunto de productos o servicios que va a ofrecer a sus clientes.

Para llevar a cabo un estudio del campo de actividad se va a utilizar el modelo de Abell, en que se expondrán las funciones, es decir las necesidades que desea satisfacer el cliente; las tecnologías, los diversos medios utilizados por la empresa para poder ofrecer sus productos y servicios; y por últimos los grupos de clientes a los que se quiere dirigir la empresa.

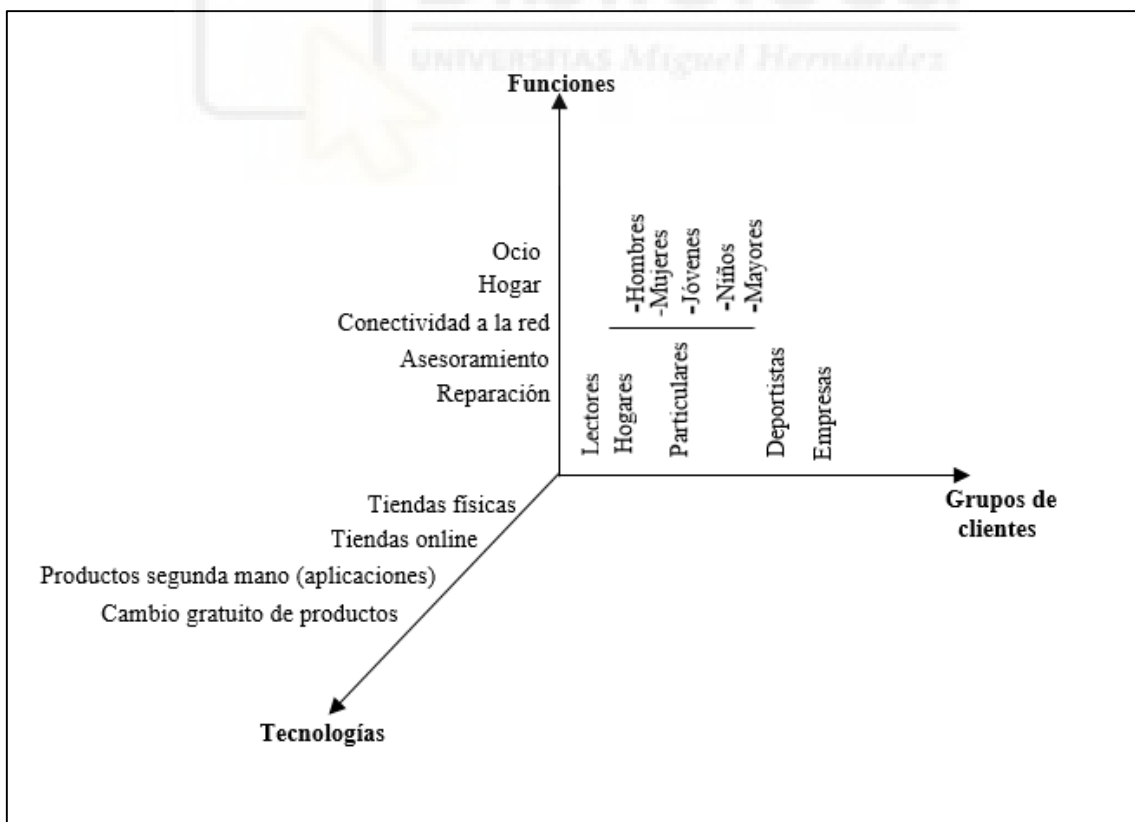


Figura 10. Modelo Abell Media Markt. Fuente elaboración propia.

En la gráfica podemos apreciar las tres dimensiones del modelo de Abell, la primera de ellas es la dimensión de las funciones. En el caso de Media Markt, las funciones o necesidades que puede satisfacer de sus clientes, son la reparación de productos electrónicos, asesoramiento sobre cualquier duda con respecto al producto que el cliente quiera comprar. También ofrece el servicio de conectividad a la red, ya que el cliente puede comprar ordenadores y teléfonos móviles que permiten que esto se pueda llevar a cabo. Por otro lado, Media Markt ofrece una amplia gama de electrodomésticos para el hogar, que van desde neveras frigoríficas, lavadoras o secadoras hasta cafeteras, calentadores o radiadores.

