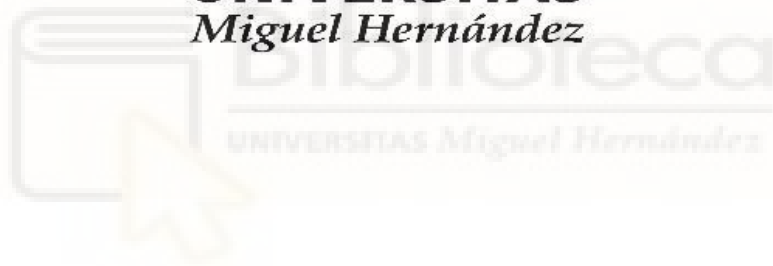


UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAS
Miguel Hernández



TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

**LA CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL: ESTUDIO DEL CASO
MERCADONA DESDE LA PERSPECTIVA DEL ANÁLISIS Y DE
SUS ESTRATEGIAS**

AUTORA: MARIA CAMPS SOLER

TUTORA: MARIA ELENA GONZÁLEZ GASCÓN

RESUMEN

Este trabajo de investigación se centra en analizar el caso Mercadona a través de un análisis tanto externo como interno y de un análisis de las estrategias que ha llevado a cabo. Mercadona es un caso claro de éxito. Se posiciona como líder en España entre las distribuidoras alimentarias y posee la mayor cuota de mercado entre sus competidores. Por esta misma razón vamos a centrarnos en analizar las claves del éxito que ha implementado para mantenerse en esta posición de líder.

En primer lugar, conocemos la historia y el origen de Mercadona, en el cual observamos su pasado, cómo ha ido evolucionando y desarrollándose al cabo de los años.

A continuación, analizamos los aspectos básicos que describen a Mercadona, realizando una mirada hacia dentro: características propias, como la localización, el campo de actividad, su organización, su misión, visión y valores de empresa.

Posteriormente, se analiza el entorno general y el entorno competitivo en el que opera Mercadona. En el análisis del entorno general se realiza mediante el análisis PEST en el que se determinan los factores político-legales, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos. El entorno competitivo a través del Modelo de las 5 fuerzas de Porter. En él se va a analizar el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales, la existencia de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores.

Una vez obtenidos todos estos datos, se procede a realizar un análisis DAFO para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para luego determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles más importantes y desarrollar algunas acciones estratégicas para su mantenimiento o mejoría.

Con todos estos análisis se explora todos los factores que ha aprovechado Mercadona y todas las estrategias que ha empleado para conducir su empresa al éxito. Empezando por las estrategias competitivas genéricas, como el liderazgo en costes y la diferenciación. En este punto observamos algunos pilares fundamentales como la cadena de suministro, la innovación tanto en procesos como en productos y la gestión de calidad. Seguimos con una investigación sobre las estrategias que ha establecido en los diferentes aspectos del Modelo de Calidad: clientes, proveedores, trabajadores, sociedad y capital. Los aspectos más destacados son los enfoques en innovación por su adaptación a las nuevas

necesidades, en la sostenibilidad y responsabilidad social gracias a la integración de objetivos sostenibles en su modelo de negocio, en la relación con sus proveedores lo que contribuye a la eficiencia y a la calidad en sus productos y su enfoque en “el Jefe” que es el eje central de la toma de sus decisiones para cumplir satisfactoriamente sus necesidades.

Por último, gracias al análisis exhaustivo del entorno interno como externo, se realiza una proposición de estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento estratégico frente a los competidores.

PALABRAS CLAVE: ventaja competitiva, “el Jefe”, estrategia, análisis, calidad, innovación



ABSTRACT

This research work focuses on analyzing the case of Mercadona through both external and internal analysis, as well as an analysis of the strategies it has implemented. Mercadona is a clear case of success. It holds a leadership position in Spain among food retailers and has the largest market share among its competitors. For this very reason, we will concentrate on analyzing the keys to its success that it has implemented to maintain this market leader position.

Firstly, we delve into the history and origin of Mercadona, examining its past and how it has evolved and developed over the years.

Next, we analyze the basic aspects that describe Mercadona, taking an inward look. Characteristics that describe Mercadona, such as its location, field of activity, organization, and its company mission, vision, and values.

Subsequently, we analyze the general environment and the competitive environment in which Mercadona operates. The analysis of the general environment is carried out through the PEST analysis, which identifies political-legal factors, economic factors, socio-cultural factors, and technological factors. The competitive environment is assessed using Porter's Five Forces Model, which analyzes the bargaining power of customers and suppliers, the threat of new potential competitors, the existence of substitute products, and the rivalry among competitors.

Once all this data is gathered, a SWOT analysis is conducted to determine Mercadona's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. This helps identify the most significant strengths and weaknesses and develop strategic actions for their maintenance or improvement.

With all these analyses, we explore all the factors that Mercadona has capitalized on and all the strategies it has employed to lead its company to success. Starting with generic competitive strategies, such as cost leadership and differentiation. At this point, we observe some fundamental pillars such as the supply chain, innovation in both processes and products, and quality management. We then continue with an investigation into the strategies established in different aspects of the Quality Model: customers, suppliers, employees, society, and capital. Key highlights in this section include a focus on innovation to adapt to new needs, sustainability and social responsibility thanks to the

integration of sustainable objectives into its business model, and its relationship with suppliers, contributing to efficiency and quality in its products. The focus on "the Boss" as the central decision-maker to satisfactorily meet their needs is also emphasized.

Finally, through a comprehensive analysis of the internal and external environment, a proposal for marketing strategies is made to improve Mercadona's positioning against its competitors.

KEYWORDS: competitive advantage, "the Boss," strategy, analysis, quality, innovation.

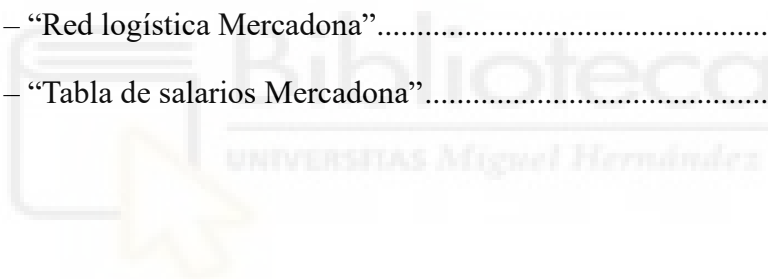


INDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. MOTIVACIÓN	8
1.2. OBJETIVOS	8
1.3. METODOLOGÍA	8
2. ORIGEN DE MERCADONA	9
3. VISIÓN INTERNA	12
3.1. ASPECTOS GENERALES	12
3.2. MODELO DE ABELL	15
3.3. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	17
4. ANÁLISIS EXTERNO	18
4.1. ENTORNO GENERAL	18
4.2. ENTORNO COMPETITIVO	23
5. DAFO-CAME	30
5.1. RELACIÓN DAFO – CAME	32
6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	34
6.1. LIDERAZGO EN COSTES	35
6.2. DIFERENCIACIÓN	35
7. ESTRATEGIAS EN BASE AL MODELO DE CALIDAD TOTAL	36
7.1. EL JEFE	37
7.2. LOS PROVEEDORES	38
7.3. LOS TRABAJADORES	39
7.4. LA SOCIEDAD	41
7.5. EL CAPITAL	41
8. PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	42
9. CONCLUSIÓN	46
10. REFERENCIAS	46

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 “Organigrama Mercadona”	13
Ilustración 3 – “Modelo de Abell”	16
Ilustración 4 – “IPC julio 2023”	19
Ilustración 5 - “Evolución PIB España”	20
Ilustración 6 – “PIB trimestral 2023”	21
Ilustración 7 – “Tasa de desempleo 2023”	21
Ilustración 8 – “Modelo de Porter Mercadona”	24
Ilustración 9 – “Grafica de cuota de mercado 2022”	26
Ilustración 10 – “Cuadro comparativo de los competidores”	27
Ilustración 11 – “DAFO Mercadona”	32
Ilustración 12 – “Red logística Mercadona”	39
Ilustración 13 – “Tabla de salarios Mercadona”	40



1. INTRODUCCIÓN

1.1. MOTIVACIÓN

La motivación que me ha llevado a realizar este trabajo sobre Mercadona radica en el interés que tengo en comprender cómo un supermercado ha alcanzado el éxito. Cómo ha evolucionado y desarrollado su modelo de negocio, cómo ha seguido innovando hasta convertirse en uno de los supermercados mejor valorados en España. A la hora de planificar este trabajo me surgieron las siguientes preguntas:

¿Qué estrategias ha llevado a cabo Mercadona para posicionarse entre los mejores supermercados de España? ¿Qué le hace diferenciarse de la competencia? ¿Qué hace que los consumidores prefieran comprar en Mercadona y no en otro supermercado? ¿Cómo se adapta inmediatamente a las nuevas necesidades? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? ¿Cuáles son sus competidores más cercanos?

A partir de este estudio, se analiza en profundidad la empresa, las estrategias que ha llevado a cabo, su filosofía y por supuesto dar respuesta a todas estas preguntas de investigación.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

- Conocer el pasado de Mercadona, su evolución hasta hoy en día.
- Analizar el entorno interno: conocer la misión, visión y las características principales.
- Analizar el entorno: conocer el entorno global y competitivo en profundidad.
- Analizar las estrategias competitivas.
- Conocer su modelo de gestión y las estrategias que ha llevado a cabo.
- Proponer estrategias de marketing para mejorar su posicionamiento.

