

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO FIN DE GRADO**

**MERCADONA**

**Curso académico 2017 – 2018**

**Alumno: ERIC NAVARRETE CAPARRÓS**

**Tutor: JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS**

# RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene por objeto de estudio, realizar el análisis y estrategias que Mercadona ha seguido para alcanzar el primer puesto dentro del sector de la distribución alimenticia en España.

Para conocer y entender en el ámbito que trabaja Mercadona, realizaremos una breve introducción hablando de su pasado, presente y futuro. A continuación, un análisis primario, para posteriormente realizar un análisis de la empresa y definir las estrategias que ha mantenido a lo largo del tiempo.

Una vez obtenidos todos los datos, se ha realizado un análisis DAFO, donde hemos determinado, que la empresa adoptó una estrategia ofensiva para aprovechar siempre las oportunidades detectadas.

Por último, antes de llegar a las conclusiones, estudiamos las estrategias de negocio, de las que hemos concluido que se ha basado en una estrategia de liderazgo en costes, consiguiendo la máxima eficiencia en su proceso productivo para conseguir un producto final al precio más bajo posible, esta política se llamará el modelo de Siempre Precios Bajos (SPB). A continuación, se procederá con la expansión hacia Portugal que desde el año 2017 Mercadona puso en marcha con el objetivo de que en el año 2019 finalice dicha expansión con un centro logístico propio y 4 tiendas de nueva apertura.

Finalmente, una vez analizada toda la información disponible, se procederá a realizar una serie de conclusiones, obteniendo como resultado, que a pesar de la crisis que hubo en España, Mercadona supo posicionar sus productos e incrementar el consumo sin que la empresa se viese afectada.

# ÍNDICE GENERAL

<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 Motivación .....	6
1.2 Objetivos .....	7
1.3 Metodología .....	8
<b>Capítulo 2. Análisis de la empresa .....</b>	<b>9</b>
2.1 Historia.....	10
2.2 Actualidad.....	11
2.3 Futuro.....	12
<b>Capítulo 3. Análisis primario .....</b>	<b>13</b>
3.1 Misión, visión y valores de la empresa.....	14
3.2 Responsabilidad social.....	17
3.3 Modelo de abell .....	20
<b>Capítulo 4. Estrategia y ventaja competitiva .....</b>	<b>22</b>
4.1 Conceptos.....	23
4.2 Ventaja competitiva en costes.....	24
4.2.1. Fuentes de ventaja competitiva en costes.....	24
4.3 Estrategia competitiva de mercadona .....	26
<b>Capítulo 5. Estrategia para fidelizar al cliente.....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 6. Análisis estratégico del mercado .....</b>	<b>34</b>
6.1 Análisis del entorno general.....	35
6.2 Análisis de los competidores .....	37
6.3 Análisis DAFO .....	39
<b>Capítulo 7. Estrategias de internacionalización .....</b>	<b>43</b>
7.1 Razones para la internacionalización.....	44
7.2 Estrategias de entrada en mercados exteriores.....	46
7.3 Estrategias de entrada .....	47
<b>Capítulo 8. Portugal .....</b>	<b>50</b>
8.1 Localización.....	51
8.2 Modelo de negocio.....	52
8.2.1 Puntos de venta.....	52
8.2.2 Determinación del precio .....	53
8.2.3 Logística y distribución.....	54

<b>Capítulo 9. Comercio electrónico en mercadona.....</b>	<b>56</b>
9.1 Atención al cliente .....	58
9.2 Medios de pago en la compra online .....	58
9.3 Transporte .....	59
<b>Capítulo 10. Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Capítulo 11. Bibliografía.....</b>	<b>63</b>





## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 MOTIVACIÓN

En el presente trabajo, vamos a realizar un análisis estratégico de la empresa Mercadona, que actualmente es líder del sector de la alimentación en España. Un análisis tanto interno como externo nos dará a conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa y de su entorno. Me intereso por este trabajo ya que soy cliente habitual del grupo Mercadona y me gustaría darme cuenta de todo el esfuerzo y trabajo que ha tenido que realizar esta cadena para lograr situarse en lo más alto, convirtiéndose en la referencia para las familias a la hora de realizar la compra semanal.

Tras el paso de la crisis que España sufrió en 2008, todos los sectores se vieron afectados, pero en especial el sector de la alimentación, donde las familias tuvieron que prescindir de productos de “lujo” como por ejemplo pueden ser los productos de las marcas más fuertes (Cuétara, Danonino, etc.) y comenzar a comprar solamente productos básicos o marcas blancas. Esto puso en marcha una serie de ideas por parte de Mercadona, con el objetivo de bajar los precios para que dichas personas pudieran permitirse la opción de comprar a un menor precio. Un ejemplo de esto fue la eliminación de la caja donde venía la pasta de dientes, optaron por vender directamente el tubo de pasta de dientes sin la caja, lo que haría posible que el precio de fabricación bajase y así el precio final de compra sería mucho menor para el consumidor.

Tras el paso de los años en mi carrera de Administración y Dirección de Empresas, he sentido un gran interés en las asignaturas relacionadas con el marketing y la estrategia, por lo que mi motivación a la hora de realizar esta investigación viene determinada por algunas asignaturas estudiadas tras el paso de los cursos, como son, por ejemplo: Principios de Marketing, Estrategia y Dirección Estratégica, Proceso de Dirección Estratégica, Marketing Estratégico o Investigación de Mercados.

Además, analizaré las ventajas que posee frente a otras empresas, la distribución de los productos, o la localización estratégica de las tiendas.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es conocer cómo se creó Mercadona, cuál ha sido su crecimiento, ya sea su estructura o las estrategias que han seguido, y cuáles son las claves que la han llevado a dicho éxito. Profundizaremos en cómo se ha convertido actualmente en una de las empresas más importantes de alimentos en España, analizando en profundidad sus principales características, estrategias o ventajas que posee a pesar de la crisis que hubo en España en 2008 y siendo capaz de competir con los grandes supermercados como son *Carrefour*, *Aldi*, *Lidl*, etc.

Una vez avancemos en el trabajo, examinaremos los cambios en los hábitos de los consumidores, la evolución de los productos o las marcas blancas introducidas. Actualmente, la mayoría de sus productos son sin gluten, lo que facilita a las personas celiacas que cualquier producto pueda ser consumido y no deban buscar en otros establecimientos, por lo que otorga una fidelidad entre la empresa y el consumidor.

También evaluaremos las perspectivas de futuro que tiene la empresa, proponiendo una serie de mejoras que creemos que podrían llevarse a cabo y la forma en que se deberían llevar. Para ello, analizaremos la matriz DAFO, proporcionando la suficiente información y poder tomar decisiones de mejora.

Otro punto será identificar las estrategias competitivas llevadas a cabo por Mercadona y las que la han llevado a su posición actual. Realizaremos una pequeña comparativa con otros grupos de distribución alimentaria, para ver distintos enfoques que pueden llegar a tener empresas de un mismo sector.

### **1.3 METODOLOGÍA**

Una vez planteados la motivación y los objetivos anteriores, señalaré la metodología que utilizaré para poner en práctica mis conocimientos acerca del trabajo.

Para la realización de este trabajo, tendré acceso a diferentes fuentes de información, donde confirmaré que los datos utilizados sean fiables y verídicos. Estos datos serán extraídos de diversas fuentes de información secundarias como por ejemplo de libros, revistas, artículos o páginas web.

Una vez realizados los puntos anteriores, realizaré una breve introducción del trabajo, donde explicaré más en profundidad cuáles son mis objetivos y mi motivación hacia el trabajo, añadiendo así, los diferentes epígrafes a seguir y el desarrollo de este. Para explicar los diferentes apartados, precisaré de información ya que es elaboración propia y seguidamente explicaré los distintos epígrafes de los que se compone este Trabajo de Fin de Grado, donde se precisará de las distintas fuentes de información secundaria nombradas anteriormente.

Tras esto y analizar el sector de la alimentación, se ha recurrido a diferentes páginas webs, periódicos o las memorias anuales de Mercadona. Tras estas consultas se está llevando actualmente a cabo una expansión hacia Portugal de la que hablaremos en el capítulo 8. También uno de los objetivos principales era la elaboración de un análisis DAFO, documentándonos de nuevo con libros de texto.

Por último, las fuentes secundarias favorecerán y demostrarán que la información utilizada ha sido de gran validez, siendo fiable y relevante para el lector.





**CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

## 2.1 HISTORIA

En este apartado, nos ayudaremos de (Mercadona, 2018), donde Mercadona inició su camino en 1977 con las carnicerías que en ese momento era el negocio familiar, cuyos propietarios eran Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, pero hasta 1981 no se fundó Mercadona, tras la compra por parte de los hijos consiguiendo así una cadena de supermercados por toda la Comunidad Valenciana. Es durante finales de los años 80 y durante la trayectoria de los 90 cuando realiza una fuerte expansión usando una estrategia que consistiría en la adquisición de empresas que se dedicaban al sector del comercio. Así obtuvo en 1988 un total de 22 supermercados en Valencia y durante los próximos años compraría otros comercios situados en Madrid, Cataluña y Andalucía.



Fuente: El Levante-emv

Debido a la inversión inicial de la compra de establecimientos, durante los primeros años, Mercadona se encuentra en una difícil situación. Para solventar dicha situación, pone en marcha una estrategia de reducción de precios con los proveedores y una gran cantidad económica en publicidad.

Tras el fracaso de las medidas tomadas, en 1993 lleva a cabo una Gestión de Calidad Total y una estrategia que actualmente sigue funcionando, que es la base de los éxitos del Modelo Mercadona, siendo el modelo de Siempre Precios Bajos (SPB), manteniendo así acuerdos con sus fabricantes a largo plazo. Gracias a este modelo, Mercadona mantiene una relación calidad-precio perfecta. Por otra parte, consideran que no es buena opción en invertir en publicidad o en realizar ofertas, ya que la boca a boca o boca oído es la mejor publicidad que se puede hacer.

Para llegar a conseguir todo esto, ha tenido que recurrir a los interproveedores, que son las empresas que se dedican a trabajar y fabricar productos para Mercadona, pero serán vendidos con su propia marca. Como por ejemplo en 1996 nacen las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

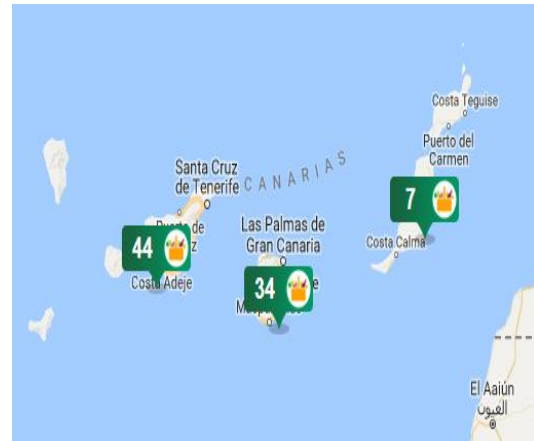
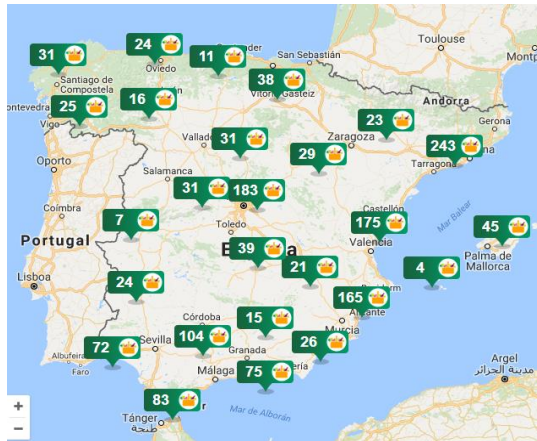


Fuente: [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)

El objetivo que mantiene desde sus inicios es comercializar al por menor productos de alimentación, de higiene personal, de limpieza doméstica y productos para satisfacer las necesidades de perros, gatos y aves domésticas.