Se puede encontrar, además diversos productos de ocio para aquellos que tienen interés por la música o por la lectura, así como por las consolas y sus respectivos videojuegos.

Una segunda dimensión es la que hace referencia a las tecnologías, es decir aquellas tecnologías que pueden sustituir a la forma de venta de Media Markt, o aquellos productos sustitutivos que los clientes pueden encontrar en el mercado. En este caso, existen varias tiendas físicas y tiendas online en las que los consumidores pueden encontrar los mismos productos que satisfagan sus necesidades.

Otro método por el que los consumidores pueden conseguir aquel producto o servicio que desean es a través de las tiendas de segunda mano, así como las webs que han surgido para el mismo propósito de vender aquellos productos y aparatos que ya no se necesitan.

Y por último y dentro de la dimensión tecnológica del Modelo de Abell, se puede encontrar el intercambio de los productos que los consumidores no necesiten por otro que deseen.

Y en la última dimensión del modelo, se puede encontrar aquellos grupos de segmentos a los que se puede dirigir Media Markt. Media Markt se dirige de igual manera a hombres y mujeres, a empresas y a hogares, aquellas clientes deportistas ofreciéndoles aparatos tecnológicos que les ayudan en sus entrenamientos. Lectores ya que también vende una gran variedad de libros, de diversa temática como fantasía, cocina, para niños, misterio, entre otros.

Media Markt tiene clientes de todas las edades, esto se debe a la gran oferta de productos y servicios que ofrece.

## 4.2 Direcciones de desarrollo.

La misión, visión y objetivos de las diferentes empresas pueden ir cambiando conforme va pasando el tiempo y los años. Esto provoca que el campo de actividad de la empresa cambie.

Este cambio en el campo de actividad de la empresa es lo que hace que surjan las estrategias de desarrollo.

Según (Guerras & Navas, 2014) se clasifican las estrategias básicas de crecimiento en relación a la situación actual o tradicional de la empresa tanto para los productos como para los mercados.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 11. Direcciones de desarrollo. Fuente Ansoff.

Las estrategias de expansión hacen referencia a mantener la relación actual de la empresa, actuando en los mercados y con los productos tradicionales utilizados por la empresa.

Mientras que la diversificación, se refiere a la existencia de una ruptura con la actual situación de la empresa. Esto significa que la empresa utiliza u ofrece nuevos productos en otros mercados.

### 4.2.1 Estrategias de expansión.

“La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa” (Guerras & Navas, 2014).

Dentro de las estrategias de expansión se puede encontrar la estrategia de penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

#### **Penetración de mercados.**

La estrategia de penetración de mercados hace referencia a que la empresa no cambia su campo de actividad, es decir, se dirige a los clientes que ya tiene en su mercado actual. La empresa que lleva a cabo una estrategia de penetración de mercados busca aumentar

su volumen de venta, y esto lo puede llevar a cabo a través del aumento de volumen a sus clientes actuales o a través de la captación de otros clientes con características similares a los que ya se dirige.

Para que la empresa pueda llevar a cabo una penetración de mercados puede realizar diversas actividades como son campañas publicitarias, promociones, ofertas, etc. Para así captar a nuevos consumidores o aumentar el volumen de venta de sus consumidores actuales.

Los nuevos clientes que puede captar la empresa pueden ser consumidores de la competencia o grupos de clientes que no han empezado a consumir el producto que la misma empresa produce o vende.

En el caso de Media Markt, ha desarrollado varias campañas publicitarias, así como diversas promociones. Con esto consigue atraer nuevos clientes que compren sus productos o hagan uso de sus servicios y que los consumidores actuales compren un mayor número de productos o de veces.