1.3. METODOLOGÍA

Una vez explicada la razón de mi motivación, los objetivos principales y resumir en qué consiste este trabajo, describiré la forma en la que he obtenido la información para el desarrollo de este.

El trabajo se basa en la revisión e investigación bibliográfica tratando de buscar toda la información relevante acerca del objeto de estudio, Mercadona.

Para llevar a cabo este proyecto, he contado con el acceso a fuentes secundarias fiables y veraces. Los datos obtenidos provienen de diversas fuentes secundarias como libros de texto, artículos, páginas web oficiales y memorias anuales.

Además, la realización de este trabajo me ha permitido poner en práctica los conocimientos aprendidos de asignaturas estudiadas en la carrera, como Marketing Estratégico y Dirección Estratégica.

El presente trabajo fue autorizado por la Oficina de Investigación Responsable (OIR) de la Universidad Miguel Hernández de Elche con el siguiente código de investigación responsable (COIR): **TFG.GAE.MEGG.MCS.230722**.

2. ORIGEN DE MERCADONA

El origen de uno de los supermercados más famosos en España, Mercadona, surge a finales del siglo XX, concretamente en el año **1977**. La primera tienda fue abierta en este año por Trinidad Alonso y Francisco Roig, cuyo matrimonio pertenecía al grupo Cárnicas Roig, una cadena de carnicerías iniciadas en La Pobla de Farnals. (Redacción, 2023)

Poco a poco, esta cadena fue pasando a un modelo de ultramarinos y, más adelante a un modelo de supermercado, ya que lo que se pretendía era ampliar la comercialización de carnes que poseían y expandir el negocio de los ultramarinos. (Redacción, 2023)

“Los ultramarinos hacen referencia a su origen colonial por el abastecimiento de productos que llegaban de las colonias, es un establecimiento comercial que vende principalmente productos alimenticios tanto frescos como productos secos”. (Redacción & Redacción, 2023). Muchas fábricas de carnes y embutidos se fueron transformando en estos ultramarinos los cuales contaban con rótulos de Super Mercadona que unían las palabras valenciana mercado (mercat) y mujer (dona). El origen de este nombre fue inspirado en la idea que tuvo Juan Roig de imitar a una de las empresas italianas más famosas de pasta, quitando una *e* a Mercadona, valencianizando así el nombre. (Redacción, 2023)

En el año **1981**, el hijo de Francisco Roig, Juan Roig, se asoció junto a sus otros tres hermanos (Francisco, Trinidad y Amparo Roig) de cinco, para comprar las más de ocho tiendas que fueron repartidas por toda Valencia. En este mismo año, Juan Roig asume la dirección de la compañía, el cual inicia su actividad como una empresa independiente. Un año más tarde, en **1982**, tras la modernización de los supermercados, se implantó el sistema de escáner para poder leer y escanear los códigos de barra de los productos, algo muy novedoso para los supermercados vigentes de la época. (Redacción, 2023)

Durante esta época en la que se implementó el sistema de escáner, también se implementó el concepto de “*sírvase usted mismo*” que empleó otro supermercado localizado también en la zona de Valencia, llamado *Superette*. Este último llegó a contar con más de 20 tiendas en la capital, las cuales, años más tarde, fueron absorbidas por Mercadona.

En los dos siguientes años, en **1988** y **1989** la empresa tuvo una gran expansión, ya que se creó el primer almacén logístico automatizado en la localidad de Riba-roja de Túria. Este almacén operó para el *retail* o más conocido como vender al por menor, convirtiendo así a Mercadona como uno de los supermercados más pioneros en la automatización de grandes almacenes. Hoy en día continúa siendo, en la Comunidad Valenciana, uno de los mayores bloques logísticos. Además, en este último año, Mercadona se expandió por otras zonas de España como Madrid, Cataluña y Andalucía, adquiriendo otras empresas dedicadas al supermercado como Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, la cual consiguió tener una gran presencia en la capital de España. (Redacción, 2023)

Con el paso del tiempo, en el año **1990**, el propio Juan Roig compró las participaciones de la empresa a sus familiares para así, poder quedarse por completo junto a su esposa con la empresa. Y, un año después, en el **1991** siguió con la estrategia de expansión planeada, adquiriendo otras cadenas de supermercados como Dinos y Súper Aguilar. Esta acción tuvo resultados muy positivos para el propio Juan Roig, y es que, dos años más tarde de la compra de las acciones y participaciones a sus familiares, en **1992**, Mercadona alcanzaba las 150 tiendas y los más de 10.000 trabajadores. Todo esto fue posible gracias a la operativa SPB (Siempre Precios Bajos), lo que se conocen como las ofertas, modelo que se imitó del Wal Mart y que derivará en el **Modelo de Calidad Total**, posteriormente en el año **1993**. (Redacción, 2023)

“El origen de la política de “siempre precios bajos” se remonta a los primeros años de Mercadona, así desde sus inicios. Roig tuvo la visión de crear un supermercado que ofreciera productos de calidad a precios asequibles, lo que marcó una diferencia en el mercado minorista de España en ese momento”. (Redacción, 2023)

Todos estos años, tras la creación de Mercadona y su futura expansión con la compra del hijo mayor de Roig, fueron positivos para la empresa. Sin embargo, el crecimiento fue aumentado años más tarde, concretamente en el año **1996**, cuando el supermercado empieza a desarrollar un modelo propio de marcas. Nacen marcas muy populares y

vigentes en la actualidad como **Delipus, Bosque Verde o Hacendado**. Estas marcas fueron impulsadas por la estrategia anteriormente mencionada como SPB. (Redacción, 2023)

En el año **1997 y 1998** se firman las alianzas del supermercado de Mercadona con Almacenes Gómez Serrano en el mercado andaluz y con *Almacens Paquer, Supermercats Vilaró y Superama* en el mercado catalán. Esto hizo que naciese un nuevo **logotipo** de Mercadona. Tras la alianza con el mercado andaluz, se inauguró en **1999** un bloque logístico en la población de Antequera, Málaga, en la que se invertiría aproximadamente 6 millones de pesetas en su instalación y en la cual administraría la distribución de aproximadamente 85 supermercados que Mercadona disponía en Andalucía. Lo mismo sucedió un año más tarde en el mercado catalán, en el año **2000** se construyó un bloque logístico en la localidad de Sant Sadurní d'Anoia en Barcelona desde la cual se administrarían los distintos supermercados de la zona catalana. (Redacción, 2023)

Entre el **2001 y 2004** se inauguraron los centros de educación infantil gratuitos para hijos de los trabajadores. Además, en este último año se decidió como norma general no abrir los domingos. (Mercadona, 2023, a)

Se convirtió en la empresa mejor valorada en cuestión de su reputación en el año 2007 y establece el Modelo de Calidad Total en **2008**, y valora al cliente como su eje central, el “Jefe”. Así cumple 30 años de antigüedad en el **2011**, con un modelo sostenible, iniciando el cobro de las bolsas, adaptándose al Plan Nacional de Residuos. Continúa su progreso y en **2016** abre sus primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente. Mercadona tiene en este momento 1.614 tiendas, 79.000 trabajadores a su cargo y 660.000 puestos de trabajo. (Mercadona, 2023, a)

Se implanta en **2018** la nueva sección de “Listo para comer” y se cumple la idea de su expansión internacional, abriendo en **2019** la primera de sus cuatro tiendas en Portugal. Actualmente, es uno de los supermercados con mayor número de clientes en España sumándole su venta online y servicio de platos preparados. (Mercadona, 2023, a)

3. VISIÓN INTERNA

Para poder entender las decisiones tomadas por las empresas, es necesario estudiar primeramente la situación en la que se encuentran tanto externamente como internamente.

Este análisis nos permite ver cómo es Mercadona por dentro, su campo de actividad y sus aspectos generales.

¿Qué es Mercadona?