## 2.2 ACTUALIDAD

Actualmente, Mercadona está presente en 48 provincias de acuerdo lo establecido en la Memoria Anual de Mercado 2017, ha extendido su red de supermercados, alcanzando así un total de 1.627 tiendas, 29 de ellas de nueva apertura y 157 reformas en tiendas. Sus establecimientos tienen una media de 1.300 metros cuadrados de superficie, con los que han conseguido posicionarse como el líder del sector.



Fuente: www.mercadona.es

Para llevar a cabo un correcto funcionamiento de esta gran empresa, cuentan con una plantilla de 84.000 empleados, otorgando 5.000 nuevos empleos fijos, con un salario bruto de 1.312 euros al mes y repartiendo una prima variable de 313 millones de euros entre toda la plantilla (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 4).

### 2.3 FUTURO

Tras poner en marcha el plan de internacionalización que hablaremos en el Capítulo 8, Mercadona ha anunciado su entrada en Portugal, con un total de 9 tiendas firmadas y 4 de ellas siendo de nueva apertura en 2019. Para conseguir este proyecto en Portugal, Mercadona ha realizado una inversión de 25 millones de euros.

Gracias al gran desembolso, se ha inaugurado un Centro de Coinnovación en Matosinhos para el desarrollo y adaptación del surtido portugués. También se ha construido un bloque logístico en la ciudad Povao de Varzim, que cuenta con dos grandes naves de 12.000 y 5.000 metros cuadrados. Para que todo se pueda llevar a cabo, se contratarán a 120 directivos, que serán los responsables de dicho proyecto, estableciendo su sede central en Porto (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 18).

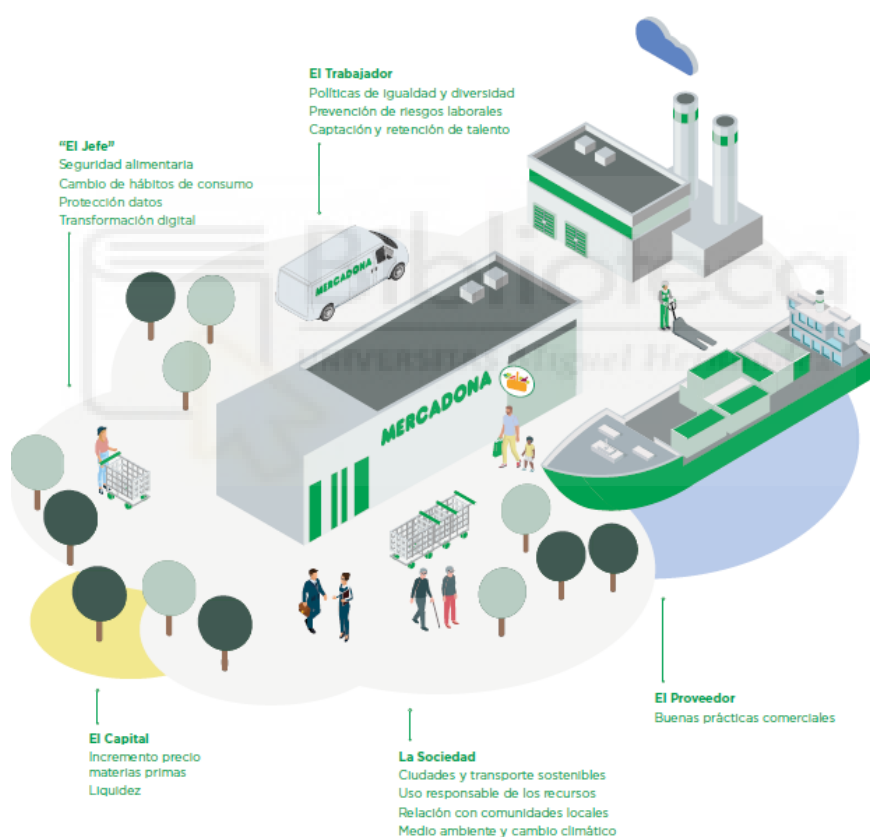


## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS PRIMARIO**

### 3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Lo primero que debe definir una empresa, es su misión. Según el libro *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*, la define como: “*La identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general*” Guerras y Navas (2015, pág 11)

Mercadona define su misión como los: “*Prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que ‘El jefe’ se fabrique su Carro Menú (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible*” (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 10).



Fuente: Memoria Anual Mercadona 2017

Con esto entendemos que la misión de Mercadona siempre será satisfacer las necesidades de los grupos de interés. En primer lugar, nos encontramos con los clientes, que buscan satisfacer sus necesidades tanto alimenticias como higiene personal o del hogar.

En segundo lugar, se encuentran los trabajadores, siendo un total de 84.000, con una continua formación ya que el talento es un valor clave para ellos. De esta manera Mercadona ha invertido una cifra superior a los 65 millones de euros para formación, lo que les permitirá obtener un equipo preparado enfocado para el máximo rendimiento diario. Apostando así por la creación de empleo estable y de calidad, llegando a alcanzar un total de 5.000 nuevos empleos fijos. Otra implicación que aporta Mercadona a sus propios trabajadores es la llamada prima por objetivos, recompensando así el esfuerzo de sus trabajadoras y trabajadores, compartiendo los beneficios del año anterior (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, págs. 39-43).

En tercer lugar, tenemos los proveedores, que ofrecen a Mercadona la máxima calidad y al menor coste, lo denominan su Carro Menú, que equivale a los productos que forman parte de la compra diaria. De esta forma, a través de interproveedores y proveedores han conseguido pasar a ser un distribuidor total. Trabajan con 120 interproveedores y más de 700 proveedores, con el objetivo común de satisfacer a “El Jefe”, adaptándose mejor y con una mayor agilidad a sus gustos reforzando el surtido de productos (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 50).

A continuación, nos encontramos con la sociedad, que se trata de una iniciativa transformadora basada en el crecimiento compartido para generar impacto social que crea progreso y desarrollo responsable. De esta forma, Mercadona pone en práctica su Modelo de Calidad Total, basándose en un modelo de gestión ético que genera valor para todos sus componentes gracias a que persigue incrementar un crecimiento sostenible, evolucionando a través de la responsabilidad, la transparencia, la cooperación, el diálogo y la empatía (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 65).

Por último, tenemos el capital que no sería posible sin conseguir previamente la satisfacción del resto de componentes. Todo ello se logra gracias al trabajo y esfuerzo que hay detrás de los más de 84.000 trabajadores, al trabajo realizado por los proveedores e interproveedores y la buena acogida de la sociedad que han permitido conseguir los objetivos (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 87).

Por otra parte, según el libro anteriormente citado, define visión como: *“reflejo de la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento”* Guerras y Navas (2015, pág 110).

El termino visión, lo vemos de la siguiente manera en la memoria anual de 2017 de Mercadona y dice: *“conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”* (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017, pág. 10).

Mercadona pretende conseguir ser líder de las cadenas de supermercado en España, gracias a su distribución y comercialización de productos con su propia marca, como por ejemplo son Hacendado, Compy, Deliplus o Bosque verde. Logra alcanzar su máxima calidad y el máximo servicio en productos, junto al precio más bajo y mínimo tiempo en servicio. De esta forma, lidera el mercado en su sector y define con sus clientes la orientación que debe seguir la empresa para satisfacer las necesidades de dichos clientes.

Por último, se definen los valores de una empresa como: *“el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión”* Guerras y Navas (2015, pág 113).

El valor que representa a Mercadona es la atención al cliente, por eso este es el principal objetivo. También cobra gran importancia la atención al empleado, que debía con mejoras en las condiciones laborales, teniendo así una plantilla estable y satisfecha. A pesar de no tener experiencia, Mercadona cuenta con un programa de formación para trabajadores que se inician en este campo de actividad. Para mantener siempre sus precios bajos, Mercadona no tiene ofertas, si no que mantiene los mismos precios siempre. Por último, mantiene los mismos proveedores, siguiendo el lema *“la actualidad no tiene que ser más cara”*, por eso mantiene sus proveedores fijos (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017).



### 3.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mercadona se caracteriza por el mantenimiento de compromiso que mantiene con el medio ambiente. Con una frecuencia de dos años, introduce dentro de la memoria anual un apartado donde muestra su gestión medioambiental con la que explica a sus cliente, empleados y proveedores, cuáles son sus trabajos realizados o a realizar para reducir su impacto medioambiental. Esta información viene detallada en la Memoria Anual de Mercadona 2016 (Mercadona, 2016, pág. 70).



Fuente: memoria anual 2017 de Mercadona

La protección y el aprovechamiento de los recursos son elementos prioritarios, por esto se han desarrollado estrategias y planes de optimización de recursos cuyo principal objetivo es aprovechar al máximo los recursos disponibles y minimizar la reducción de residuos que puedan contaminar el medio ambiente.

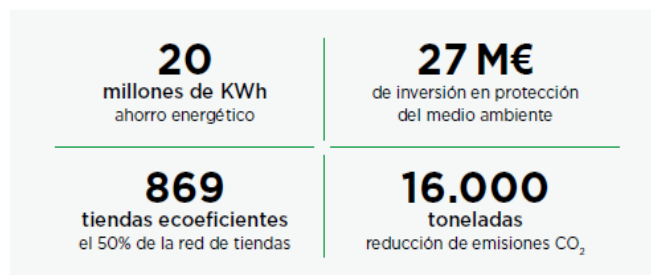
Como podemos observar en la Memoria Anual de 2016, Mercadona se caracteriza por las principales líneas de acción que ha seguido, que son la optimización logística y transporte sostenible, la eficiencia energética y por último la reducción de residuos.

- **Optimización logística y transporte sostenible:** su idea es transportar más con menos recursos y así aprovechar al máximo el espacio que ofrece cada camión. Gracias a este método, se ahorra en tiempo y dinero, ya que, dejando huecos entre los pedidos, se encarecerían los costes de transporte. La flota de camiones que posee Mercadona cumple con los estándares Euro 5 y Euro 6 (lo más exigente respecto a las expulsiones de emisiones). Además, están trabajando en un Proyecto Distribución Urbana Sostenible mediante camiones que van a ser propulsados por gas.