La campaña publicitaria más famosa que ha llevado a cabo Media Markt ha sido con su eslogan “Yo no soy tonto”. Con el que invitaba a consumidores y clientes a comprar sus productos ya que eran muchos más baratos que los de su competencia. Con esta campaña publicitaria Media Markt ofrecía también la devolución del dinero del producto que hubiera comprado el cliente si éste lo encontraba más barato en cualquier otro establecimiento.

En cuanto al negocio online, Media Markt lo lanzó a través de la creación de una nueva empresa en Barcelona en la que contratara a un elevado número de empleados para que se encarguen de la gestión, logística o marketing. Con esta nueva empresa lo que busca es ampliar su cuota de mercado a través de la venta online. (Gastesí, 2012)

A finales de 2016, Media Markt ha lanzado su nueva campaña publicitaria bajo el eslogan “Sonar no, lo siguiente” con lo que busca acercar la tecnología y al cliente. A través de esta campaña Media Markt ha dado a conocer los nuevos servicios que ofrece, como son la zona Stop&go, para recoger los pedidos que han realizado los clientes de forma rápida y sin bajar si quiera del coche. También ofrece través de esta campaña la zona Media Training en la que se imparten talleres sobre fotografía, telefonía móvil, y demás aparatos

electrónicos que ofrece en sus tiendas. Esto son dos ejemplos de varios nuevos servicios que ha incorporado Media Markt a su establecimiento. (Merino, 2016)

En febrero de este año Media Markt ha anunciado su nueva tienda física en Madrid, con esto busca que los clientes que ya tiene puedan acceder de forma más fácil a sus productos, además de conseguir nuevos clientes que no pudieran desplazarse a las otras dos tiendas que ya hay ubicadas en Madrid. (Partner R. C., 2017)

### **Desarrollo de productos.**

La estrategia de desarrollo de productos se basa en que la empresa actúa en su mercado actual, pero con nuevos productos, es decir, productos completamente nuevos o cambiando alguna característica de los que ya ofrece la empresa. Aunque estos productos sean nuevos o con alguna característica nueva deben satisfacer la misma necesidad del consumidor final.

Media Markt ofrece nuevos modelos de sus productos constantemente, pero a sus consumidores actuales.

### **Desarrollo de mercados.**

Con esta estrategia la empresa ofrece sus productos tradicionales a nuevos mercados. Se puede conseguir llevando el producto a nuevas áreas geográficas, es decir nuevas ciudades, países, etc.

Esta estrategia también se puede llevar a cabo mediante nuevas aplicaciones del producto, esto quiere decir que el producto que ofrece la empresa puede ofrecerlo para satisfacer otra necesidad, con esto consigue que el producto lleve a otro nuevo segmento.

También, para llevar a cabo esta estrategia de desarrollo de mercados se puede ofrecer directamente el producto a nuevos segmentos.

Media Markt como se ha comentado anteriormente, comenzó en Alemania y se ha expandido a diferentes países como España, Suecia o Italia, entre otros. Esto le ha permitido acceder a nuevos segmentos de mercado en diferentes países.

En el año 2013 Media Markt entro en el mercado de comercio electrónico inaugurando su primera tienda online. Con esta nueva tienda online Media Markt aspiraba a hacerse con un 15% de cuota de mercado online. Como es normal al principio la tienda online tuvo varios fallos técnicos, pero ahora esta tienda ha conseguido alcanzar un gran

mercado y con ello posicionar a la empresa en un buen lugar en la industria con respecto a su competencia. (Rodríguez, 2012).

### **4.3 Estrategias de diversificación.**

La diversificación significa que la empresa rompe con su actividad normal, es decir, ofrece nuevos productos a nuevos mercados. “La diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. Supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa.” (Guerras & Navas, 2014).

#### **4.3.1 Diversificación relacionada.**

La diversificación relacionada se refiere a que la empresa utiliza un mismo método, canal de distribución, clientes, tecnología que su actual negocio para llevar a cabo uno nuevo.