Mercadona se define como “Un proyecto compartido, sostenible y en transformación constante que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y tenga a "El Jefe" (cliente) como faro” (Mercadona, 2023, b)

Es la empresa de alimentación mejor reconocida y con mayor reputación corporativa, según el Ranking Merco. Se posiciona en el número dos, seguido de Inditex. Datos muy relevantes a la hora de diferenciarse frente a la competencia. (MERCO, 2023)

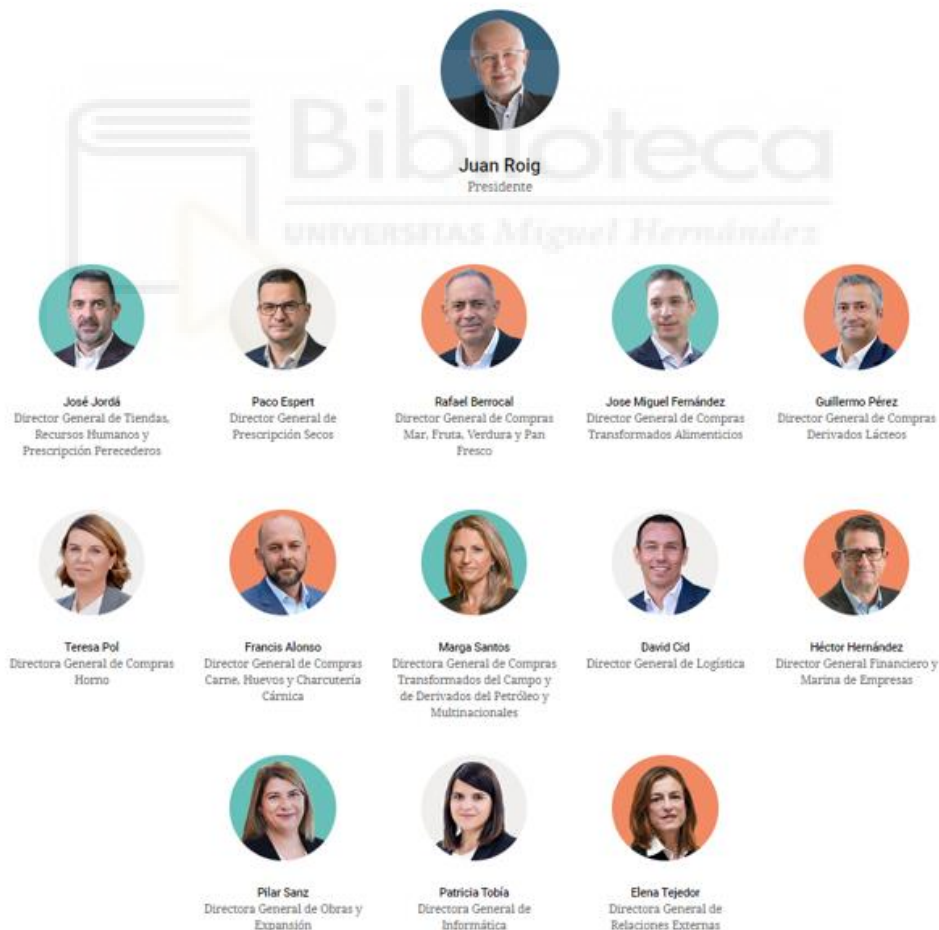
3.1. ASPECTOS GENERALES

- **Campo de actividad.** Se trata una distribuidora alimentaria que pertenece al sector comercio al por menor y ofrece los siguientes productos para satisfacer necesidades básicas:
 - Productos de alimentación
 - Productos para la limpieza del hogar
 - Productos para el cuidado personal
 - Productos para el cuidado de los animales (Memoria Anual Mercadona, 2022)

- **Ciclo de vida de la empresa.** Mercadona es una empresa que se encuentra en la etapa de madurez. En esta etapa hay una gran competitividad, la tasa de crecimiento es baja y existen muchos segmentos. El objetivo en esta etapa es defender la cuota de mercado.

- **Localización.** Mercadona está domiciliada en España (Tavernes Blanques, Valencia), e Irmãdona Supermercados, domiciliada en Portugal (Vila Nova de Gaia, Porto). Actualmente se encuentran 1.627 tiendas en España en funcionamiento y 42 en Portugal. Las ubicaciones de las tiendas principalmente están en los centros urbanos, aunque algunas se están desplazando hacia las afueras. (Memoria Anual Mercadona, 2022)
- **Estructura organizativa.** Mercadona es una empresa familiar y está estructurada de la siguiente manera:

Ilustración 1 “Organigrama Mercadona”



Fuente: (Mercadona, 2023, c)

Es una estructura organizativa divisional. Esta se caracteriza por dividirse en unidades independientes que funcionan de manera casi autónoma. Todas estas unidades dependen del consejo de Administración, el cual dirige, guía y supervisa las acciones de la empresa para conducirla a los objetivos planificados. Cada unidad tiene su propia estructura, sus propios departamentos de ventas, producción, marketing, entre otros.

Esta estructura organizativa permite una mejor adaptación a los cambios y a las nuevas necesidades con más rapidez. Sin embargo, esta división puede aumentar los costes de la empresa si no hay una buena organización. Es propia de empresas de gran tamaño.

Mercadona cuenta con una plantilla de casi 100.000 empleados entre España y Portugal, por lo que, al ser una organización tan grande, cabe la necesidad de dividirse en distintos departamentos. Como se observa en la Ilustración 1, cada departamento tiene un director/a. Todos los departamentos están unidos por el consejo de administración, que observamos en la ilustración 2, y a la vez, dentro de éste se encuentra el Consejo de Auditoría encargado de tener un control contable y fiscal de la compañía. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Ilustración 2 - “Consejo de Administración”

Consejo de Administración

Presidente	Juan Roig Alfonso
Vicepresidenta	Hortensia M ^º Herrero Chacón
<hr/>	
Secretaria del Consejo	Carolina Roig Herrero
<hr/>	
Vocales	Hortensia Roig Herrero
	Amparo Roig Herrero
	Juana Roig Herrero
	Rafael Gómez Gómez
	Fernando Roig Alfonso

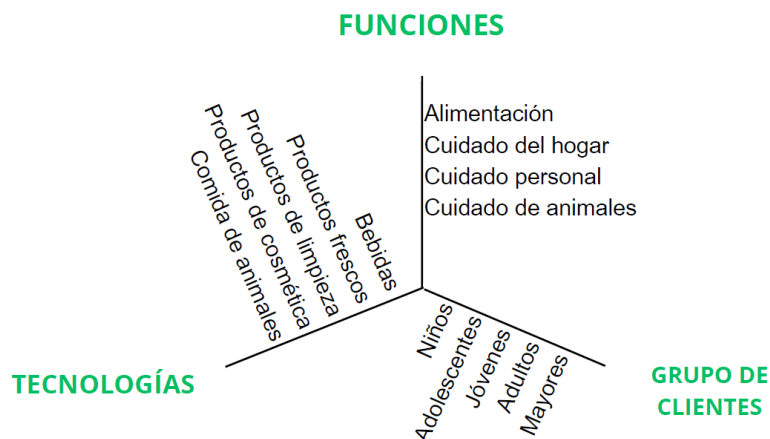
Fuente: (Mercadona, 2023, c)

3.2. MODELO DE ABELL

Para definir mejor el mercado de Mercadona, nos apoyamos en el modelo de Abell. Este modelo permite ver claramente el campo de actividad, mostrado en la ilustración 3.

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 & Navas, 2015).

Ilustración 3 – “Modelo de Abell”



Fuente: elaboración propia.

Esta ilustración 3, muestra el mercado de referencia de Mercadona. El mercado de referencia es el referente competitivo de la empresa, que sería la industria de venta al por menor de alimentos y productos básicos. (Munuera & Rodríguez, 2016).

En la parte de las funciones, se muestran las necesidades que cubre Mercadona y observamos las siguientes: alimentación, limpieza del hogar, cuidado personal, cuidado de animales. En el eje “Grupos de clientes”, encontramos un amplio público objetivo al que se dirige: desde los niños, jóvenes, adultos y ancianos (todas las edades). Y, por último, las tecnologías, que hace referencia a los productos que ofrece para cubrir las funciones (necesidades cubiertas): productos frescos, comida lista para consumir, preelaborada, comida y productos para animales, productos de cosmética y bebidas.

Este modelo nos muestra que Mercadona ofrece una gran variedad de productos estandarizados ya que abarca un amplio público objetivo, de todas las edades, es decir, para cualquier persona, satisfaciendo a todos los grupos de clientes. Gracias a las economías de escala que utiliza y a su gran experiencia en el sector, puede ofrecer todos estos productos a un nivel de calidad y a un precio diferente a la competencia.

Mercadona sigue una estrategia de cobertura completa del mercado de referencia, en la que cubre todas las necesidades básicas con sus productos a todos los grupos de clientes.

3.3. VISION, MISIÓN Y VALORES

- Visión

La visión es el “reflejo de la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento” (Guerras & Navas, 2015). Hace referencia a su objetivo principal orientado al futuro. Responde a las preguntas de cómo nos queremos ver en un futuro.

Según la memoria anual de Mercadona su visión es “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”. (Mercadona, 2023, b)

- Misión

La misión de una empresa es lo que le da sentido a la vida de la empresa. “Representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?”. (Guerras & Navas, 2015)

La misión de Mercadona es “Llenar la tripa”. (Mercadona, 2023, b) Se basa en cubrir las necesidades básicas del cliente, como la alimentación, el cuidado personal, de animales y del hogar. Cubrir estas necesidades con la máxima calidad y con el menor precio posible, con un servicio excelente.

- Valores

“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” (Guerras & Navas, 2015)

Los valores que persigue Mercadona para su proyecto de empresa son:

- Satisfacción plena del cliente.
- Orientación a la calidad.
- Estabilidad laboral, igualdad, formación y promoción continua, conciliación laboral con vida personal.

- Sostenibilidad. (Mercadona, 2023, d)

4. ANÁLISIS EXTERNO

Para poder entender cada una de las decisiones tomadas por las empresas, es necesario estudiar en primer lugar la situación en la que se encuentran, analizando el entorno en el que desarrollan su actividad económica. Se distinguen dos tipos de análisis del entorno: el entorno general y el entorno competitivo:

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivando del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras & Navas, 2015). Son factores que la empresa no puede controlar.

“El entorno competitivo, se refiere a la parte del entorno más específico, más próximo 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” (Guerras & Navas, 2015).