Fuente: [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)

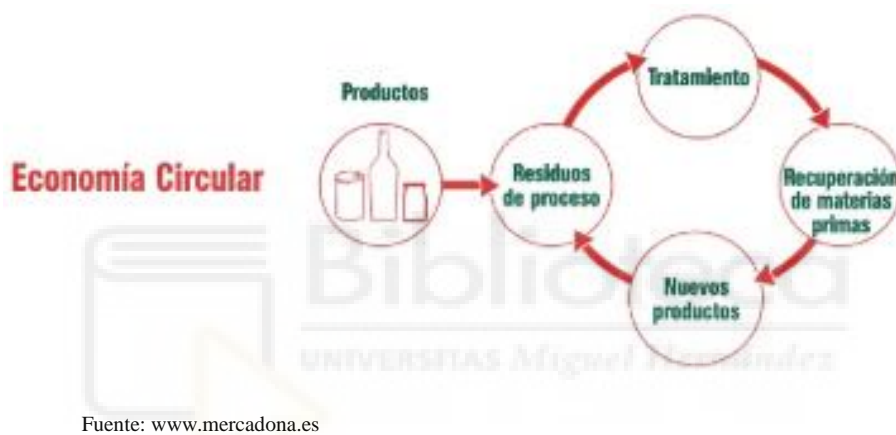
- **Eficiencia energética:** utilización únicamente de la energía que se necesita. En esta ocasión Mercadona se enfoca más al Nuevo Modelo de Tienda incorporando nuevas medidas de aislamiento y ahorro, lo cual permite a cada tienda donde se ha implantado este modelo, llegar a ahorrar un 40% menor que cualquier tienda convencional.
- **Reducción de residuos:** reciclar todos los residuos, ya sea cartón, plástico, madera, vidrio o poliespán, tratando así de reducir una continua generación de residuos.



Fuente: memoria anual 2016 de Mercadona

Otras de las medidas que también ha tomado Mercadona ha sido evitar el desperdicio alimentario, desarrollando diferentes estrategias para evitar al máximo el desperdicio de los alimentos. Además, en 2016 participó en la estrategia del MAPAMA “Más alimento, menos desperdicio”, cuyo objetivo ha sido prevenir y reducir el desperdicio en los hogares.

Por último, Mercadona lleva años impulsando una estrategia Economía Circular para optimizar el uso de los recursos naturales, convirtiendo así los residuos en recursos. Esto permite aprovechar algunos de los residuos que se originan en los procesos de fabricación o producción (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2016, pág. 74).



1. **Residuos de proceso:** se identifican los residuos que podrán utilizarse para realizar otros procesos.
2. **Tratamiento:** se tratan los residuos mediante la limpieza o purificación, con el objetivo de que puedan reutilizarse como materia prima. Este proceso puede provocar una gran inversión.
3. **Recuperación de materias primas:** una vez finalizado el anterior proceso, se obtiene de nuevo la materia prima, que será apta para formar parte del nuevo proceso productivo.
4. **Nuevos productos:** una vez finalizado los anteriores procesos, se obtiene el nuevo producto elaborado a partir de las materias primas aportadas y finalmente vuelven a las tiendas como producto en línea.

### 3.3 MODELO DE ABELL

El campo de actividad hace referencia a “la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, la concepción básica de los negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí, siendo así una de las decisiones estratégicas más importantes que se plantean” Guerras y Navas (2015).

Dicho campo, cubre varias necesidades (alimentación, perfumería, animales, productos del hogar), para distintos clientes (niños, adultos, mayores) y con una diversidad de tecnologías (internet, tiendas, logística, sistema de gestión integrado). Mercadona estandariza sus productos creando economías de escala, consiguiendo bajar los precios para ser más competitivo. Gracias a esto, se diferencia de sus competidores al mantener precios competitivos en productos de elaboración propia y con una gran calidad en comparación con el resto.

El Modelo de Abell que podría representar a Mercadona sería de la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia a partir del libro Guerras y Navas (2015, pág 167).

Gracias al Modelo de Abell se pueden relacionar las funciones con los grupos de clientes y las tecnologías, cómo, por ejemplo:

- La alimentación de los niños se puede satisfacer con los productos frescos.
- La higiene personal de los adultos y mayores, podemos satisfacerla con los cosméticos o perfumes.
- La limpieza del hogar de los adultos y mayores, se puede satisfacer con los productos de limpieza.
- Las mascotas que tienen los clientes se mantienen cuidadas gracias los productos de higiene y alimentación para mascotas.





**CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA Y VENTAJA  
COMPETITIVA**

## 4.1 CONCEPTOS

En este apartado comenzaré definiendo los conceptos de estrategia y ventaja competitiva y posteriormente relacionando ambos términos. De esta forma, definiremos la estrategia competitiva como *“la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”*, mientras que definiremos la ventaja competitiva como *“cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”* Guerras y Navas (2015, pág 256).

Por otro lado, también aparece la definición de Porter (2009, pág 77) donde define la estrategia competitiva como emprender *“acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa”*.

Una vez analizamos las definiciones, se puede observar que las empresas llevan a la práctica estrategias competitivas para lograr alcanzar dicha ventaja competitiva. Así, se puede decir que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra empresa cuando tiene determinadas características que le facilitan obtener mejor rendimiento y un resultado superior.

A la hora de establecer una ventaja competitiva, la empresa debe tener claro si ésta estará presente en todo el sector de una industria o en una parte más concreta, es decir, dirigiéndose a un segmento de mercado más concreto. Como se menciona en el libro de Guerras y Navas (2015, pág 257), la combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con un ámbito competitivo determinado en el que se prefiere operar es posible identificar tres estrategias genéricas: diferenciación del producto, liderazgo en costes y segmentación o enfoque de mercado.

En determinadas ocasiones, como mencionan Guerras y Navas (2015, pág 258) puede ocurrir que la empresa pueda lograr conseguir con éxito ambas estrategias competitivas, siendo necesario tratar de reducir costes y a su vez aumentar el precio. Esta situación se denomina estar atrapado a la mitad (Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009), y supone no llegar a tener una ventaja competitiva y la rentabilidad de estas empresas es inferior respecto a la de los competidores

## **4.2 VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES**

Según Guerras y Navas (2015, pág 264) la ventaja competitiva en costes se obtiene cuando una empresa tiene ventaja en los costes, cuando posee unos costes menores en comparación con los competidores respecto a un producto o una calidad similar. Gracias a ella, Porter (2010) nos dice que la empresa al tratar de mantener unos costes lo más bajos posibles, se encontrará con una posición ventajosa frente a sus proveedores, clientes y competidores.

Como bien menciona Porter (2003), los costes van a depender de la cadena de valor que tenga esa empresa frente a la de sus competidores y su posición relativa en cuanto a sus factores de cada actividad empresarial. Llevar a cabo dicha estrategia, puede llevar a una reducción de la calidad del producto implicando así que el valor percibido por los clientes sea cada vez menor. Por ello, Guerras y Navas (2015, pág 265) comentan que para que una empresa consiga mantener una ventaja competitiva en costes, debe tener un valor percibido por encima que el de sus competidores. Aunque el efecto experiencia que es una generalización del efecto aprendizaje, se considera que es uno de los principales factores que posibilitan llevar a cabo esta estrategia.

### **4.2.1. Fuentes de ventaja competitiva en costes**

También existen otros factores que hacen posible llevar a cabo una estrategia como nombran Guerras y Navas (2015, pág 267,268), tal y como se indica a continuación:



- **Efecto aprendizaje:** a medida que más veces se fabrique una unidad, el tiempo de fabricación se reduce progresivamente, estableciendo así rutinas. Este caso puede encontrarse de forma individual en los trabajadores.
- **Efecto experiencia:** es una generalización del efecto aprendizaje y podemos ver que una vez que el coste total real de un producto disminuye gracias al aumento de la producción acumulada.

Otros factores que hacen posible que la empresa llegue a alcanzar la ventaja competitiva en costes, pueden resumirse de la siguiente manera (Grant, 2014, págs. 237-245):

- **Economías de escala:** aparecen cuando el aumento en la producción produce una disminución de los costes unitarios, pero no solo en la producción, también pueden aparecer en otras áreas de la empresa, como por ejemplo en las compras, distribución, investigación y desarrollo y en la publicidad.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías en el proceso productivo:** son herramientas muy útiles para mejorar la eficiencia y así poder reducir el número de componentes con el fin de dar uso a materiales de menor precio.
- **Coste de los factores de producción:** ayuda a reducir el coste de la producción de tal forma que los costes del producto final sean inferiores. También una localización favorable, permitirá reducir los costes energéticos, salariales o de transporte.
- **Controles de costes:** determinar mediante rigurosos controles la procedencia de las diferentes actividades, por ejemplo, los gastos de ventas, los gastos de I+D, publicidad, etc.
- **Ajuste de la capacidad productiva:** dicho ajuste debe darse de forma rápida al nivel real de la demanda. Este tipo de ajuste puede encontrarse en industrias sometidas a una importante fluctuación de esta.
- **Eficiencia organizativa:** tiene una función importante el funcionamiento de la empresa y la productividad de los recursos humanos, por lo que muchas veces la diferencia de costes entre unos competidores y otros se debe a la laxitud organizativa o X-ineficiencia.

### 4.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADONA

En este apartado, se analizará la estrategia competitiva que sigue Mercadona, desde su estrategia competitiva en liderazgo en costes hasta la estrategia basada en la relación calidad-precio.

En los inicios de Mercadona, comenzó con una estrategia de liderazgo en costes, caracterizándose en ofrecer Siempre Precios Bajos (SPB). Esta estrategia se hizo posible gracias a los siguientes factores:

- **El efecto aprendizaje y el poder negociador con los proveedores:** Mercadona se fundó en 1977, por lo que cuenta con 41 años de experiencia en el sector. Tras el paso del tiempo ha ido evolucionando y las negociaciones han cambiado. Este progreso se ha visto favorecido ya que han logrado disminuir el tiempo de las rutinas de producción y poder establecer unos precios ajustados. Gracias a la implicación de los proveedores se ha logrado afianzar su proyecto que se basa en la innovación, calidad y origen español. Por un lado, este poder negociador con los más de 700 proveedores le permite controlar los suministros que necesiten, satisfacer a “El jefe”, adaptarse mejor y con mayor agilidad a sus gustos y reforzar un surtido eficiente. Por otro lado, al ser una empresa tan grande, tiene mucho poder respecto a sus más de 120 interproveedores, puesto que serán ellos los que se amolden a la compañía ya que ésta firma con ellos los contratos de larga duración y así les transfiere la confianza para realizar un trabajo, una buena calidad y seguridad de los productos, y disponer de un surtido eficaz que satisfaga las necesidades de “El jefe” (Mercadona, 2017, pág. 50).
- **Economías de escala:** actualmente Mercadona cuenta con una cuota de mercado del 15,2% en superficie total de venta de la distribución organizada en España. De la misma manera el número de tiendas ha aumentado, alcanzando un total de 1627. De manera que el número de unidades vendidas ha tenido un efecto positivo en los costes (Mercadona, 2017, pág. 4).