Cuando una empresa lleva cabo una estrategia de diversificación relacionada puede conseguir sinergias en sus negocios ya que, al utilizar, por ejemplo, el mismo canal de distribución o una misma tecnología para producir o vender sus productos puede conseguir una gran ventaja competitiva.

Media Markt comenzó ofreciendo en sus diversas tiendas aparatos tecnológicos como lo son los teléfonos móviles, ordenadores, relojes digitales, televisiones, etc. Pero con el paso del tiempo se decidió a ofrecer otro tipo de productos.

Ahora Media Markt ofrece una amplia gama de libros, esto se considera una diversificación relacionada ya que, aunque los libros y los teléfonos móviles sean productos completamente diferentes, Media Markt utiliza los mismos métodos para la realización de la compra por parte de sus clientes, así como los mismos programas de publicidad.

Por otra parte, Media Markt también ha lanzado una línea de electrodomésticos, y al igual que los libros se considera diversificación relacionada porque utiliza el mismo canal de venta, la misma gestión y la misma tecnología para que su venta se lleve a cabo.

En el año 2015, Media Markt lanzó un anuncio en el que decía que iba a lanzar una línea de muebles de cocina. Los nuevos productos consistirían en una gama de muebles de cocina exclusiva y joven y éstos se ofrecerían dentro las tiendas de Media Markt. Pero solo en aquellas que cumplieran dos requisitos, el primero de ellos que estos

establecimientos tuvieran un departamento de ventas con suficiente peso y que su tamaño fuera superior a 3000 metros cuadrados.

Media Markt al ofrecer su nueva línea de muebles en las mismas instalaciones lo que busca es que aquellos consumidores que quieran comprar dichos muebles puedan aprovechar y comprar también los electrodomésticos que necesiten. (Jiménez, 2015)

Este caso de la nueva línea de productos se considera una estrategia de diversificación relacionada ya que Media Markt utiliza los mismos establecimientos para su venta que los productos electrónicos.

Media Markt anunció en el año 2015 una noticia en la que se decía que se crearía un equipo para prestar un servicio a autónomos, pymes y grandes compañías. Este nuevo negocio consiste en ofrecer un servicio de atención y asesoramiento al mercado profesional. (Partner R. C., 2015)

Este tipo de asesoramiento se considera una estrategia de diversificación relacionada ya que se asesora al cliente sobre temas relacionados con aparatos y servicios tecnológicos que puede tener el cliente. Media Markt ya ofrecía en un primer momento un asesoramiento a sus clientes, pero lo hacía en las tiendas físicas o a través del servicio de atención al cliente. Con esta diversificación, Media Markt se desplaza al establecimiento donde se requiere de su ayuda.

#### **4.3.2 Diversificación no relacionada.**

En cuanto a la estrategia de diversificación no relacionada, quiere decir que la empresa rompe con toda conexión con su actividad principal y el nuevo negocio que va a llevar a cabo.

Con la diversificación no relacionada se busca reducir el riesgo de la empresa al no tener nada en común sus diferentes actividades, si una no funciona de la mejor manera no perjudica a la otra. Siempre y cuando la empresa decida no usar una misma marca o relacionar de manera muy directa las actividades que lleva a cabo.

Media Markt, en este caso no ha llevado ninguna estrategia de diversificación no relacionada, ya que todos los productos que ha ido añadiendo a su establecimiento son de la misma categoría o una misma función, o se ofrecen a un mismo tipo de cliente que compra aparatos de consumo tecnológico.

#### **4.4 Integración vertical.**

“La estrategia de integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente.” (Guerras & Navas, 2014).

Las razones para llevar a cabo una estrategia de integración vertical son muy diversas, una de ellas, si la empresa se convierte en su propio proveedor es la garantía de obtener los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Otra razón para la integración es poder eliminar los costes de transacción en el proceso, es decir, aquellos costes que surgen de la contratación de los proveedores o de los transportistas de los productos al cliente.