4.1. ENTORNO GENERAL

Cada empresa desarrolla su propia actividad en entornos diferentes. El objetivo de este análisis es detectar qué factores pueden influir en el desarrollo de la actividad principal de la empresa y por lo tanto nos facilita los hechos más importantes de un país o región, en este caso, de España.

“El **análisis Pest** es un instrumento que facilita la investigación y ayuda a las compañías a definir el entorno en el que actúan, analizando una serie de factores que además son los que le dan nombre a este método. Se trata de los siguientes factores: Políticos-legales, Económicos, Sociales-culturales y Tecnológicos.” (Guerras & Navas, 2015)

Factores económicos

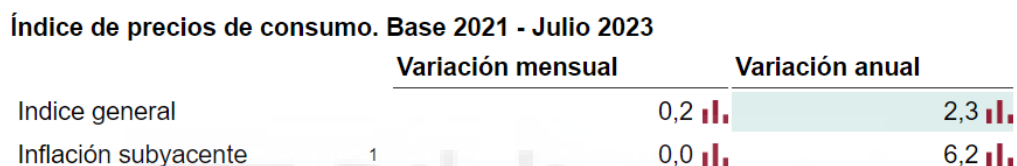
“La dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores

económicos: creciente o decreciente PIB, tipos de interés, tasa de inflación, tasa de desempleo, renta disponible, tipo de cambio de moneda, etc.” (Guerras & Navas, 2015)

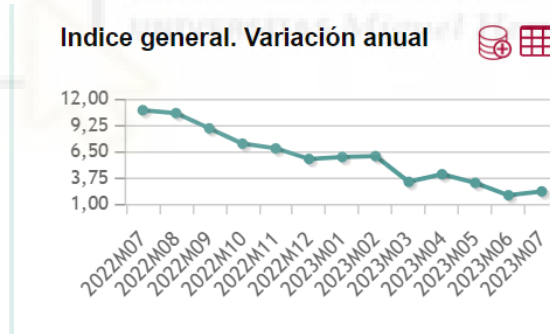
“El Índice de precios de consumo (IPC) es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo”. (INE, 2023)

Cuanto mayor es el índice de precios, mayor es la inflación.

Ilustración 4 – “IPC julio 2023”



1. Corresponde al epígrafe General sin alimentos no elaborados ni productos energéticos de la tabla de Grupos especiales



Fuente: (INE, 2023)

Como se observa en la ilustración 4, en este año 2023, la tasa de variación anual se sitúa en un 2,3%. Respecto al mes anterior (junio 1,9%) ha aumentado en 4 décimas. Se considera que la inflación seguirá aumentando en los próximos meses, por lo que podría afectar a la renta disponible de las familias, lo que se traduce en un descenso en la compra de la cesta debido a su encarecimiento.

En la situación actual, el sector se ve amenazado por la subida de precios y el incremento de los costes que afectan a la actividad económica de la empresa. Esto produce una gran presión ya que es necesario subir los precios en la medida de lo posible para cubrir los costes de la actividad y esto genera más competencia aún.

El PIB: “El PIB en España (Producto Interior Bruto) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual).” (Datosmacro.com, 2023, a)

Ilustración 5 - “Evolución PIB España”

Evolución: PIB anual España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2022	1.328.922 M€	5,5%
2021	1.206.842 M€	5,5%
2020	1.117.989 M€	-11,3%
2019	1.245.513 M€	2,0%
2018	1.203.859 M€	2,3%
2017	1.162.492 M€	3,0%
2016	1.114.420 M€	3,0%

Fuente: (Datosmacro.com, 2023, a)

El PIB es un indicador de la riqueza general de un país. En esta ilustración 5 se muestra que el PIB de este último año respecto a los anteriores ha crecido. Observamos la bajada en 2020 por la crisis del Covid-19 y aumenta los dos últimos años.

Ilustración 6 – “PIB trimestral 2023”













PIB Trimestral a precios de mercado 2023			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
II Trim 2023	354.313 M€	0,4%	1,8%
I Trim 2023	352.547 M€	0,5%	4,2%

Fuente: (Datosmacro.com, 2023, a)

En la ilustración 6, observamos que en este último trimestre ha mejorado respecto al último, ha crecido un 0,4%. España se coloca en el puesto número 14 de 53 en el ranking del PIB trimestral. (Datosmacro.com, 2023, a)

La tasa de paro: “La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos: Tasa de desempleo España = Total de Parados España/ Total de Activos España Teniendo en cuenta que desempleado o parado es aquel trabajador que no tiene empleo y lo busca de forma activa.” (Datosmacro.com, 2023, b)

Ilustración 7 – “Tasa de desempleo 2023”

España: Tasa de desempleo 2023			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Junio 2023	11,7% 	10,2% 	13,3% 
Mayo 2023	11,9% 	10,4% 	13,6% 
Abril 2023	12,1% 	10,5% 	13,8% 
Marzo 2023	12,5% 	10,8% 	14,3% 
Febrero 2023	12,8% 	11,2% 	14,7% 
Enero 2023	13,0% 	11,4% 	14,8% 

Fuente: (Datosmacro.com, 2023, b)

En esta ilustración 7, se muestra que la tasa de desempleo del pasado junio es menor que el resto del año. Sigue descendiendo.

Mercadona juega un papel muy importante en el ámbito socioeconómico de España. Genera un impacto económico del 2,05% del PIB del país en 2022. Además, Mercadona generó un total de 684.211 puestos de trabajo, un 3,59% del empleo que representa España. (Ivie, 2022)

Factores político-legales

“La dimensión político-legal recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica. (Guerras & Navas, 2015)

Estos factores pueden ser: la inestabilidad política, regulaciones, subvenciones...

España se encuentra actualmente en una situación de inestabilidad política debido a las elecciones de julio de este mismo año. Esto sumado a la guerra entre Rusia y Ucrania puede afectar a la actividad económica de este sector.

El equipo directivo de Mercadona debe de prestar atención a esta inestabilidad para poder adaptarse a las nuevas situaciones con antelación. Se deben tener en cuenta las leyes de ordenación del comercio minorista, leyes laborales, de seguridad e higiene, las subvenciones y las leyes tributarias.

Factores socioculturales

“La dimensión sociocultural recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa. Pueden recoger variables tales como los hábitos, el estilo de vida, la conflictividad social, el nivel de educación, entre otros.” (Guerras & Navas, 2015)

España cuenta con una población de 48.345.223 personas y según el Índice de Desarrollo Humano, España ofrece una buena calidad de vida. (Datosmacro.com, 2023, c)

Hay una tendencia y cambio de estilo de vida que lleva a una alimentación más saludable y consciente, a preocuparnos por nuestro físico y realizar actividad física cada día. Esta tendencia conduce a una necesidad de comprar productos biológicos, sin gluten, sin lactosa, con proteínas, sin azúcares, a comidas fáciles de preparar. Mercadona ha sabido adaptarse fácilmente a estos cambios gracias a su innovación. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Factores tecnológicos

Como cada vez cobra más importancia los cambios tecnológicos, las empresas deben adaptarse si quieren obtener una ventaja competitiva y seguir en el mercado ya que la tecnología se encuentra en cualquier departamento de una empresa, desde la producción, hasta el marketing y pasando por la distribución. Por ello las empresas se ven obligadas a invertir en I+D para que sus productos no se queden obsoletos (Guerras Martín & Navas López, 2015).

No cabe duda de que los avances tecnológicos han modernizado los procesos de las distribuidoras alimentarias. Han influido positivamente en la posibilidad de reducción de costes y en la eficiencia.

Cabe destacar que las nuevas tecnologías permiten diferentes formas de pago, la venta online y la presencia en redes sociales otorgando tanto facilidades al consumidor como a la empresa.

Mercadona sigue innovando y ha fundado el Centro de Proceso de Datos en Albalat (Valencia) en colaboración con Oracle. Esta construcción posee un sistema tecnológico que le permite saber en tiempo real la situación de los productos frescos en todas sus tiendas. Eso le facilita y aventaja sobre otros competidores ya que sabe en cada momento los productos que dispone. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

4.2. ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo es el entorno más específico de la empresa y se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa. Ahí es donde están los principales agentes con los que la empresa se relaciona: proveedores, clientes y competidores. El análisis de este entorno nos da respuesta a preguntas como: ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los principales determinantes de los competidores? ¿Qué poder los proveedores y clientes sobre la empresa? (Guerras & Navas, 2015)

El análisis del entorno competitivo se puede realizar a través del Modelo de Porter: las 5 fuerzas de Porter. Éstas son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Según Porter, el hecho de dividir una industria en estas cinco fuerzas, que se analizarán a continuación, permite lograr un mejor análisis del grado de competencia existente, y realizar un mejor análisis de su entorno, es decir, una mejor identificación de oportunidades y amenazas, y, por tanto, facilita la toma de decisiones con respecto a las estrategias a seguir. (Guerras & Navas, 2015)

Ilustración 8 – “Modelo de Porter Mercadona”

5 FUERZAS DE PORTER: MERCADONA



Fuente: Elaboración propia

La amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de lo que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos

competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.