- **Localización de los supermercados de Mercadona:** como hemos dicho anteriormente, Mercadona posee supermercados por toda España. Muchos de ellos se encuentran ubicados en los bajos de los edificios, considerándose la tienda de barrio que puede estar al alcance de cualquier persona. Los últimos años, Mercadona ha abierto tiendas, creando sus propios edificios para establecer dentro de ellos los supermercados, éstos tendrán una forma cuadrada o rectangular para así aprovechar la distribución y el lineal de productos que abarca, con una aproximación de 1.300 metros cuadrados será el establecimiento. Además, al tener un elevado número de tiendas físicas, la empresa es capaz de distribuir cualquier producto de forma rápida gracias a los centros logísticos que tiene situados por todo el territorio español ubicados estratégicamente (Mercadona, 2017).
  
- **Control de costes:** uno de los principales objetivos de Mercadona es la reducción de sus costes. Ya que en su cadena de producción se reducen estos costes, se propicia también una bajada de los precios de venta al público, lo que constituye uno de los ejes principales de su estrategia (Estrategias competitivas, grupo 2, 2011).

Se debe mencionar que a pesar de que Mercadona alcanzó el éxito gracias a su principal estrategia competitiva de liderazgo en costes, pero que actualmente mantiene una estrategia híbrida de calidad-precio. Dicha estrategia tan sólo puede aplicarse en empresas que poseen un mayor número de clientes respecto a sus competidores, pero que conlleva una serie de riesgos (Porter, 2010; Thomson et al, 2012):

- Se requiere una atención constante a los costes y una rápida actuación antes las nuevas tecnologías de proceso o ante los cambios.
- Una utilización excesiva del efecto experiencia puede conllevar a consecuencias estratégicas perjudiciales.
- Con la aparición de los productos sustitutivos, puede ocurrir que desaparezca la ventaja competitiva de las empresas.

- La imitación por parte de los competidores puede conllevar a que se anulen las fuentes de costes originales de la ventaja.
- La empresa no podría mantener un diferencial de precio a consecuencia de una inflación de costes relacionados con los factores de producción.
- Una reducción de costes puede provocar un deterioro en la calidad de los productos.
- Si los competidores operan con una estrategia de segmentación, conseguirán menores costes en los segmentos que participen.

Desde el año 2012, Mercadona se ha centrado en especializar al máximo su surtido. De esta forma, apostó por proveedores de origen y dando valor a los productos locales. Otra de las decisiones que tomó, fue contratar proveedores especializados en cada producto para poder apostar por una mayor calidad sin que se viera afectado el precio (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2016, pág. 45).

Otra de las principales medidas que tomó la compañía fue eliminar el número de productos con marcas de fabricantes de sus lineales y dar prioridad a las marcas propias (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy). Por lo tanto, Mercadona utiliza una estrategia híbrida con una buena base en relación calidad-precio, siendo capaz de ofrecer un amplio surtido de productos de buena calidad a un precio bajo.

Finalmente, con respecto a la estrategia competitiva, es importante mencionar los factores organizacionales que pueden ayudar a implantar adecuadamente la estrategia, mencionando los siguientes (Barney, 2007):

- **Respecto a la estructura organizativa de la empresa** los trabajadores son su máximo activo. Mercadona actualmente cuenta con 84.000 personas en su equipo, hacia las que se destinan muchos recursos para su desarrollo profesional. Esto se consigue gracias a la política de Recursos humanos, toda la plantilla es formada con el objetivo de satisfacer siempre al cliente (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017).

- **Los sistemas de control directivo** hacen referencia al desarrollo de los exigentes sistemas de control de costes que incluyan objetivos estratégicos cuantificados. Está constituido por diferentes órganos:
- Consejo de Administración, que está presidido por Juan Roig, donde se toman las decisiones más importantes que puedan afectar a la compañía.
  - Comité de Dirección, que se encarga de alcanzar los objetivos prefijados por el Consejo de Administración.
  - Comisión de Auditoria, ha sido creado para reforzar su gobierno corporativo y supervisar.
- Por último, nos encontramos con **los sistemas de incentivos**, como hemos dicho anteriormente en la estructura organizativa, el trabajador es uno de los componentes más importantes para la empresa, por eso se les incentiva cada año otorgándoles unas condiciones diferenciales respecto a otras compañías del sector. El salario mínimo de los trabajadores es de 1.312€ brutos al mes, que está por encima de la media, teniendo un 100% de los trabajadores con contrato fijo. Además de dicho sueldo fijo, una vez al año, en el mes de febrero, Mercadona reparte una cantidad de dinero a los empleados en concepto de prima por objetivos alcanzados, este año la prima a repartir es de 313.000.000 €. Además de recibir esta prima por objetivo, ascienden en base a la antigüedad hasta un máximo de 5 tramos (5 años) siendo el incremento salarial de un 11% en cada paso de tramo. (Mercadona, 2018a).



## **CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA PARA FIDELIZAR AL CLIENTE**

Por motivos económicos y a consecuencia de la crisis que afectó a España, se ha dejado de ser leal a las principales marcas o incluso a cadenas distribuidoras, y es que a la hora de hacer la compra, la fidelidad que existía hacia ciertas marcas se ha perdido a consecuencia del precio superior, debido a que podemos encontrar el formato de marca blanca en cualquier supermercado y que realicen la misma función que una marca principal. Hoy en día la elección entre marca del distribuidor y marca del fabricante puede suponer un importante ahorro a la hora de llenar la nevera. La OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) nombra que el 23% del presupuesto de un hogar se destina a alimentación. Con la delicada situación en el país, encontrar la manera más económica de realizar la compra se ha convertido en el principal objetivo (País, 2015).

Actualmente la búsqueda de los productos más baratos ha reducido la fidelidad a una marca. En consumidor se ha convertido sensible hacia el precio y ha empezado a poner más atención al gasto que supone hacer la compra. Según un estudio de la compañía (*The Nielsen Company*, 2015), el 24% de los consumidores están dispuestos a cambiar de establecimiento para encontrar un precio más bajo, y tres de cada cuatro ya han cambiado sus hábitos con el fin de ahorrar. De ellos, el 12% reconoce que varía en las marcas debido a promociones, el 37% busca los productos en promoción sin cambiar de tienda y, por último, el 24% directamente busca la mejor promoción independientemente de la marca o la tienda en la que compre

Una manera de ahorrar es sencillamente visitando una tienda más veces. De este modo, se considera que en las compras más pequeñas y controladas, se gestiona mejor lo que se va a consumir y ahorran, de hecho, han aumentado en un 1,3% las visitas a los supermercados y ha disminuido el importe de la compra en un 1,1%.

Las cadenas distribuidoras ya conocen el comportamiento de los consumidores y buscan continuamente fórmulas para fidelizar a los clientes con el objetivo de no perder cuota de mercado, y que cuando salgan del supermercado, estén satisfechos con la relación calidad y precio, de tal forma que, consiguiendo su bienestar, existen opciones de que vuelva y a la vez atraiga a más gente.



Una de las estrategias que cada vez está cogiendo mucha fuerza es la de mejorar los productos de frescos, y es que este tipo de productos como pueden ser la carne y el pescado, atraen a clientes a diario puesto que buscan que el producto esté lo más fresco posible. A consecuencia de que el cliente visita el supermercado, se aprovecha esta visita para ofrecer la compra de otros productos que se realizan aprovechando esas visitas. Según los datos, conceden a Mercadona una cuota de mercado del 13,5% en el sector de la alimentación a nivel estatal y aportó al PIB en 2011 más de 3.000.000 €.



Fuente: [www.info.mercadona.es/es/inicio](http://www.info.mercadona.es/es/inicio)

Tras el fracaso de una estrategia digital, llegó la página oficial en Facebook, donde se anunciaban que se prepararía una comunidad para los fans. Resultó ser un espacio donde registrarse para realizar encuestas y paneles de opinión a cambio de productos gratis, sorteos, tarjetas de regalo (Hita, 2012).

Por otra parte, la tarjeta del supermercado DIA acumula puntos y ofrece cupones, la de *Lidl* avisa a través de una aplicación de las ofertas y cupones que hay semanalmente. Por último, la tarjeta de *Carrefour* acumula saldo que se puede canjear cuando realizas compras posteriores. En cambio, la de Mercadona no ofrece la oportunidad de acumular puntos u obtener descuentos como el resto de supermercados, sino que está preparada para comprar con ella y poder aplazar el pago en semanas o en un mes. Se basa en un sistema de un servicio financiero, pero sin ningún tipo de interés adicional.



Otra forma de captar a sus clientes y que se queden satisfechos es mantener siempre unos precios constantes, sin variantes en los precios, sin trucos o sorpresas. En cambio, *Carrefour*, *Lidl*, *DÍA* o incluso El Corte Inglés lo que hacen son descuentos en gasolineras, pero este método de empleo nunca se verá en Mercadona.

Por estos motivos, Mercadona no cree que necesite demasiada inversión en estrategias comerciales o en la captación de los clientes, porque cree que la calidad y los precios de sus productos de las marcas blancas que comercializan son ya lo suficientemente atractivos para mantener satisfecha a los clientes. Por lo que conlleva a que mantienen una alta cuota de mercado con un 25%.

Por último, Mercadona tiene una estrategia online lenta. La cadena parece ir algo rezagada por detrás de la competencia, por ese motivo, Juan Roig ha asignado a su propia hija Juana como jefa de estrategia digital, por lo que durante el año 2018 comenzará con un nuevo esquema comercial que espera que haga rentable la venta por internet. Aunque casi con un tono desenfadado y reconociendo que una empresa como ésta, puede darse el lujo de no tener tanta presencia en internet (Placer, 2018).



**CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL  
MERCADO**

## 6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Como se menciona en el libro Guerras y Navas (2015, pág 140) el objetivo principal que tiene dicho análisis es identificar los factores que afectan a la situación que se encuentra la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener. Dicho análisis, tiene una doble relevancia, que en primer lugar incluye en la competitividad general de las empresas y, en segundo lugar, permite la identificación de algunas variables más importantes que afecten a la empresa.

La distribución alimentaria en nuestro país es turbulenta y esto pone de manifiesto por ejemplo en la evolución de los formatos comerciales, la competencia desde un punto de vista geográfico, una concentración empresarial elevada, el desarrollo de la marca del distribuidor, etc.

Ante la actual crisis económica, hace que los clientes traten de realizar sus compras de la forma más económica posible. Dicha recesión económica frena gran parte de las expectativas de expansión empresarial.

A continuación, nos encontramos con el perfil estratégico del entorno, *“herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general”* Guerras y Navas (2015, pág 145,146). Se distinguen 4 dimensiones:

- **Sociocultural:** se basa en recoger las creencias, valores, formas de vida de las personas, actitudes, hábitos y estilos de vida, conflictividad social y nivel de educación, entre otras. Mercadona se considera una empresa preocupada por la sociedad que le rodea. Cada año dona miles de toneladas de comida a comedores sociales o bancos de alimentos. Además, los años anteriores se comprometió a elaborar productos de calidad sin gluten, con la máxima seguridad alimentaria. Por este motivo, la sociedad tiene una imagen de Mercadona de preocupación por sus clientes, cuyo fin es ofrecer la mayor calidad al mínimo precio.

- **Económica:** engloba a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desarrolla la empresa y viene dada por unos indicadores económicos: una tendencia del PIB, tipo de interés, tasa de inflación, tasa de desempleo, etc.