Con la integración, la empresa también puede conseguir una gran diferenciación, ya que puede controlar de manera más directa todo el proceso y así conseguir una mayor calidad. Con esto también puede ofrecer al cliente un mayor y mejor servicio posventa al tener controlado todo el proceso del producto o servicio.

#### **4.5. Fusiones.**

Las fusiones, al igual que las adquisiciones y que las cooperaciones o alianzas, son un método de desarrollo externo, el cual consiste en que la empresa consigue mayor tamaño a partir de incorporar a su patrimonio parte del patrimonio de otra empresa u otros activos.

Según (Guerras & Navas, 2014) existen tres tipos de fusiones, fusión pura, fusión por absorción y fusión con aportación parcial de activos.

Las fusiones puras se llevan a cabo cuando dos o más empresas unen todo su patrimonio para crear una nueva empresa, las dos o más empresas principales desaparecen para crear la nueva. En este caso ambas sociedades pierden la personalidad jurídica.

Las fusiones por absorción se dan cuando una o más empresas son absorbidas por otras, dejando de existir la empresa absorbida. Por lo que la empresa absorbente incorpora a su patrimonio todos los activos de la empresa absorbida. En las fusiones por absorción desaparece la personalidad jurídica de la empresa absorbida.

Y por último, la fusión con aportación parcial de activos hace referencia a cuando una empresa aporta parte de sus activos con otra empresa que se fusiona para así crear una completamente nueva o aumentar el patrimonio de la empresa fusionada. En este caso ninguna de las sociedades pierde la personalidad jurídica, es decir a partir de ellas han creado una tercera sociedad con personalidad jurídica independiente.



#### **4.6. Adquisiciones.**

La adquisición se lleva a cabo cuando una empresa compra o adquiere parte del capital social de otra. Al adquirir una parte de la empresa se espera tener un mayor o menor grado de dominio de dicha empresa. En el caso de las adquisiciones ninguna de las empresas pierde su personalidad jurídica.

En este apartado se podría poner como ejemplo la adquisición de Redcoon, especialista mundial en venta online de productos de electrónica de consumo, por parte del Grupo Metro, en el que se encuentra Media Markt, en el año 2011. Con esta adquisición lo que busca el Grupo Metro es aprovechar la ventaja con la que cuenta la compañía Redcoon como por ejemplo, conseguir acceso al segmento online en Alemania y otros países en los que está ubicado Redcoon.

Redcoon fue fundada en el año 2003 en Alemania y vendía aproximadamente 24.000 productos de diversas categorías, como ordenadores, cámaras fotográficas, electrodomésticos, etc. Opera en 10 países europeos y se consideraba una de las empresas líderes en el comercio online. (Adeleon, 2011)

Redcoon actuará de forma independiente bajo el mando de su actual fundador, Reiner Heckel y seguirá compitiendo con Media Markt y Saturn, otra de las filiales de Grupo Metro. (Torres, 2011).

#### **4.7. Desconcentración de empresas.**

La desconcentración de empresas, es cuando la empresa separa su patrimonio originando, en la mayoría de los casos, una reducción de su tamaño, por lo que esta acción no implica crecimiento alguno.

Existen dos maneras o formas de llevar a cabo una desconcentración en la empresa, una es a partir de una escisión, que significa que la empresa cede su patrimonio a otras empresas o sociedades y ésta deja de existir. U otra forma es a través de una segregación, en la que la empresa se separa de una parte de su patrimonio que pasa a ser parte de otra otras sociedades jurídicas independientes.

En el caso de Media Markt, mejor dicho, en el caso de Grupo Metro existe una escisión ya que esta compañía se separa en otras dos nuevas sociedades independientes entre sí. (EFE, 2017)

A finales del año 2016, Grupo Metro anunciaba la separación en dos empresas independientes, una de ellas integrará a Media Markt, Saturn y Redcoon, en una empresa de negocio de tecnología que pasará a llamarse Ceconomy. Y la otra de ellas incluirá el negocio de alimentación con las empresas Metro, Makro y Real. Esta separación se ha llevado a cabo para que así ambas compañías puedan cotizar en Bolsa por separado centrándose cada empresa en su actividad. (Sánchez, 2017)

Esta acción se considera una escisión por parte del Grupo Metro ya que ella misma ha aportado su patrimonio a otras dos empresas por separado dejando de existir dicho patrimonio.