Existen seis barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución y las desventajas independientes de la escala. Las barreras de entrada en este caso son muy altas: (Dess & Lumpkin, 2003)

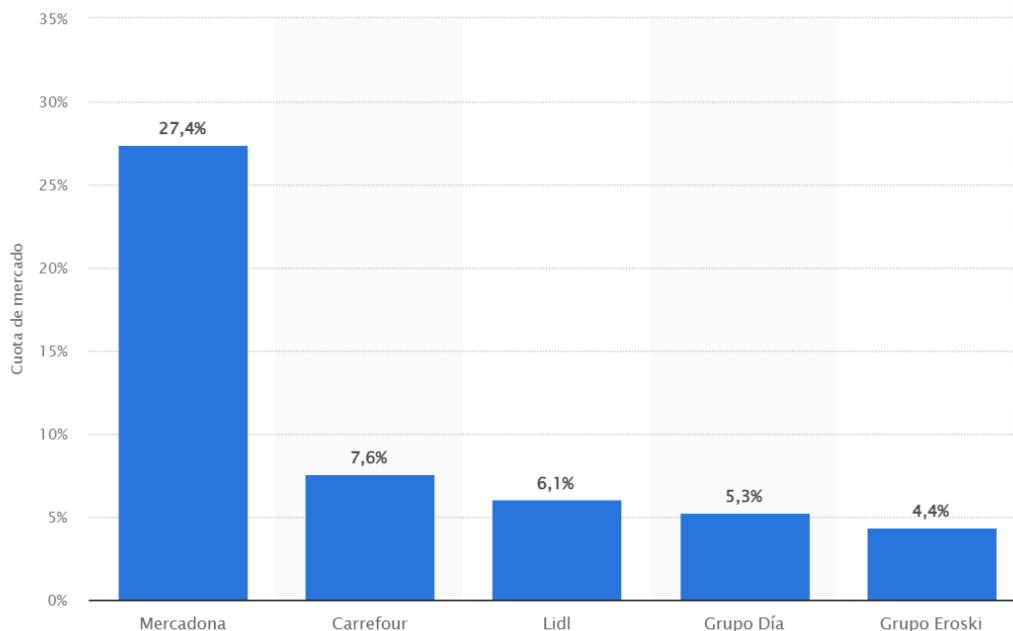
- Se requiere una gran inversión para entrar en el sector.
- Existen economías de escala.
- Los competidores poseen una marca sólida. Mercadona sigue una estrategia de diferenciación, ha conseguido una fuerte imagen de marca en la que los clientes confían.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. Los factores de esta rivalidad son: competidores numerosos, un crecimiento sectorial lento, costes fijos elevados, ausencia de diferenciación, capacidad sectorial excedentaria y altas barreras de salida. (Dess & Lumpkin, 2003)

Este es el punto más importante ya que muestra los competidores directos de un mismo sector que ofrecen productos similares. El grado de atractivo de la industria depende de la facilidad en la que puedan entrar nuevos competidores. Este grado disminuirá si los competidores más potenciales pueden entrar a competir en condiciones similares.

Ilustración 9 – “Grafica de cuota de mercado 2022”



Fuente: (Statista, 2023)

Vemos en la ilustración 9, que Mercadona sigue liderando el mercado español en el 2022 con una cuota de mercado del 27,4%. Carrefour y Lidl son los competidores más cercanos y también siguen creciendo. (Statista, 2023)

Mercadona pertenece a un sector con alta rivalidad:

- El número de competidores es elevado, los más importantes son: Carrefour, Lidl, Día y Eroski.
- Es un sector con un crecimiento lento. Esto hace que la competencia sea mayor ya que conseguir participación en el mercado es muy difícil.
- Barreras de movilidad: resulta muy complicado moverse de un segmento de clientes a otro.
- Barreras de salida: existen altos costes fijos de salida (contratos laborales), barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales...

En la siguiente ilustración, 10, podemos observar las principales características de los competidores más cercanos.

Ilustración 10 – “Cuadro comparativo de los competidores”

	MERCADONA	CARREFOUR	LIDL
Cuota de mercado	27,4%	7,6%	6,1%
Modelo de negocio	Marcas propias, calidad a precios competitivos	Mucha variedad de marcas, gran surtido de productos, algunos precios competitivos	Marcas propias, precios relativamente bajos.
Número de trabajadores	99.000	45.000	18.500
Número y formato de tiendas en España	1.627 supermercados	203 hipermercados Carrefour, 160 Carrefour Market, 1.047 Carrefour Express	670 supermercados
Presencia en otros países	Solo en Portugal	En 34 países	En 30 países
Estrategia de precios	Siempre precios bajos de productos de calidad	Productos con algunos precios competitivos, ofertas y promociones	Precios bajos
Diversificación	Alimentación, cuidado personal, de animales, limpieza del hogar.	Mismo que Mercadona, pero ofrece también electrodomésticos, aparatos electrónicos, muebles, productos para limpieza de piscinas, ropa...	Mismo que Mercadona, pero además ofrece un mini surtido de pequeños electrodomésticos, ropa, utensilios de cocina...
Publicidad	No	Si	Si
Venta online	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia a partir de (Mercadona, 2023, d), (Carrefour, 2023) y (Lidl, 2023)

Observamos en la ilustración 10, tanto Carrefour como Lidl ofrecen más variedad y surtido de productos. Ambos tienen a disposición productos que van más allá de la alimentación, cuidado personal, de animales o productos para la limpieza del hogar. También realizan promociones, ofertas y anuncios para incentivar las compras. Al contrario, Mercadona solo reduce el precio cuando hay una fecha próxima de caducidad y no realiza publicidad ya que su publicidad se basa en el boca a boca.

A simple vista podemos ver que Mercadona es el supermercado que más tiendas tiene en funcionamiento en España, cuenta con más trabajadores y tiene ubicaciones tanto en los centros urbanos como a las afuera de la ciudad.

Los aspectos más fuertes de Carrefour son: una gran variedad de productos y marcas aparte de las propias. Ofrece muchos productos aparte de los básicos como alimentación y cuidado personal. Alrededor de Carrefour frecuentan otros negocios, lo que incentiva al comprador ir. Tiene diferentes formas de pago y aplica promociones y ofertas, además de una tarjeta que acumulas puntos y dinero por cada compra. Tiene distintos formatos de tienda.

En cuanto a Lidl, posee los menores precios del mercado, realiza publicidad “la calidad no es cara”, además de poner la oferta varios productos en determinadas temporadas.

Todas estas ventajas e inconvenientes de cada uno de los supermercados pueden variar con el tiempo en función de las preferencias del consumidor.

Productos sustitutos

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Los sustitutos son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad que los productos que nosotros ofrecemos.

Cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. (Dess & Lumpkin, 2003)

Esto supone una amenaza para Mercadona y en realidad para todos los supermercados. Los productos que ofrecen son fáciles de sustituir con precios más bajos, normalmente con menor calidad. Esto puede provocar que dichos productos de dejen de vender o que el precio varíe.

Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

Ambos poderes de negociación, clientes y proveedores son fundamentales, ya que puede suponer una gran ventaja respecto a los competidores que no la tengan.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazado con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Estas son las situaciones que pueden aumentar el poder de negociación de los proveedores:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías.
- El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos.
- El sector no es importante para los proveedores, ya que venden a más sectores.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio.
- Los productos del proveedor son diferenciados.
- Los proveedores plantean una amenaza de integración hacia delante. (Dess & Lumpkin, 2003)

Por lo que respecta al caso de Mercadona, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. El nivel de producción que necesita Mercadona es muy elevado y por esta misma razón tiene el poder. Ofrece contratos de gran producción de trabajo y de larga duración a cambio de exclusividad.

Por otro lado, los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, mayor nivel de calidad y más servicios, llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. (Dess & Lumpkin, 2003)

Los clientes tienen un alto nivel de poder cuando se dan las siguientes situaciones:

- La compra del cliente supone un gran volumen de las ventas.
- Los productos que compra son estándares o indiferenciados.
- Los clientes tienen pocos beneficios y pocos costes de cambio.
- Plantean una amenaza de integración hacia atrás.
- El producto ofrecido no supone de gran importancia para el cliente.

En este contexto, el poder de los clientes sí que es elevado puesto que hay muchos supermercados que ofrecen productos similares. Juega un papel muy importante la diferenciación, calidad, precio... los aspectos diferentes a la competencia que influyen directamente en la decisión de los compradores.

5. DAFO-CAME

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o también llamado FODA, nos muestra una visión general que combina el análisis interno y externo de la organización. Nos permite ver en qué situación está una empresa y su sector.

Fortalezas: son los puntos más fuertes que posee una empresa.

- Posee la mayor cuota de mercado de supermercados en España. Cuenta con una cuota de 27,4%. Por lo que es líder en España.
- Cuenta con 1.627 tiendas en diferentes puntos estratégicos. Sobre todo, tiene ubicaciones muy céntricas.
- Muy buena reputación, considerada de las mejores empresas con mejor reputación, según el ranking Merco. Esto hace que los clientes confíen más en su servicio ya que transmite una imagen sólida.
- No necesita publicidad ni promociones como la competencia. Se basa en el boca a boca de sus clientes.
- Ofrece nuevos servicios gracias a su innovación constante: comidas listas para comer.
- Ofrece un gran surtido de productos.
- Gran calidad en todos sus productos.
- Gran poder de negociación con proveedores, lo que facilita que se adapten a sus objetivos. Mercadona posee una gran ventaja competitiva frente a sus competidores.
- Venta online y servicio a domicilio. Puedes hacer la compra sin salir de casa o puedes realizar la compra, pero sin cargarla hasta tu casa.
- Gestión de las condiciones de los trabajadores: ofrece un empleo estable y con un salario más alto que el resto de los competidores.