La economía española acelera y crece un 0,8% a principios del año 2015. El Banco de España eleva la previsión de aumento del PIB al 2,8% para 2015 y al 2,7% para el año 2016. Estos datos son debidos a las reformas por parte del estado, como por ejemplo los recortes en el gasto, la subida de los impuestos, así como la reforma laboral. Las consecuencias más evidentes de dichas reformas son la reducción del déficit, bajada de los costes laborales y el aumento del crédito a las empresas. Lo que ha contribuido a una reducción de la tasa del paro a un 22,5%, pero a pesar de estas medidas, los ciudadanos tienden a comparar la situación con la que había antes de la crisis por lo que creen que no se está saliendo de ella. Pero esta situación a Mercadona no le ha impedido seguir contratando personal con una retribución superior a la media del sector (González, 2015).

- **Tecnología:** es el marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de un sistema. Se incluye la inversión pública en I+D, el esfuerzo tecnológico del país, la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, las transferencias de la tecnología, la protección del conocimiento, etc. Por eso, la tecnología se ha convertido en un arma muy competitiva, es básico para el funcionamiento de las empresas del sector, por lo que innovar tecnológicamente consigue diferenciarse del resto de los competidores y además hace más eficiente a una empresa y consigue un aumento de la productividad.

Por estos motivos, Mercadona inicia la segunda fase de sus instalaciones en Albalat dels Sorells (Valencia), con el objetivo de construir sus nuevas oficinas en este municipio. De esta forma, se consolida el proyecto que comenzó en 2012 y se inauguró en 2014. Son unas nuevas oficinas sostenibles y está previsto que se finalice para el año 2021. Las nuevas oficinas contarán con tres edificios y un aparcamiento subterráneo con una capacidad de 1.000 personas aproximadamente. Los edificios se construirán con la máxima orientación e iluminación natural del entorno que lo rodea, aprovechando espacios más confortables y con iluminación natural para los trabajadores. Por último, el agua de las lluvias se recogerá y servirá para regar las zonas verdes que envolverán esta área (Mercadona, 2018).



Fuente: [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)

- **Político-legal:** recoge las principales actuaciones de los gobiernos, ya sean de sus actuaciones políticas como de las normas que regulan un país y que afecten a la actividad económica. El Mercado de la alimentación está muy desarrollado y por tanto una base clara que establece las normas para su venta y comercialización. Por este motivo, Mercadona debe tener un especial cuidado con las relaciones que puede mantener en el ámbito político. En 2014 firmó un convenio con el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y Gilsa para la construcción de un nuevo centro logístico en Euskadi (Mercadona, 2014).

## 6.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Desde su principio, una empresa debe tener clara la idea de negocio en la que quiere centrar todos sus esfuerzos, siendo la originalidad la diferencia que se encuentra entre todas ellas, también puede ser la firmeza o el éxito alcanzado e incluso la adaptación a los cambios de la demanda. En el caso de Mercadona, lo que la distingue de su competencia es que posee todos estos requisitos, de ahí es de donde viene su éxito constante a pesar de momentos desfavorables que haya pasado el país.

En el sector que opera Mercadona, podemos diferenciar entre dos tipos de competidores, tanto generales como directos. Haciendo referencia al primer grupo, nos encontramos con empresas como el Corte Inglés, *El Grupo Auchan*, entre otros. Estos grupos se les considera competidores debido a que desarrollan su actividad en el mismo sector que Mercadona, pero que su público objetivo es diferente del de la compañía de objeto de estudio. Por otro lado, si hacemos referencia a los competidores directos, hablaremos de los tres más “famosos”, que son DIA, *Lidl* y *Eroski*. Con ellos, Mercadona mantiene una lucha constante por el perfil de consumidores al que se dirige.

A pesar de encontrarnos con los tres competidores directos anteriormente nombrados, el crecimiento de Mercadona se mantiene por encima de la media. El principal competidor actual de Mercadona es DIA, que tras rescindir el contrato con el Grupo *Carrefour* en 2011, entró en bolsa, sacando sus acciones a un precio de 3,5€. Dicha ruptura benefició a Mercadona ya que la independencia de DIA respecto al *Grupo Carrefour* ha ubicado a la compañía en una situación de liderazgo. Vemos como DIA está sacando partido a las oportunidades, comprando el 100% del negocio español de la cadena *Schlecker*, lo cual es más preocupante para Mercadona ya que estará presente en el mercado de la droguería, cosmética y perfumería (Dia, 2018).

A pesar de la crisis que azotó a España, en los productos de primera necesidad se mantuvo una demanda más o menos constante, pero poco a poco se fue notando una disminución en la cesta de la compra básica, debido al menor poder adquisitivo que tenían los consumidores. Esta situación, condujo a que primasen las marcas blancas y los precios bajos frente al resto de marcas de calidad.

Si observamos el entorno en el que las compañías desarrollan su actividad, podemos ver que mantienen una estructura oligopolista, el mercado está repartido entre pocas empresas, que son: Mercadona, *Carrefour*, *Lidl*, *Eroski*, Grupo Corte Inglés, *Alcampo* y DIA. Este suceso favorece a los supermercados que incrementan su cuota de mercado atrayendo a clientes del comercio tradicional y de autoservicio. Por tanto, beneficia a los supermercados, perjudicando así a las tiendas tradicionales con una clara tendencia descendente de su cuota de mercado.

### 6.3 ANÁLISIS DAFO

A continuación, realizaremos un breve análisis de los puntos fuertes y débiles más destacados de Mercadona, así como de las amenazas y oportunidades del mercado en el que desarrolla su actividad dicha empresa. Explicaremos cada una de las variables recogidas en el análisis DAFO con objeto de entender su repercusión en los resultados de Mercadona. La información obtenida se realiza a partir de (Barrera, 2004-2005).

#### ➤ **Debilidades**

En este punto, vamos a explicar cada uno de los puntos de la empresa que constituyen un punto débil y que por tanto debería mejorar Mercadona.

Por un lado, nos encontramos con que Mercadona no ofrece un servicio especial a grandes clientes, no lleva a cabo una determinada actividad para otro cliente que no sea el habitual, como pueden ser los restaurantes u hoteles, entre otros. Cuando se empezó a aplicar la idea de calidad total, la compañía dejó de prestar atención a los clientes de gran y frecuente consumo y se implicaron en captar a un gran número de clientes que realizan la compra a diario.

Por otro lado, no se observa una gran variedad de marcas en los lineales de Mercadona, es decir, en los supermercados solo poseen su marca blanca y tres marcas más las cuales están consideradas por el grupo como las más pedidas. Por este motivo, el cliente que desee adquirir una marca específica sabe que en Mercadona no lo va a encontrar, por lo que puede que dicho cliente lleve a cabo su compra en otra tienda de la competencia.

Finalmente, si visitamos una tienda de Mercadona, observamos que hay un número elevado de productos que vienen envasados y esto es un punto que mejorar, ya que a muchos clientes quizá no les satisface adquirir productos envasados, puesto que no pueden tener la misma concepción del producto y tienden a ir a las tiendas de su barrio. El producto no se considera tan fresco y por eso muchos de ellos eligen realizar la compra tan solo de productos frescos como carne o pescado en establecimientos especializados en ello.



## ➤ Amenazas

En este punto, hablaremos de como las fuerzas que rodean a una empresa pueden ser un obstáculo para que la empresa pueda alcanzar las metas que se proponga.

En primer lugar, hablaremos del horario comercial que mantiene Mercadona, ya que puede perjudicar los intereses de la compañía. El reglamento establecido por la ley sobre los horarios comerciales de los supermercados perjudica a este tipo de establecimientos, ya que, con las grandes superficies y centros comerciales, tienen un horario más flexible. Dicha normativa perjudica en particular a Mercadona, así como a sus competidores directos, pero no es suficiente para que los clientes un día festivo o domingo no acudan a las grandes superficies para realizar sus compras. Actualmente, la normativa ha variado un poco, y los supermercados que permanezcan en la zona de costa pueden abrir a media jornada para cubrir la necesidad de todo el turismo que llega en época de verano.

En segundo lugar, observamos un menor consumo de los clientes dada la situación de crisis que afectó a España y que todavía sigue afectando. Cada vez destinan menos cantidad de dinero para realizar la compra, por lo que esta situación supone una clara amenaza que se traduce en menores beneficios. A pesar de aplicar su modelo de siempre precios bajos, son conscientes de que los consumidores tienen menos ingresos mensuales.

También podemos añadir que a pesar de abrirse al exterior para optar a un incremento de los beneficios, existe la amenaza de que el modelo que ha tenido tanto éxito en los últimos años, en el resto de los países no funcione y las inversiones que realiza por ejemplo en Portugal sean un fracaso. Observamos, que su política es mantener siempre precios bajos, pero esto podría ocasionar conflicto con sus principales competidores, lo que podría provocar una guerra de precios.



Finalmente, podemos destacar un aumento de la comercialización de productos con marcas blancas de otros supermercados que se consideran como competencia directa de la empresa. Esto conlleva un grave peligro para Mercadona, ya que dichos competidores pueden seguir la actuación de Mercadona e ir ganando cuota de mercado, basándose en el éxito de dicha empresa.

### ➤ **Fortalezas**

En este punto analizaremos los puntos fuertes en los que se ha apoyado la empresa para la consecución de sus objetivos.

En primer lugar, Mercadona posee un gran número de establecimientos, unos muy próximos a otros y con una excelente ubicación para que los clientes no tengan que desplazarse en coche y puedan acceder a ellos con toda la facilidad posible.

Otro punto que destacar es el éxito que han tenido a lo largo del tiempo la notoriedad de sus marcas propias, incluso llegando a convertirse en preferencia ante otras marcas con más poder. Todos los productos son percibidos de muy buena calidad precio, por este motivo ha llegado al éxito, qué a pesar de comercializar otras marcas diferentes a la suya, ha logrado que los clientes prefieran su propia marca. Esto se debe a que los productos han seguido un proceso y una elaboración por fabricantes líderes.

Por otra parte, Mercadona siempre ha seguido una estrategia de precios de penetración, la cual ha constituido un punto muy fuerte. Su lema siempre ha sido SPB, Siempre Precios Bajos, ofreciendo precios más reducidos que los de otros supermercados.

También se apostó por un fuerte y rápido servicio a domicilio, unido a un gran servicio de compra online, que permite satisfacer las necesidades de un segmento en particular de clientes en poco tiempo. Pueden ir a Mercadona, realizar su compra y posteriormente que sea enviada a casa o también pueden realizar un pedido online sin la necesidad de tener que ir al establecimiento a realizar la compra personalmente.

A pesar de que este punto también aparece en el apartado de debilidades, Mercadona ofrece productos de carnicería, charcutería y verduras en formato envasado. Esto permite que la compra se realice de forma más sencilla, rápida, manejable y práctica, ahorrando las colas de cada sección. Además de esto, la compañía optimiza el tiempo de trabajo de sus empleados, disminuyendo el coste de mantenimiento de las secciones y así los empleados pueden centrarse en otras tareas, como por ejemplo la reposición, donde debe estar la tienda completamente abastecida.

Finalmente, Mercadona posee un gran activo, sus clientes. Sin necesidad de invertir cierta cantidad de dinero en publicidad, se mantienen fieles a la empresa, que además de comprar habitualmente en los establecimientos, se lo recomiendan a sus amigos y familiares. Esto conlleva un importante ahorro en costes de comunicación y publicidad para la compañía.