#### **4.8. Cooperación o alianza.**

Dentro del desarrollo externo se puede encontrar la cooperación entre empresas, “la cooperación entre empresas es un método de desarrollo externo mediante el cual las empresas crecen tratando de conseguir el objetivo de creación de valor. Es un acuerdo entre dos o más empresas independiente que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse ¡, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Guerras & Navas, 2014).

Existen varios criterios para clasificar las cooperaciones o alianzas, uno de ellos es según la naturaleza del acuerdo y dentro de esta clasificación se puede dividir entre acuerdos contractuales y acuerdos accionariales.

Los acuerdos contractuales son aquellos que se llevan a cabo mediante contrato, las empresas cooperan entre sí sin necesidad de transmitir o intercambiar acciones.

Mientras que los acuerdos accionariales son aquellos que sí se hace intercambio o adquisición de acciones por parte de una de las empresas implicadas. Este tipo de acuerdo se suele llevar a cabo para apoyar algún proyecto, creando una empresa temporalmente.

##### **4.8.1. Acuerdos contractuales.**

Un primer ejemplo de acuerdo contractual que ha llevado a cabo Media Markt es el contrato que ha establecido con la empresa EBay<sup>14</sup>. Con la que ha establecido un acuerdo en el que Media Markt podrá ofertar sus productos en la plataforma de venta de EBay.

---

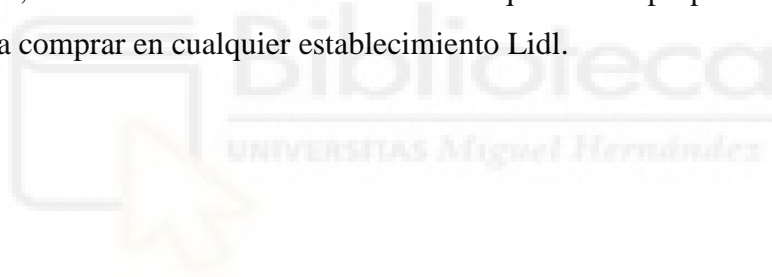
<sup>14</sup> <http://www.ebay.es/>

Otro ejemplo, sería la unión de Media Markt con el grupo ID Logistics a través de un contrato de subcontratación ya que Media Markt encargará la distribución y envío de los pedidos de sus clientes a dicha empresa. ID Logistics tendrá su ubicación en Madrid y se encargará de la recepción, almacenaje y preparación de todos los pedidos. (Anónimo, 2017)

Media Markt también lleva a cabo acuerdos contractuales mediante franquicias, esto es que Media Markt ofrece a la empresa franquiciada derecho a comercializar sus productos y a utilizar los mismos métodos a la hora de realizar las actividades, siempre y cuando cumpla una serie de condiciones.

Y un último ejemplo de cooperación que ha llevado a cabo esta empresa, es la alianza entre Media Markt y Lidl, en el que la empresa Lidl “ofrece a los clientes de Media Markt la posibilidad de llenar, por 50 euros, un carro de compra saludable valorado en 70 euros”. (Revista Inforetail, 2015).

Con esta acción, Media Markt ofrece a sus clientes adquirir en su propia tienda una tarjeta descuento para comprar en cualquier establecimiento Lidl.



## **5. Conclusión.**

Media Markt desde un primer momento hasta ahora ha conseguido desarrollar la empresa hasta el punto de hacerse conocida por todo el mundo. Desde sus comienzos, Media Markt ha llevado a cabo diversas estrategias, muchas de ellas bastante agresivas, lo que ha provocado que se situara en la mente de los consumidores de una manera u otra.