- Tecnología superior.
- Experiencia de compra: nuevas instalaciones, organizadas y muy limpias.

Debilidades: hace referencia a los puntos débiles que posee Mercadona.

- En cuanto a la compra online, necesitas hacer un pedido mínimo de 50€, aparte de pagar un envío.
- Posee un surtido de marcas bajo, la gran parte de sus productos son de su propia marca.
- Redes sociales: no tiene en cuenta otras plataformas como *TikTok*.
- Tiene el horario de apertura más reducido entre sus competidores. Su horario es de 09:00 hasta las 21:30.

Las amenazas y oportunidades corresponden a los factores del entorno externo general y competitivo, situaciones que la empresa no puede controlar.

Amenazas: factores que no dependen de Mercadona ni puede controlar y pueden afectar negativamente a la actividad.

- La inflación produce una subida de los precios. Esto afecta negativamente ya que el coste de los productos aumenta, por lo que Mercadona tiene que aumentar el precio de venta. También aumenta el gasto general por la subida de alquileres, transporte, salarios, consumo de luz...
- Fuerte competencia: sus competidores más cercanos son Carrefour y Lidl, ambos siguen avanzando y ganando cuota de mercado cada año. Los negocios locales también pueden afectar.
- Única oferta de productos básicos.

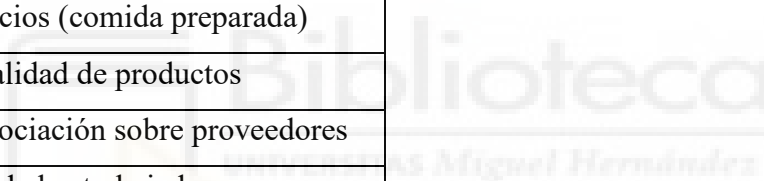
Oportunidades: factores que tampoco puede controlar pero que afectan positivamente a la empresa y pueden ser de gran aprovechamiento para crecer.

- Nuevas tecnologías: aprovechar estas tecnologías para seguir innovando en productos y satisfacer las nuevas necesidades siendo el primero y a la vez siendo más eficiente.

- Internacionalización.
- Aumento de población (Inmigrantes).
- Ofrecer servicios.
- Crecer hacia nuevos mercados.

A continuación, en la ilustración 11 se muestra recopilada la información descrita:

Ilustración 11 – “DAFO Mercadona”

Fortalezas	Debilidades
Alta cuota de mercado	Bajo surtido de marcas
Líder en España	Pedido mínimo compra online
Venta online, servicio a domicilio	Redes sociales
Muchas ubicaciones	Bajo surtido de marcas
Buena reputación	Horario reducido
No necesita publicidad	
Nuevos servicios (comida preparada)	
Variedad y calidad de productos	
Poder de negociación sobre proveedores	
Condiciones de los trabajadores	
Tecnología superior a la competencia	
Oportunidades	Amenazas
Nuevos mercados	Subida de precios
Internacionalización	Fuerte competencia
Expansión por Portugal	Inestabilidad política
Fuerte enfoque en la satisfacción	Cambio en los hábitos/gustos de los clientes
Nuevas tecnologías	

Fuente: Elaboración propia

5.1. RELACIÓN DAFO – CAME

Una vez identificadas las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, podemos desarrollar la matriz CAME. En ella podemos definir estrategias para mejorar y

aprovechar cada punto fuerte y débil. Cada estrategia debe ser adaptada a cada situación y objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan las estrategias que se pueden llevar a cabo para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Corregir las debilidades:

- El bajo surtido de marcas.: aumentar la calidad de los productos con marca propia para que así los clientes no necesiten variedad, aumentando los controles de calidad.
- Pedido mínimo de la compra online: promover el envío gratis, llegado a un cierto importe.
- Redes sociales: crear un perfil en otras plataformas, como *TikTok* y que las publicaciones y su interacción con los usuarios sea más constante.
- Horario reducido: ampliar el horario de apertura hasta las 22:00 horas y se podría plantear la opción de poner máquinas expendedoras con servicio de 24 horas ofreciendo productos.

Afrontar las amenazas:

- Inflación: realizar un esfuerzo para reducir gastos y que no afecte tanto al precio de venta, como, por ejemplo, revisar los contratos con proveedores para poder llegar a algún acuerdo sin reducir la calidad, optimizar la cadena de suministro, eliminar los productos que ya no tienen casi ventas, reducir los envoltorios de algunos productos o sustituirlo por embalajes más económicos.
- Fuerte competencia: diferenciarse del resto de competidores estableciendo un plan de fidelización innovador, mejorar la experiencia de compra y cooperar con los negocios locales. En el último pronto habrá una proposición de acciones para mejorar esta fidelidad.
- Cambio de hábitos, estilo de vida o gustos: interactuar con los clientes a través de las redes sociales para así captar con antelación los posibles cambios o novedades para poder adaptarse con tiempo.

Mantener las fortalezas:

- Mantener la calidad en los productos e intentar aumentar la eficiencia en el proceso para poder bajar el precio.
- Mayor inversión en I+D, para seguir innovando en productos. Para así poder adaptarse a las nuevas tendencias.
- Incentivar a los trabajadores tras cumplir con los objetivos previstos.

Explotar las oportunidades:

- Crecer hacia nuevos mercados: ofrecer productos nuevos como productos de decoración, pequeños electrodomésticos, utensilios de cocina...
- Internacionalización: seguir la expansión por Portugal y plantear la opción de expandirse en otro país con una cultura similar, como por ejemplo Italia.
- Aumento de población: aumentar las líneas de productos adaptados a diferentes culturas. Crear un nuevo espacio para productos gourmet de diferentes países: poniendo a disposición quesos y vinos franceses, pasta y salsas italianas, jamón ibérico y otros embutidos españoles, chocolates suizos, productos asiáticos como el sushi, especias propias de la India, entre otros. Se pueden incluir estantes junto con los demás productos ofreciendo más variedad: productos orgánicos, productos veganos y vegetarianos, sin gluten.

6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

“La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.” (Guerras & Navas, 2015)

Gracias a estas estrategias competitivas se desarrolla la ventaja competitiva. “La ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir” (Guerras & Navas, 2015). A continuación, las estrategias genéricas que sigue Mercadona y que forman parte de la ventaja competitiva frente a sus competidores.

6.1. LIDERAZGO EN COSTES

Esta estrategia está compuesta por unas determinadas acciones que permiten a la empresa ofrecer unos costes inferiores a los de la competencia. El efecto experiencia es una generalización del efecto aprendizaje. La acumulación de la experiencia hace que el coste real del valor total de la empresa disminuya. Además del efecto experiencia estas son las acciones que contribuyen a la disminución de los costes y a alcanzar la ventaja competitiva:

- Un coste menor de los factores de producción: construcción de instalaciones más eficientes, establecer relaciones de cooperación con proveedores manteniendo un alto poder de negociación.
 - Control general de los costes generales.
 - Eficiencia en la cadena de suministro.
 - Economías de escala. El aumento de producción produce una disminución de los costes unitarios.
 - Innovación en los procesos productivos, rediseño y simplificación de productos.
- (Guerras & Navas, 2015)

Mercadona se basa en el modelo de Siempre Precios Bajos (SPB). Este modelo se trata de ofrecer productos a muy buena calidad, pero siempre a precios bajos. Es decir, lo que pretende conseguir Mercadona es ofrecer los mismos productos que la competencia, pero a una calidad superior y a unos precios imbatibles. Esto no significa que se trate de un supermercado “*low cost*” si no de una cadena alimentaria que ofrece productos de calidad al mínimo precio posible. Y esto lo consigue Mercadona a través las acciones anteriormente mencionadas. (El mundo, 2023)

6.2. DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación se basa en crear diferencias en la oferta de productos de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al conjunto del sector de actividad. (Dess & Lumpkin, 2003)

“Una empresa puede diferenciar su oferta a través de diferentes acciones, pero estas acciones deben de crear valor”. (Guerras & Navas, 2015)

Podemos apreciar esta estrategia competitiva de diferenciación en el caso de Mercadona en los siguientes puntos:

- **Marcas propias:** como “Hacendado”, puede desarrollarla a una mejor relación calidad-precio.
- **Innovación:** como por ejemplo los nuevos puestos dentro de las tiendas “Listo para Comer”.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social.**
- **Modelo de Calidad Total.** (Mercadona, 2023, d)

Ambas estrategias: liderazgo en costes y diferenciación son propias de un sector maduro, como al que pertenece Mercadona. En esta etapa de madurez es más fácil aplicar estas estrategias ya que la tasa de crecimiento del mercado es baja, abarcan muchos segmentos, la rivalidad es muy fuerte y los objetivos principales son defender la cuota de mercado.