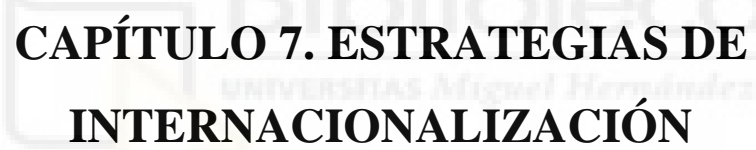
#### ➤ **Oportunidades**

En último lugar, definiremos las principales circunstancias del entorno que pueden favorecer de cara a la consecución de los objetivos que presenta la empresa.

El aumento de inmigrantes supone para la empresa un nuevo sector de clientes a los que puede llegar a satisfacer y así incrementar los ingresos. Para esta aparición de nuevos clientes, es fundamental tener y conservar en los establecimientos los productos que demanden y que no se puedan localizar con facilidad en el mercado.

Otra oportunidad de mercado ha sido la reducción de la distancia física, es decir, la compra online, ya que el comercio electrónico por internet cada vez está más presente en el día a día. Los consumidores pueden adquirir los productos desde el lugar donde se encuentren, evitando así desplazamientos innecesarios. Este método genera comodidad para el acceso de los consumidores.

Por último, señalamos la aparición de avances tecnológicos, algo a lo que las empresas deben adaptarse ya que el mercado continuamente demuestra que es necesario ir más allá, invirtiendo en innovación y actuando rápidamente para atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales.



**CAPÍTULO 7. ESTRATEGIAS DE  
INTERNACIONALIZACIÓN**

Según Guerras y Navas (2015, pág 491) *“una empresa es multinacional cuando mantiene su presencia en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios. Lleva a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país”*. Para darse este proceso, existen diferentes razones, internas y externas.

## 7.1 RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Por una parte, nos encontramos con las razones internas, que tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar decisiones a mejorar su competitividad, para ello miraremos la Figura 13.1 que aparece en el libro mencionado de Guerras y Navas (2015, pág 492).

- **Reducción en costes:** consiste en reducir los costes de adquisición de algunos recursos como por ejemplo materias primas, mano de obra, cargas fiscales con posibilidad de las actividades de su cadena de valor, etc.
- **Tamaño mínimo eficiente:** dependiendo de las actividades, es difícil determinar el tamaño óptimo, por lo que buscan el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño.
- **Búsqueda de recursos:** uno de los motivos por los que sucede este hecho, es a consecuencia de la localización de las actividades en el exterior, que viene determinado por la búsqueda de una serie de factores interesantes para la empresa, como pueden ser recursos naturales, situación geográfica, infraestructuras específicas, etc. De todas formas, la empresa puede acceder al país mediante la colaboración de un socio local, proporcionándole sus canales de distribución o sus propios clientes.
- **Explotación de recursos y capacidades:** se basa en la explotación de los recursos y capacidades propias de los distintos países. Consiste en la posesión de ciertos recursos, conocimientos o activos de capacidades de dirección y gestión empresarial.
- **Disminución del riesgo global:** cuanto más distribuidas estén las actividades en áreas, mayor puede ser un criterio de disminución del riesgo global para una empresa.

Por otra parte, nos encontramos con las razones externas, que se consideran independientes de la empresa y complementan la salida hacia los mercados exteriores.

- **Ciclo de vida de la industria:** cuando la industria comienza a estancarse, es a consecuencia de entrar en su fase de madurez, por este motivo, una de las mejores opciones es en la entrada de nuevos negocios o mediante la búsqueda de nuevos países que todavía se sitúen en la etapa de introducción o crecimiento.
- **Demanda externa:** puede ocurrir que otros mercados presenten la oportunidad de demanda potencial, por lo que es aconsejable salir hacia nuevos mercados. Gracias al rápido desarrollo de las telecomunicaciones, las empresas pueden llegar a acceder a nuevos clientes potenciales a los que ofrecer su producto.
- **Seguir al cliente:** al internacionalizarse un cliente, las empresas que actúan como proveedores, deben instalarse cerca cuando éstos decidan reubicarse un país distinto al de origen.
- **Presión competitiva:** al igual que los competidores deciden internacionalizarse, el resto de empresas competidoras deben hacer lo mismo si no quieren entrar en una fase entre la madurez y el declive. Debido a esto, las empresas se ven forzadas a extender sus actividades por nuevos países.
- **Globalización de la industria:** las empresas no se plantean si internacionalizarse o no, de esta forma trata de responder de la mejor forma al proceso de globalización. Dependiendo de la forma en que responda la empresa, pueden suceder dos cosas, que sepa aprovechar las oportunidades o que no pueda hacer frente a las amenazas que se planteen.

Para concluir, no siempre se dan estos factores, sino que abordan sus procesos de internacionalización partiendo principalmente de estos argumentos.

## **7.2 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES**

Cuando una empresa ya ha decidido internacionalizarse, debe decidir dónde y cómo comercializar los productos que ofrece dicha empresa. Para ello utilizaremos los distintos factores para la selección del país destino que aparecen en el libro de Guerras y Navas (2015, pág 506,507).

### **a. Selección del país destino**

La elección del país destino tendrá una gran importancia a la hora de alcanzar el éxito y así poder mantenerlo en el lugar seleccionado. De este modo aparecen distintos factores para dicha selección.

En primer lugar, nos encontramos con las características del país destino. Dentro de dicho apartado hay que tener en cuenta tres características muy importantes, como son las condiciones macroeconómicas que indican el estado de desarrollo y el grado de estabilidad económica.

En segundo lugar, lo que más le puede interesar a una empresa a parte de las características del país, son las expectativas de crecimiento que tenga o pueda tener en un futuro. Si existe presencia de una clase media, con un poder adquisitivo medio-alto, ocasionará una fuerte crecida de la demanda por lo que podrá posicionarse en una buena fase del ciclo de vida.

Por último, también existe un riesgo-país, que representa el impacto negativo que puede ocasionar la situación en la que se encuentre la política del país, la situación social, la cultura que predomine, etc. En este apartado, existen dos tipos de riesgo. Por un lado, el riesgo político que engloba la estabilidad política, la intervención del gobierno, el conflicto social o la seguridad jurídica, entre otros. Por otro lado, el riesgo económico está relacionado con las variables económicas, como son la política financiera, el nivel de solvencia, el mercado laboral, etc.

## **b. Dificultad para operar en el mercado local**

La dificultad para operar en el mercado local del país destino que se seleccione, depende de una serie de factores. En primer lugar, de la necesidad de adaptación del producto a las características del nuevo mercado. En segundo lugar, de las diferencias culturales que condicionan los hábitos de consumo y la utilización de los productos y la forma de entender y desarrollar dichos negocios. Por último, las condiciones locales que determinarán la facilidad para captar la cuota de mercado en el país destino.

## **7.3 ESTRATEGIAS DE ENTRADA**

Existen diferentes tipos de estrategia de entrada hacia mercados exteriores, reconociéndose así 3 tipos diferentes. Esta vez nos ayudaremos de nuevo del libro de Guerras y Navas (2015, pág 508-511):

### **A. La exportación**

Es el método más sencillo y tradicional a la hora de acceder a los mercados internacionales. La producción se mantiene en el país de origen, abasteciéndose así los distintos mercados, pudiendo sufrir el producto cierta modificación si así se establece. Esta primera estrategia tiene dos ventajas, en primer lugar, sus costes son reducidos al no tener que asentarse en el país de destino y, en segundo lugar, presenta una consistencia con las economías de escala. Existen dos tipos de exportación (Pla Barber, J. y Leon Darder, F., 2004):

**-La exportación indirecta:** este tipo de exportación ocurre cuando se mantiene contacto con los intermediarios independientes para gestionar las ventas. El problema que presenta es que la empresa pierde totalmente el control de sus productos ya que son los intermediarios los que lo gestionan.

**-La exportación directa:** cuando la empresa utiliza sus medios propios para vender, ya sea con agentes o representantes directos que trabajan en el país de destino, controlando todo el proceso.

## **B. Los sistemas contractuales**

También llamados formas de inversión directa, donde no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, donde se transfieren derechos bajo ciertas condiciones, a cambio de una contraprestación económica. Son de tipo complementarios y la empresa accede a las capacidades y ventajas que tiene un socio local y viceversa. Las formas más habituales de este tipo de sistema son:

**-Licencias:** es un convenio en el que se compran los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país. Puede darse de dos formas, mediante contratos de fabricación o mediante la cesión de patentes.

**-Franquicias:** el franquiciador cede al franquiciado su marca, tecnología o forma de negocio, convirtiéndose así el franquiciado en responsable de la forma de actuación y debiendo cumplir una serie de normas.

Las ventajas que conllevan los sistemas contractuales tienen que ver con el conocimiento del mercado de destino, implican un menor riesgo ya que no se exige un elevado capital para invertir. Como inconvenientes, puede presentar cierta dificultad intentar mantener un nivel de calidad entre todas las unidades.

## **C. La inversión directa en el exterior**

Consiste en la aportación de capital en el país de destino. Supone un mayor compromiso respecto a la aportación de recursos, pero a pesar de que sea más arriesgado, permite un control total de las actividades internacionales. En esta tercera estrategia de entrada, se distinguen dos cuestiones que podemos observar en Plá y León (2004, pág 74):

-Si la inversión se hace compartida o en solitario.

-Si la inversión se hace adquiriendo una empresa que ya opera en el país destino o mediante el establecimiento de una nueva filial.



La primera cuestión, al compartirse la inversión, aparecen empresas conjuntas, que se definen como aquellas que comparten su propiedad con algún socio local del país de origen. Las ventajas de esta cuestión es que se puede aprender sobre el mercado de los conocimientos del socio local. Como desventajas, aparece que la compañía puede perder el control sobre su *know-how* como pasa en las licencias.

Si se decide no compartir la inversión, se crean filiales o subsidiarias propias para que desde sus propios países se puedan atender a los mercados locales. Esta cuestión resulta favorable cuando la ventaja competitiva se apoya en el control de determinadas habilidades tecnológicas. Como desventaja, presenta que la empresa necesita una coordinación estratégica o cuando se intenta sacar provecho de la ventaja en costes.

Respecto a la segunda cuestión, en la inversión directa se puede materializar, comprando una empresa ya existente o creando una. Si se adquiere parte de una empresa ya instalada en el país destino, permite una rápida captación de recursos y da la opción de poder combinarlos con la empresa adquiriente. Pero no hay que olvidar que pueden aparecer problemas, como por ejemplo que la integración organizativa y cultural se agudizan al proceder ambas empresas de distinto origen.



## **CAPÍTULO 8. PORTUGAL**

A continuación, nos ayudaremos de (Moratalla, 2016), donde describe que, en el verano de 2016, Mercadona decidió preparar su internacionalización y dar el salto a Portugal, tras en España alcanzar más de un 23% de la cuota de mercado. La idea principal es abrir 4 supermercados en el país que se tendrán operativos para el año 2019. El grupo Mercadona presidido por Juan Roig, llevaba años barajando diferentes opciones, como por ejemplo Italia y Francia, pero hasta ahora no se había decidido por ningún país en concreto por eso su decisión se ha retrasado durante tanto tiempo.