Para Media Markt estas estrategias agresivas en cuanto a marketing y publicidad ha hecho que consiga una gran cuota de mercado dentro de su sector ya que, al comparar a varias empresas del sector tecnológico, Media Markt está muy bien posicionada en relación a los competidores.

Por otro lado, Media Markt ofrece gran variedad de productos y a precios rebajados, lo que hace que el cliente esté todavía más satisfecho. Los productos que ofrece tanto en sus establecimientos como a través de la venta online tiene un precio más reducido que la competencia, esto hace que gane, como se ha comentado anteriormente, una mayor cuota de mercado.

Haciendo mención a otra característica que no sea el precio rebajado en los productos que ofrece Media Markt, también se puede apreciar que esta empresa ofrece productos de varios tipos, como lo son los productos para el consumo tecnológico que son sus productos principales, ofrece también una amplia de electrodomésticos para el hogar, así como la nueva línea de muebles que ha sacado al mercado recientemente. Otros productos que ofrece son por ejemplo libros, destinados a consumidores de diversas edades. Ofrece libros de diversas temáticas que van desde novelas hasta libros de recetas, tanto para niños como para adultos, pasando por literatura juvenil e histórica.

## Bibliografía

- A. Thompson, A., E. John, G., A. Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2015). Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa. En A. A. Thompson, G. E. John, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland, *Administración estratégica* (págs. 83-84). México: Mc Graw Hill.
- A. Thompson, A., E. John, G., A. Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2015). Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa. En A. A. Thompson, G. E. John, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland, *Administración Estratégica* (pág. 88). México: Mc Grawn Hill.
- A. Thompson, Arthur; E. Gamble, John; A. Peteraf, Margaret; J. Strickland, A. (2014). Evaluación del ambiente externo de una compañía. En A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland, *Administración Estratégica* (págs. 44-58). Mexico: Mc Grawn Hill Edition.
- Adeleon. (30 de marzo de 2011). *El programa de la publicidad*. Obtenido de ©2011 El Programa de la Publicidad: <http://www.programapublicidad.com/media-saturn-lider-en-europa-de-distribucion-de-electronica-de-consumo-y-electrodomesticos-adquiere-redcoon-especialista-mundial-en-venta-online-de-productos-de-electronica-de-consumo/#.WQi0EdLyjIV>
- Anónimo. (29 de abril de 2015). *Revista Inforetail*. Obtenido de © 2017 infoRETAIL: <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/alianza-de-lidl-y-media-markt/d3562056d18f36057617c2a68aa0cf4d>
- Anónimo. (15 de marzo de 2017). *mercado financiero*. Obtenido de © 2017 Europa Press: <http://www.europapress.es/economia/noticia-media-markt-confia-id-logistics-operativa-ventas-online-espana-20170315094055.html>
- Cipriano Luna González, A. (2014). Análisis interno de la empresa. En A. Cipriano Luna González, *Administración estratégica* (págs. 95-96). Mexico D.C.: Grupo Editorial Patria.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). El lienzo del modelo de negocio. En T. Clark, A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Tu Modelo de negocio* (págs. 25-50). Barcelona: Deusto Ediciones.
- EFE, F. (07 de febrero de 2017). *Expansión*. Obtenido de © 2017 Unidad Editorial Información Económica S.L.: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/02/07/5899922946163f77728b45f6.html>
- Figueruelo, M. (25 de Junio de 2014). *Los nuevos perfiles del consumidor tecnológico*. Obtenido de elEconomista.es: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5889845/06/14/Los-nuevos-perfiles-del-consumidor-tecnologico.html>
- Gastesi, A. (29 de agosto de 2012). *La vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia Ediciones:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20120829/54342602428/media-markt-barcelona-negocio-on-line.html>

- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2014). Direcciones de desarrollo. En L. A. Guerras, & J. E. Navas, *La dirección estratégica de la empresa* (págs. 343-386). Civitas Ediciones.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). Análisis del entorno competitivo. En L. A. Guerras, & J. E. Navas, *La dirección estratégica de la empresa* (pág. 652). S.L. Civitas Ediciones.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). Análisis interno. En L. A. Guerras Matín, & J. E. Navas López, *La dirección Estratégica de la Empresa* (págs. 243-245). S.L. Civitas Ediciones.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La orientación y valores de la empresa. En L. A. Guerras, & J. E. Navas, *La dirección estratégica de la empresa* (pág. 652). S.L. Civitas Ediciones.
- Guerras, L. M., & Navas, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. S.L. Civitas ediciones.
- Informaria. (02 de 07 de 2016). *Agenda de la empresa*. Obtenido de Grupo Informaria: <http://agendaempresa.com/73327/media-markt-invertira-47-millones-en-su-plan-de-transformacion-digital/>
- Jiménez, M. (19 de noviembre de 2015). *Elpaiseconomia*. Obtenido de Elpaiseconomía: [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/11/18/tecnologia/1447880582\\_154616.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/11/18/tecnologia/1447880582_154616.html)
- López, A. (10 de 2011). *Media Markt, el category killer de la electrónica de consumo*. Obtenido de Managers Magazine.com: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/10/media-markt-el-category-killer-de-la-electronica-de-consumo/>
- Markt, M. (13 de 02 de 2017). *Media Markt*. Obtenido de <http://www.mediamarkt.es/>
- Markt, M. (3 de abril de 2017). *Media Markt*. Obtenido de © 2017, Media Markt España: <http://www.mediamarkt.es/es/shop/nuestro-compromiso/mision-valores.html>
- Merino, P. P. (16 de noviembre de 2016). *ecommercenews*. Obtenido de ecommercenews: <http://ecommerce-news.es/actualidad/retail/media-markt-lanza-una-nueva-campana-centrada-estrategia-apuesta-la-tecnologia-servicio-atencion-al-cliente-50876.html>
- Palacios, L. C. (2009). Capitulo 1. En L. C. Palacios, *Dirección Estratégica* (págs. 20-21). España: Ecoe Ediciones.
- Partner, R. C. (19 de marzo de 2015). *Channelpartner.es*. Obtenido de 2017 BPS Business Publications Spain S.L: <http://www.channelpartner.es/negocios/noticias/1080301002202/media-markt-tambien-vendera-soluciones-empresa.1.html>

- Partner, R. C. (1 de febrero de 2017). *Channelpartner.es*. Obtenido de 2017 BPS Business Publications Spain S.L:  
<http://www.channelpartner.es/distribucion/noticias/1095439000802/media-markt-ya-busca-personal-para-su-nueva-tienda-urbana-en-madrid.1.html>
- Porter, M. E. (1991). Estrategias Competitivas Genéricas. En M. E. Porter, *Estrategia competitiva* (págs. 49-58). Rio de Janeiro: 8a ed.
- Rodríguez, S. (9 de octubre de 2012). *ecommercenews*. Obtenido de ecommercenews:  
<http://ecommerce-news.es/actualidad/start-ups/entrevista-philip-haas-media-markt-1339.html>
- Roja, C. (25 de Mayo de 2015). *Cruz Roja Española*. Obtenido de Cruz Roja Española:  
<http://www.cruzroja.es/boletines/104/pagina-7.html>
- Sánchez, R. (06 de febrero de 2017). *ABC Economía*. Obtenido de Copyright © DIARIO ABC, S.L: [http://www.abc.es/economia/abci-metro-firma-divorcio-media-markt-201702060940\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-metro-firma-divorcio-media-markt-201702060940_noticia.html)
- Sonitron. (13 de 11 de 2015). *Revista profesional de electrodomésticos, electrónica de consumo y nuevas tecnologías. Sonitrón*. Obtenido de Snitrón:  
<http://www.sonitron.net/noticia/media-markt-un-giro-estrategia-comunicacion/82176>
- Torres, C. (30 de marzo de 2011). *Alimarket*. Obtenido de Alimarket.es:  
<https://www.alimarket.es/noticia/59580/media-markt-saturn-compra-finalmente-redcoon>