7. ESTRATEGIAS EN BASE AL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Como hemos visto en el punto anterior del origen de Mercadona, desde el 1.993 hasta hoy en día, Mercadona se basa en el Modelo de Calidad Total. El concepto de Calidad Total es una estrategia de gestión, cuyo objetivo es que la Organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. (Maderuelo Fernández, 2002)

Mercadona se basa en satisfacer todas las necesidades del cliente, ya que el cliente es el centro de todas las decisiones de la organización, pero no dejando de lado a los otros grupos de interés. Busca una satisfacción en conjunto. Desde los clientes (“el Jefe”), la máxima calidad en sus productos, el trabajo en equipo, la gestión y liderazgo del equipo directivo hasta las relaciones con los proveedores y con la sociedad. Establece una relación de equilibrio entre todos los elementos que conforman la organización: los clientes, los empleados, los proveedores, la sociedad y el capital. La relación de

Mercadona con los *stakeholders* se basa en un continuo aprendizaje, compromiso, innovación, un continuo de mejoras. Esto configura parte de su ventaja competitiva, lo que le diferencia con la competencia.

Su principal eje es el cliente y todas las estrategias están centradas en estas cinco necesidades principales básicas: la comida, la bebida, el cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de los animales. (Mercadona, 2023, d)

Recordemos que todas las decisiones tomadas por Mercadona se basan siempre en el Modelo de Calidad. Intenta adaptarse y mejorar cada día en cada uno de estos ámbitos. Vamos a ver las principales estrategias que Mercadona ha adoptado recientemente en estas cuatro materias.

7.1. EL JEFE

El punto de mira de Mercadona. Es el objetivo principal, satisfacer sus necesidades. Las acciones que lleva a cabo para conseguirlo son las siguientes:

Constante mejora de la calidad. Mercadona cuenta con un Sistema de Calidad y de Seguridad Alimentaria en el que realiza contrastaciones de productos, análisis e inspecciones y controles exhaustivos para garantizar una calidad y seguridad en los alimentos que ofrece. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Innovación constante. Sigue adaptándose a las nuevas necesidades gracias a su análisis de mercado y de las sugerencias que realizan los jefes. También cuenta con un Modelo de Coinnovación, en el que muchos clientes se implican. Gracias a esto Mercadona siempre está a la altura de las nuevas tendencias y gustos. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Actualmente, hay una tendencia a una vida más saludable, a comer bien y equilibradamente y a hacer deporte. Todo esto conlleva a una dieta con más proteínas, a consumir productos sin azúcares añadidos, un aumento de consumo de productos frescos. Frente a estos nuevos hábitos y estilos de vida, Mercadona ha sabido adaptarse con total rapidez, poniendo a disposición productos como la leche o batidos de proteínas, bebidas sin azúcares añadidos, productos sin gluten y sin lactosa, productos integrales, productos vegetarianos. Ofreciendo una gran variedad de productos rápidos de comer, aptos para la

freidora de aire, mejoras en recetas, productos con menos cantidad (...) (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Mercadona ha ido reformando sus tiendas para convertirlas aparte de más eficientes, para lograr una mejor experiencia de compra. Las tiendas ahora están reformadas y dan sensación de limpieza y organización. Asimismo, ha incorporado en la mayoría de sus tiendas un nuevo sitio dentro de sus tiendas de comida para llevar, un apartado en que se ofrece la comida con autoservicio, para que el jefe no tenga que esperar, en el cual ofrece a los consumidores un lugar rápido para obtener comida ya lista para comer. Igualmente ha incorporado nuevos platos asiáticos como el *poke*. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

En las nuevas tiendas observamos también un lugar adaptado para poder comer que cuenta con sillas, mesas, con utensilios y microondas para poder comer tranquilamente después de hacer tu compra o simplemente para poder comer allí. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

En el ámbito online, Mercadona ha ido mejorando en este aspecto, llegando a más lugares el servicio a domicilio. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

7.2. LOS PROVEEDORES

Cuenta con acuerdos con proveedores en base al compromiso, especialización, transparencia, confianza y rentabilidad. Por medio de contratos de exclusividad en que ambas partes salen beneficiadas. A destacar las siguientes condiciones:

- Pautas de conducta.
- Bienestar animal.
- Pesca sostenible.
- Fruta y verdura sostenible.
- Producción con materiales más sostenibles, como, por ejemplo: menos plástico en los envases, sustitución de plástico por cartón, productos sin embalaje, optimización logística, entre otros.
- Logística. Cuenta con 16 bloques logísticos operativos para dar abastecimiento a sus 1.676 tiendas, en la ilustración 12 observamos cómo están repartidos estos bloques logísticos por España. La compañía invierte constantemente tanto en sus infraestructuras logísticas como en el abastecimiento de todos sus supermercados,

contando para ello con 12.000 profesionales. Entre otros proyectos en 2025 finalizará el proyecto de ampliación en el bloque logístico de Parc Sagunt (Valencia). (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Ilustración 12 – “Red logística Mercadona”



Fuente: (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Para la plena satisfacción del cliente, Mercadona se adapta y mejora continuamente, trabajando con proveedores con especialización que ofrezcan máxima calidad en sus productos e implantando procesos que minimicen el impacto medio ambiental.

7.3. LOS TRABAJADORES

En el 2022 Mercadona contaba con una plantilla de trabajadores de 99.000 personas, y hoy en día, el número de trabajadores sigue creciendo. Para cumplir con el objetivo principal Mercadona necesita a personas que trabajen con motivación y que estén comprometidas con su trabajo. Mercadona ofrece un empleo estable y de calidad en el que los salarios de los trabajadores quedan por encima de la media del sector. En la ilustración 13, observamos que, a pesar del incremento del IPC, Mercadona aumentó los salarios base, este año 2023, un 11%. Aparte de ofrecer una recompensa a cada trabajador

por sus esfuerzos, incentivando así la productividad y el compromiso con la compañía. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Ilustración 13 – “Tabla de salarios Mercadona”

España				
Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	*1.507€	1.655€	1.837€	*2.039€
Neto/mes	1.282€	1.375€	1.505€	1.645€

▽

=20% ↑

al Salario Mínimo Interprofesional

▽

=62% ↑

al Salario Mínimo Interprofesional

En vigor 01/01/2023. Incremento del IPC del 5,7 %.

Fuente: (Memoria Anual Mercadona, 2022)

También forma parte de sus objetivos el bienestar de sus trabajadores, para ello establece la siguiente política de Recursos Humanos:

- Los trabajadores siguen en formación constante para ofrecer lo mejor de ellos siempre con seguridad.
- Medidas de conciliación laboral con la vida personal.
- Retribución de incentivos por los objetivos y beneficios logrados. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

Resumidamente, los trabajadores tienen que estar satisfechos con su trabajo para ofrecer el mejor servicio al “Jefe”.

Apuesta por la innovación constante, en las nuevas oficinas de Albalat dels Sorells en Valencia, cuentan con unos espacios para los trabajadores en los que trabajan en espacios más colaborativos con el resto de compañeros, un comedor, un espacio con productos de Mercadona, sitios de descanso, parking... (Memoria Anual Mercadona, 2022)

7.4. LA SOCIEDAD

Mercadona sigue creciendo, pero generando un impacto social y un desarrollo sostenible positivos. Está íntegramente comprometida en satisfacer a la sociedad de una manera totalmente eficaz, sostenible y completamente responsable. Siempre pensando en devolver a la sociedad parte de lo que ella recibe.

En el aspecto medioambiental realiza su actividad con el mínimo impacto posible a través de su propio Sistema de Gestión Ambiental. Promoviendo entre sus empleados el uso responsable de los recursos y apostando por las energías renovables: colocación de placas solares, puntos de recarga para vehículos eléctricos en sus tiendas y en los bloques logísticos, un uso responsable del agua optimizando su consumo en las tiendas y almacenes, así como la depuración de aguas residuales. Los compromisos sostenibles que Mercadona ha implantado son los siguientes:

- Optimización logística.
- Eficiencia energética.
- Gestión de residuos.
- Producción sostenible y bienestar animal.
- Firmante del Pacto Mundial, ya que promueve los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Cabe destacar, Mercadona colabora en iniciativas para el bienestar de las personas: ha realizado varias donaciones de alimentos y colabora con asociaciones sociales. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

7.5. EL CAPITAL

Tras la crisis pasada del COVID-19 en 2020, la guerra de Ucrania y la subida de la inflación, los gastos generales de la compañía han aumentado un 8%, lo que significa un gasto de más de 500 millones. En estos gastos se incluyen las subidas de precio de coste de los productos de alimentación, los alquileres de los locales, del transporte y el aumento de los salarios de los trabajadores. A pesar de esto, Mercadona ha sabido adaptarse y ha seguido evolucionando. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

En 2022, el porcentaje de ventas aumentó un 11,6% más que el año anterior y el beneficio neto se sitúa con un 5,6% más que en 2021. Esto es un reflejo del esfuerzo realizado gracias a las acciones estratégicas que ha integrado Mercadona como: diferentes canales de venta (venta online, a domicilio), innovación en productos, mejoras en sostenibilidad para reducir gastos de consumo y la adaptación del precio de venta del “Jefe” a pesar de la inflación. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

También cabe destacar las inversiones realizadas. Mercadona sigue apostando por la mejora constante y ha invertido 923 millones en la reforma y apertura de tiendas eficientes tanto en España como en Portugal, reformas y nuevas construcciones de bloques logísticos, desarrollo de Mercadona online y mejoras en procesos de gestión.

Todas estas acciones estratégicas tomadas en los diferentes grupos constituyen parte de su estrategia de diferenciación, hacen que Mercadona tenga un buen posicionamiento respecto a los demás. (Memoria Anual Mercadona, 2022)

8. PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez hecho el análisis tanto externo como interno de Mercadona, conocer sus puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas que existen en este momento en España, y analizar a los competidores, podemos plantear una serie de mejoras enfocadas en el marketing y así obtener un mejor posicionamiento frente a la competencia.

¿Qué es el Marketing? El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. Dicho de otra manera, es el proceso por el cual las compañías atraen cliente y establecen relaciones sólidas con ellos. (Kotler & Armstrong, 2016)

Podemos definir el marketing estratégico como: “Una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia” (Munuera & Rodríguez, 2016)

Es importante tener en cuenta, que el comportamiento de compra del consumidor está influenciado por factores culturales, sociales, personales y psicológicos. citar

Nos centramos en los factores sociales, donde encontramos la influencia de los pequeños grupos, las redes sociales y la familia entre otros. Hoy en día es uno de los factores que más afectan al comportamiento de compra, debido al gran uso de las redes sociales y al poder que tienen. La influencia de la comunicación de boca en boca tiene un efecto poderoso sobre el comportamiento de compra. (Kotler & Armstrong, 2016)

Y es esta razón por la cual Mercadona no utiliza casi publicidad como el resto de sus competidores. Se basa en el boca a boca, en las recomendaciones de amigos, familiares y de otros consumidores. (Mercadona, 2023, a)

Estrategia de segmentación

La segmentación del mercado es un proceso por el cual se identifican consumidores con las mismas necesidades, para ofrecer una oferta diferenciada, orientada a unas determinadas necesidades, intereses o preferencias de un grupo de consumidores. Es la estrategia opuesta al marketing de masas en el cual la empresa ofrece un producto general adaptado a todo el mercado. (Munuera & Rodríguez, 2016)

- **Criterios de segmentación** (hay numerosos criterios, pero existen 3 grupos grandes):
 1. Criterios relativos a los beneficios buscados: se apoya en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto. ¿Qué quiere?
 2. Criterios relativos al comportamiento: responde a la pregunta de ¿qué hace?
 3. Criterios relativos a las características del consumidor: hace referencias a medidas objetivas como la demografía, estilo de vida y personalidad. (Munuera & Rodríguez, 2016)

A partir de estas definiciones, Mercadona se basa en un proceso de segmentación basado en los criterios de los beneficios buscados, ya que todas sus estrategias están basadas en las necesidades del “Jefe”, como hemos visto en los puntos anteriores. Todas sus decisiones giran en torno a la satisfacción de sus clientes.

La estrategia que sigue Mercadona de segmentación es la de diferenciación. “Esta estrategia consiste en diferenciar la oferta de productos con objetivo de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos de mercado.” (Munuera & Rodríguez, 2016)

Proposición de acciones de marketing

Seguidamente, se muestran algunas propuestas para mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa y para mejorar la experiencia de compra del cliente. Se propone el siguiente plan:

1. **El público objetivo:** desde jóvenes hasta las personas mayores.

2. **Objetivos:**
 - Fidelizar al cliente.
 - Mejorar la venta online.
 - Ganar audiencia en redes sociales.
 - Ofrecer más servicios.
 - Ofrecer productos fuera de las tiendas.

3. **Canales de comunicación:** a través de la página web y a través de las redes sociales.

4. **Plan de acción y métricas:**
 - **Fidelizar al cliente.**

Aparte de mejorar la experiencia de compra, como se ha mencionado antes, compensar al cliente por cada compra que realice tanto online como en tienda. Pero no de la típica manera con tarjetas con descuentos o promociones, sino de compensar al cliente aplicando las siguientes acciones:

- Suscripciones. Enviar al cliente novedades en productos. Así el cliente será el primero en enterarse.
- Asociarse con agencias de viajes de la zona para promover el turismo en España y que se sorteen una vez al mes en cada ciudad.

Métricas: aumento del número de suscripciones, aumento de frecuencia de compra de los registrados.

- **Mejorar la venta online.**

Promocionar el envío gratis a partir del importe de 50€. También se puede ofrecer unas tarifas en función de la frecuencia de compra del usuario.

Métricas: tiempo promedio en el sitio web, incremento del número de ventas online.

- **Redes sociales.**

Abrir un perfil en la plataforma de *TikTok*, ya que es la plataforma digital de redes sociales más de moda. Crear contenido como:

- Un día en Mercadona, siendo un trabajador/a.
- Mostrar las novedades.
- Proposición de recetas con productos propios.
- Planes de menú semanal.
- Colaboraciones con *influencers* de la zona para promocionar productos nuevos.

Para ganar la interacción del público, hacer directos, interactuar con los seguidores, contestar a los comentarios y a los mensajes.

Métricas: número de seguidores en redes sociales, medir el *engagement*, los me gusta, comentarios y clics en los enlaces propios.

- **Ofrecer servicios.**

Colaborar con nutricionistas para ofrecer directamente a cada cliente que lo solicite una compra con el total de productos que necesita para seguir la dieta.

Métricas: número de clientes que lo solicitan, retroalimentación con los trabajadores, encuestas a los clientes.

- **Ofrecer productos fuera de las tiendas.**

1. Colaborar con las universidades para poder establecer unas máquinas expendedoras de comida lista para comer y bebidas.
2. Contactar con el Ayuntamiento para poder establecer un puesto cuando se realicen ferias de comida, dando a conocer las comidas preparadas y nuevos productos.

Métricas: total de ventas, ingresos totales.

Todas estas estrategias mejoran la experiencia de compra del consumidor.

9. CONCLUSIÓN

La elección de investigar y estudiar el caso de Mercadona la ha propiciado la curiosidad de comprobar que un negocio familiar que empezó en 1.977 haya evolucionado de tal forma que en la actualidad se haya convertido en el líder de supermercado de España, con la mayor cuota de mercado y este reconocida como la mejor reputación entre las distribuidoras alimentarias de España, según el ranking de MERCO.

Personalmente, Mercadona siempre me ha recordado a casa, ya que ha estado presente toda mi vida. Por lo que me fascina investigar sobre este caso de éxito, descubrir que estrategias ha llevado a cabo para posicionarse así ante sus competidores, la forma en que trabaja y en la que se adapta tan rápidamente a la novedad.

Al finalizar este trabajo, puedo citar algunas de las estrategias que ha adoptado que me parecen más relevantes y le han ayudado a crecer tanto en estos últimos años:

- Tiendas con localizaciones estratégicas, reformadas, aumentando así la experiencia del consumidor y a la vez siendo mucho más eficiente.
- Rápida distribución de productos para el abastecimiento de todas sus tiendas gracias a sus avanzados centros logísticos.
- Todas sus decisiones están basadas en la satisfacción del cliente, “el Jefe”, esto le hace estar constantemente innovando para cubrir las nuevas necesidades.
- Modelo de Calidad Total, en el que busca la satisfacción global de la empresa, tanto de sus trabajadores, proveedores y sociedad en general.
- Modelo de Coinnovación.
-

También quería destacar que a pesar de que Mercadona no utiliza ni publicidad, ni promociones, ni ofertas, los clientes son fieles, y esto es gracias a la calidad que ofrece en sus productos y en sus precios. A diferencia de sus competidores que sí que utilizan estas técnicas de marketing para atraer a clientes.

En conclusión, el éxito de Mercadona se debe a la combinación de varios factores. La satisfacción del cliente, la eficiencia en cuanto a los procesos productivos y acuerdos con proveedores, la gestión de la calidad, la sostenibilidad y sobre todo la innovación constante. Todos estos aspectos convierten a Mercado en un gran ejemplo a seguir y en un modelo de empresa inspirador.

10. REFERENCIAS

Carrefour. (2023). Obtenido de https://www.carrefour.es/quienes-somos/mas-info/?ic_source=portal-y-corporativo&ic_medium=footer-links&ic_campaign=%28not+set%29&ic_content=ns

Datosmacro.com. (2023, a). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datosmacro.com. (2023, b). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

- Datosmacro.com.* (2023, c). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Creando ventajas competitivas.*
- El mundo.* (2023). Obtenido de <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2023/04/12/64367f03fc6c83bc188b458e.html>
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa.* Editorial Aranzadi, S.A.
- INE.* (2023). Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607
- Ivie.* (2022). Obtenido de https://www.ivie.es/es_ES/mercadona-genero-equivalente-al-21-del-pib-37-del-empleo-espana-2021/
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing.*
- Lidl.* (2023). Obtenido de <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl>
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). *Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia.*
- Memoria Anual Mercadona. (2022). Obtenido de Mercadona.
- Mercadona.* (2023, a). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>
- Mercadona.* (2023, b). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos>
- Mercadona.* (2023, c). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/organizacion-mercadona>
- Mercadona.* (2023, d). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>
- MERCO.* (2023). Obtenido de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas#!>
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2016). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.*
- Redacción, N. (2023). *Enrique Ortega Burgos.* Obtenido de <https://enriqueortegaburgos.com/el-origen-de-mercadona/>
- Statista.* (2023). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/540894/porcentaje-de-ventas-de-los-grandes-supermercados-en-espana/>