Se prevé invertir inicialmente 25 millones de euros, lo que estimarán la creación de 200 puestos de trabajo. Por lo tanto, la compañía comenzará con los trabajos de campo, identificando así los cuatro lugares más idóneos para realizar sus primeras aperturas de las tiendas en Portugal.

Pese a la enorme facturación que recibe cada año y a su volumen de empleados, como son los 84.000, sigue siendo una empresa familiar, controlada por la familia que fundó la empresa, presidida actualmente por Juan Roig.

La apertura en Portugal será la primera toma de contacto con el extranjero, por lo que supone un proyecto muy importante, ya que anteriormente la empresa estuvo cerca de comenzar a expandirse en Italia. En el año 2008, Mercadona se interesó por el 49% de la firma italiana de supermercados *Esselunga*, pero dicho proyecto se paralizó tras una comprobación de que la compra presentaba grandes dificultades y se pusieron en marcha en España, que se centraron en la estrategia de venta de productos frescos, que reclamaba una fuerte inversión económica.

## **8.1 LOCALIZACIÓN**

Para desarrollar este apartado, nos ayudaremos de (Osorio, 2018), donde nos informa de que la gran inversión de Mercadona se basa en un centro de Coinnovación en *Matosinhos* y posteriormente un bloque logístico en *Póvoa de Varzim*, que contará con la posibilidad de dos naves de 12.000 y 5.000 metros cuadrados. Juan Roig señaló una inversión inicial de 25 millones de euros y además se anunció en 2016 que se crearon 350 puestos de trabajo para la creación de la primera fase de expansión. Un año después, en 2017, se habrían incorporado los 120 directivos nuevos para cubrir los puestos de dirección.

Por último, Mercadona necesita saber la cultura, costumbres o gustos que tienen los portugueses a diferencia de los españoles, por lo que realizó compras por un valor de 63 millones de euros. Se trabaja con distintos proveedores desde hace años como, por ejemplo, *Panpor* o *Globalfrut*, para así cambiar entre el 50% y 60% de los productos del lineal de Mercadona.

## **8.2 MODELO DE NEGOCIO**

Una vez alcanzado en España el número uno en supermercados, Mercadona quiere trasladar el modelo exitoso a Portugal. La base de dicha estrategia se compone de un modelo de gestión de la calidad total, lo cual proporciona una ventaja competitiva frente al resto de supermercados. Este modelo debe continuar y ponerse a la práctica con la misma filosofía que en España, por lo que se debería de llevar el mismo modelo de negocio, pero adaptándolo a las diferencias de los consumidores portugueses.

### **8.2.1 Puntos de venta**

Los puntos de venta deben ser parecidos a los de España, puesto que es una empresa cuya cuota de mercado son los hipermercados, es decir, establecimientos de unos 1.500 metros cuadrados. Sabiendo que en España cuentan con supermercados de tamaño medio entre 1.000 y 1.500 metros cuadrados, por lo que la estrategia sería seguir manteniendo tiendas de esas dimensiones. Se buscarán zonas urbanas con buena accesibilidad, para transmitir confianza y proximidad hacia el cliente. Lo más lógico sería transmitir el mismo tipo de establecimiento, situando los supermercados en zonas estratégicas, que se caracterice por la cercanía al cliente, fácil acceso y se disponga de parking.

Gracias a la calidad, la cercanía, la originalidad o el propio compromiso como empresa en cuanto a su responsabilidad social corporativa, son consecuencia de que Mercadona es una de las mejores marcas valoradas por los clientes españoles (Ollero, 2015).

Para poder llegar a ser una de dichas marcas más valoradas dentro de España, se ha basado en el continuo contacto con el cliente, pudiendo modificar el catálogo de productos en función de lo que prefiere un consumidor. Por ello, en Portugal se hará de la misma forma, primero establecerán contacto con el consumidor portugués con la finalidad de conocer mejor sus gustos en base a mejorar y crecer más rápido. De primera mano, será establecer productos parecidos a los que puedan encontrarse en otros supermercados portugueses, pero con productos propios de Mercadona, para que pueda diferenciarse del resto de supermercados.

### **8.2.2 Determinación del precio**

Si Mercadona no aplica una correcta política de precios, será un gran fracaso para la compañía puesto que ya se habrá realizado la internacionalización. Por ello, será necesario un estudio del mercado portugués con el fin de conocer a sus rivales y la estructura en precios que utilizan para saber cómo posicionar su producto y ser competitivos. Debido a que también tienen su propia marca, tendrán que realizar una mayor investigación acerca de los precios para aplicarlos a sus productos.

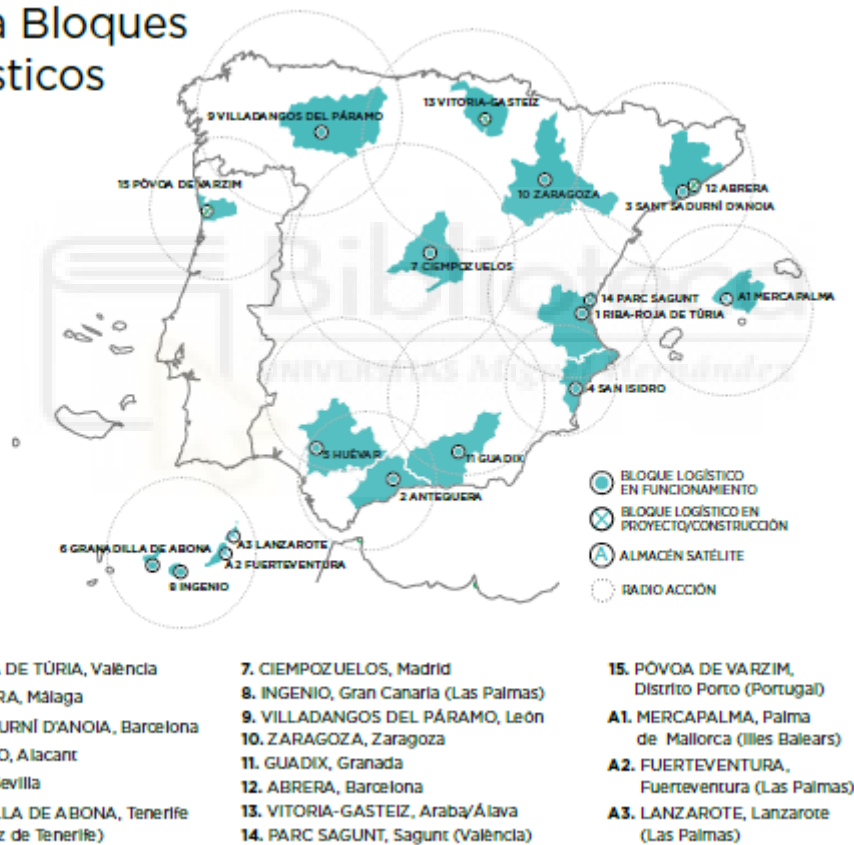
Mercadona se encuentra entre los supermercados más baratos de España, con unos precios parecidos a los de *Lidl* y *Carrefour*, pero debido a que *Carrefour* no tiene supermercados en el territorio portugués, se deberá comparar sus productos básicos con los de *Continente* y *Pingo Doce*, para ver si habría que hacer cambios en la cartera de productos.

La cuota de mercado de Mercadona en España es de más de un 23% (Giménez, 2018), muy por encima de *Carrefour*, *DIA*, *Eroski*, *Lidl* o *Alcampo*, siendo la gran diferencia del mercado portugués ya que tan solo *Continente* y *Pingo Doce* cuentan con un 50% en su conjunto, predominando en ambas marcas campañas de descuentos y promociones, provocando así un mercado agresivo. A diferencia de Mercadona, que deberá actuar con sus precios bajos ya que no cuenta con descuentos y promociones.

### 8.2.3 Logística y distribución

En este apartado hablaremos de la distancia física entre Portugal y el centro logístico más cercano a España, ya que habrá que tenerlo muy presente puesto que derivará en costes de transporte muy altos. Como bien sabemos, Mercadona se caracteriza por la gran ventaja de tener los centros logísticos repartidos por todo el territorio español, llegando a alcanzar los 1.099.000 metros cuadrados que se caracteriza por la eficiencia y la tecnología (Mercadona, Memoria Anual Mercadona, 2017). A través de sus 15 bloques logísticos, 4 de ellos en proyecto y construcción, y con sus 3 almacenes satélites, abastece a todos sus supermercados.

#### Mapa Bloques Logísticos

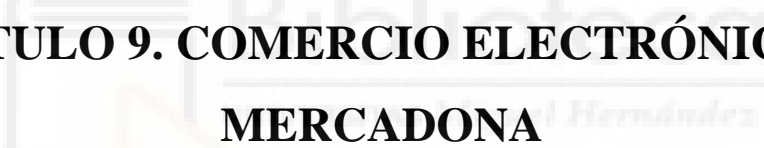


Fuente: memoria anual de Mercadona 2017

Es muy importante y de vital importancia para introducirse en el mercado portugués tener en cuenta que muchos interproveedores se encuentran en Galicia o en zonas fronterizas.

Observando el mapa de los centros logísticos de los que dispone Mercadona, observamos la distancia que hay hacia Portugal, existiendo dos opciones para abastecer en un primer momento al centro logístico de *Póvoa de Varzim*. En primer lugar, nos encontramos con el almacén de Ciempozuelos (Madrid), situado a una distancia de 630 kilómetros, y en segundo lugar tenemos el almacén de Villadangos del Páramo (León) a una distancia de 389,5 kilómetros, es decir, prácticamente a la mitad de distancia que el de Madrid. Esta segunda opción sería la más idónea para abastecer en sus inicios la sede situada en Portugal.





**CAPÍTULO 9. COMERCIO ELECTRÓNICO EN  
MERCADONA**



A principios de mayo de 2017, Mercadona disponía de una página web nueva, con un nuevo diseño dejando atrás la creada en el año 1998. Sin embargo, la página web de comercio electrónico es bastante antigua puesto que fue creada en el año 1998 y apenas ha sufrido modificaciones. Juan Roig, presidente de la compañía mantiene que es consciente de todo esto, pero decide no invertir en esta opción puesto que actualmente el 99% se realiza la compra en tienda física, por lo que no requiere invertir en su comercio online (Moratalla, Vozpopuli, 2016).

Ha sido en el año 2017 cuando llegó la noticia, Mercadona invertirá en la transformación de su plataforma de comercio electrónico. Se desarrollará durante el año 2017 y estará liderado por su hija menor, Juana Roig, licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Siempre ha estado vinculada a la compañía y atendiendo otros proyectos personales, pero a partir de ahora se encargará de dirigir el comercio electrónico de la compañía de su padre (Agencias, 2017).

El tipo de comercio electrónico que presenta Mercadona es el tipo B2C (Alistair, s.f.), esto quiere decir que, es un tipo de comercio electrónico que está dirigido al consumidor final. Es el más común y te permite comprar a tiempo real, pero presenta un gran inconveniente que es el tiempo de espera hasta que el cliente revise sus productos elegidos. Gracias a este tipo de comercio, se pueden desarrollar estrategias de marketing online y además crear su propia base de datos con los usuarios registrados en la plataforma. También podemos destacar como ventaja, que el cliente puede acceder a la tienda online desde cualquier lugar a través de un dispositivo electrónico. También se mantienen actualizadas las ofertas y precios constantes de los productos, y por último permite poder contactar directamente con el cliente ya sea mediante un chat, redes sociales, correo electrónico, etc.

## 9.1 ATENCIÓN AL CLIENTE

El apartado de atención al cliente suele utilizarse como una forma para estar en contacto con el cliente. En este caso, Mercadona dispone de dicho apartado, donde se encuentran la opción de rellenar un formulario para ponerse en contacto con la empresa y poder ayudar día a día. Otro apartado, es el de preguntas frecuentes, donde será posible resolver las dudas que tengan de cualquier tipo. También se podrá disponer de un número de teléfono gratuito de Atención al Cliente y se atenderá personalmente, y, por último, gracias a las redes sociales, se podrá también mantener un contacto directo (Mercadona, Mercadona, 2018 b).

## 9.2 MEDIOS DE PAGO EN LA COMPRA ONLINE

Una vez realizada la compra online, es decir, tras seleccionar los productos que deseamos adquirir, se procederá a realizar el pago de la compra y aparecen tres formas distintas de pago:

✚ **Tarjeta de Mercadona:** es una tarjeta propia de la empresa, que permite realizar el pago de las compras de forma sencilla y gratuita. La tarjeta está asociada a la cuenta bancaria del cliente, de manera que los cargos se pasan de forma inmediata a la cuenta bancaria sin ningún tipo de coste. Se detallará el cargo de todas las compras que realicen mensual o diariamente. El inconveniente de esta tarjeta es que, a diferencia de otras empresas, Mercadona no acumula puntos u ofertas para sus clientes. Se utiliza como un método de pago tradicional y tiene un funcionamiento similar a otra tarjeta bancaria (Mercadona, 2018c).

✚ **Tarjeta bancaria:** este método de pago es el más común entre los clientes y el más tradicional a la hora de realizar una compra online. Tras haber seleccionado todos los productos de la lista de compra, nos traslada a una nueva página para introducir los datos de la tarjeta (Mercadona, 2018d).

✚ **En efectivo:** en esta ocasión, el cliente utiliza un método de pago contra reembolso, implica que una vez acordada la dirección de entrega y llegue el transportista a dicha dirección, el cliente efectúa el pago en el momento. En las bases legales del supermercado online, se especifica qué si el cliente no dispone del dinero suficiente para efectuar el pago, el transportista no podrá entregar el pedido y tendrá que volver a marcharse (Mercadona, 2018e).

### 9.3 TRANSPORTE

Mercadona tiene un gran servicio de compra que cubre gran parte del territorio español. Los clientes pueden conocer si en la zona en la que viven hay cobertura geográfica o no mediante un formulario de contacto con atención al cliente, llamando por teléfono dentro del horario establecido y, por último, registrándose como cliente en la plataforma e introduciendo su dirección postal o la dirección. Esta última opción es la más eficaz, puesto que, si introduces tu dirección y no cubren esa zona, salta un mensaje de alarma indicándolo.

Una vez que realizas la compra online, existen unos gastos de transporte, que por el precio de 7,21€ te llevan la compra a casa sin tener que realizar una compra mínima de cierta cantidad de dinero. A pesar de que muchas otras tiendas no cobran el gasto de transporte si se llega a un importe determinado, Mercadona si lo cobra (Mercadona, 2018f).

Una vez realizada la compra online, aparece una pantalla donde se pueden ver todos los productos adquiridos y en caso de que alguno no esté en stock, se puede sustituir por uno parecido o eliminarlo de la lista. A continuación, aparecerán los métodos de pago mencionados anteriormente y la disponibilidad horaria para la entrega de la compra.

## **CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES**



En primer lugar, tras el análisis de Mercadona, y la pequeña comparativa que se ha hecho con el resto de los competidores, como son el *Grupo Eroski*, *DIA*, *Carrefour*, *Lidl* o el Corte Inglés. Se puede obtener como principal conclusión, que la empresa familiar y valenciana es el líder indiscutible del sector de la distribución alimentaria en España. Gracias a su modelo de negocio, Siempre Precios Bajos, que ha sido un gran éxito desde el primer momento. Esto ha conllevado a una gran aceptación por parte de los clientes, puesto que veían que podrían obtener un producto de calidad por un precio reducido. Esta política se ha llevado a cabo gracias a la reducción de los costes al mínimo, para ello utilizaron las siguientes estrategias:

- ✓ Potenciando las economías de escala.
- ✓ Reduciendo los costes de compra gracias a los acuerdos de cooperación.
- ✓ Frente a los proveedores tienen un gran poder de negociación, por lo que se aprovechan en cuanto a precios, plazos de entrega y a la calidad exigida.

Esta estrategia ha sido conseguida gracias al poder de cooperación y negociación con sus proveedores, por la cual controla todo el proceso de sus productos, desde la adquisición de la materia prima hasta la posterior venta de los productos en las tiendas. Parte del éxito que ha tenido se debe a que posee una gran capacidad para aprovechar las diferentes variables que le ha ofrecido su entorno, estas ventajas han sido culturales, tecnológicas, económicas y políticas.

Este trabajo ha servido para observar como empresas del mismo sector pueden desarrollar distintas estrategias, aportando unas ventajas competitivas distintas. Gracias a los datos obtenidos, nos indica que Mercadona es la mayor cadena en términos de rentabilidad, por un lado, una fuerte apuesta por sus propias marcas (*Hacendado*, *Deliplus*, *Compy*, *Bosque Verde*) y por otro, suprime posibles intermediarios que puedan encarecer los productos al consumidor final.

También cabe destacar que, Mercadona ha elegido un crecimiento interno, mediante recursos económicos y financieros aportas por parte de la empresa. Ha conseguido cubrir todo el territorio español, construyendo instalaciones logísticas y tiendas en cada rincón de España, contando con el personal necesario para cubrir dichas necesidades.

Por último, Mercadona se va a enfrentar a una dura internacionalización a Portugal, siendo este un país que está saliendo de una situación económica frágil, con perspectivas de recuperación y desarrollo. Han apostado por una inversión principal de 25.000.000€ para abrir un nuevo centro logístico y así poder abastecer a las 4 tiendas físicas que pretenden inaugurar en la ciudad de Oporto.

Portugal es un país con ingresos bajos y con un elevado ingreso en el sector servicios, el cual es el principal origen de inversión extranjera proveniente de España. Está concienciado con el medio ambiente, pero con una alta preocupación por los incendios que ocasionaron graves consecuencias para el país el año pasado, atacando al medioambiente, a la economía y a la sociedad del país. Pero una de las grandes amenazas de Portugal, es que comer fuera de casa es muy barato, por lo que la mayoría de la gente opte por pasar el día fuera de casa y comer en un restaurante, en vez de ir al supermercado y comer en casa.





## **CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA**

- Agencias. (4 de Enero de 2017). *El confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-01-04/juana-roig-herrero-mercadona-comercio-electronico-transformacion-digital\\_1312290/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-01-04/juana-roig-herrero-mercadona-comercio-electronico-transformacion-digital_1312290/)
- Alistair, L. (s.f.). *Shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>
- Barney, J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Prentice Hall.
- Barrera, M. M. (2004-2005). *Argonautas*. Obtenido de <http://www.paltor.com/ipgo/proyecto/analisisdafo.php>
- Dia. (2018). Obtenido de <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>
- Estrategias competitivas, grupo 2*. (28 de noviembre de 2011). Obtenido de <http://g2estrategiascompetitivas.blogspot.com.es/2011/11/mercadona.html>
- Giménez, O. (25 de Marzo de 2018). *El confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-03-25/mercadona-rivales-portugal-sonae-jeronimo-martins\\_1532673/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-03-25/mercadona-rivales-portugal-sonae-jeronimo-martins_1532673/)
- González, J. S. (26 de Marzo de 2015). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/1427355692\\_602414.html](https://elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/1427355692_602414.html)
- Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Hita, M. (8 de Junio de 2012). *Elogia*. Obtenido de <https://blog.elogia.net/estrategia-digital-mercadona/>
- Mercadona*. (14 de Octubre de 2014). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-firma-un-convenio-con-el-ayuntamiento-de-vitoriagasteiz-y-gilsa-para-construir-un-bloque-logistico-en-euskadi/news>
- Mercadona. (2016). *Memoria Anual Mercadona*. Valencia. Obtenido de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>



Mercadona. (2017). *Memoria Anual Mercadona*. Valencia. Obtenido de <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>

Mercadona. (2018). Obtenido de <https://www.mercadona.es/es/inicio>

Mercadona. (25 de Enero de 2018). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/hemeroteca/mercadona-inicia-la-segunda-fase-de-sus-instalaciones-en-albalat-dels-sorells-valencia/news>

Mercadona. (2018 b). *Mercadona*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/atencion-al-cliente>

Mercadona. (2018a). *El salario y la política de retribución en Mercadona*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/el-salario-y-la-politica-retributiva-en-mercadona/news>

Mercadona. (2018c). Obtenido de [https://www.tarjetamercadona.es/local\\_tlaf/login\\_tlaf\\_mercadona\\_CAS.html](https://www.tarjetamercadona.es/local_tlaf/login_tlaf_mercadona_CAS.html)

Mercadona. (2018d). Obtenido de <https://www.mercadona.es/ns/entrada.php?js=1>

Mercadona. (2018e). Obtenido de <https://www.mercadona.es/#D4>

Mercadona. (2018f). Obtenido de <https://www.telecompra.mercadona.es/ns/guiacompra2.php>

Moratalla, M. (23 de Junio de 2016). *Vozpopuli*. Obtenido de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Mercadona-Juan\\_Roig-Portugal-mercadona-internacionalizacion-portugal\\_0\\_928707167.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Mercadona-Juan_Roig-Portugal-mercadona-internacionalizacion-portugal_0_928707167.html)

Moratalla, M. (3 de Marzo de 2016). *Vozpopuli*. Obtenido de [http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Comercio\\_electronico-Mercadona-Supermercados-mercadona-e-commerce-facturacion\\_0\\_895110555.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Comercio_electronico-Mercadona-Supermercados-mercadona-e-commerce-facturacion_0_895110555.html)

Ollero, D. J. (9 de Octubre de 2015). *El mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2015/10/09/5617650be2704e23508b4640.htm>

- Osorio, V. M. (28 de Abril de 2018). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/04/28/5ae43b75e2704e33598b45a8.html>
- País, E. (1 de Mayo de 2015). Las estrategias para fidelizar al cliente.
- Pla Barber, J. y Leon Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educacion.
- Placer, D. (6 de Mayo de 2018). *Economía Digital*. Obtenido de [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/asi-es-la-tarjeta-cliente-de-mercadona-sin-puntos-ni-descuentos\\_553559\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/asi-es-la-tarjeta-cliente-de-mercadona-sin-puntos-ni-descuentos_553559_102.html)
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva: Técnicas para el análisis de un desempeño superior*. CECSA.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- The Nielsen Company*. (12 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la-.html>
- Thompson, A. P. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill.