



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN *RETAIL* EN ESPAÑA
Análisis del caso Mercadona

Autora: Lidia Rodríguez Pérez

Director: Robert Andrew Robinson

Madrid

Abril 2014

EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN *RETAIL* EN ESPAÑA

Análisis del caso de Mercadona

RESUMEN:

El sector del *retail* de distribución en España ha experimentado grandes cambios durante los últimos 50 años. La globalización, la liberalización de los mercados y la entrada de España en la Unión Europea han ido transformando la sociedad y sus hábitos de compra, dejando cada vez más atrás los negocios tradicionales e incrementando la presencia de multinacionales y grandes cadenas de distribución.

Este estudio muestra en detalle las características y evolución del sector de distribución en España a través del análisis del caso específico de una compañía, Mercadona. Existen evidencias empíricas y cuantitativas que manifiestan que Mercadona obtiene rendimientos significativamente superiores respecto a sus competidores. Por ello, en el presente informe se investiga cuál es la fuente de estas ventajas competitivas que la diferencia del resto.

Para llevar a cabo dicho análisis, se tienen en cuenta todos los aspectos que influyen y determinan el funcionamiento de cualquier empresa. Éstas deben prestar atención a los elementos del entorno que afecten al desarrollo de sus actividades, deben definir un modelo de negocio que sustente su existencia, establecer objetivos y diseñar estrategias que incrementen su competitividad y puedan llegar a crear una ventaja competitiva. Por esta causa, la primera parte del estudio profundiza acerca de técnicas y procedimientos aplicados de forma teórica en las anteriores cuestiones.

La segunda parte está centrada en el análisis de Mercadona. Para comprender la situación actual de la cadena, vemos toda su evolución desde su constitución. En su desarrollo han jugado un papel importante sus decisiones estratégicas para hacer frente a la potente competencia cada vez más concentrada. Sus constantes esfuerzos por mantenerse en el mercado y diferenciarse de sus competidores han dado lugar a un modelo de negocio específico, alejado del típico de las empresas del sector.

Para finalizar, llegamos a la conclusión, a través de la evaluación de los fundamentos teóricos en Mercadona y en el resto de las compañías, de que Mercadona no ha conseguido ventaja competitiva sólo por el diseño de buenas estrategias sino por la consolidación de estas estrategias en el modelo de negocio, creando un modelo de negocio único.

Palabras clave: *retail, sector distribución, modelo de negocio, estrategia, ventaja competitiva, diferenciación, Mercadona.*

SUMMARY:

The retail distribution sector in Spain has undergone major changes over the past 50 years. Globalization, market liberalization and the entry of Spain into the European Union have transformed society and its buying habits, increasingly leaving behind the traditional business, and increasing the presence of multinationals and large retail chains.

This study shows in detail the features and evolution of the retail distribution industry in Spain through the analysis of the specific Mercadona case. There are empirical and quantitative evidence showing that Mercadona obtains much higher yields compared to its competitors. Therefore, this report investigates the source of competitive advantage which is differentiating the company from the rest.

To perform this analysis, it is taken into account all aspects influencing and determining any company operation. Companies must pay attention to the environmental elements that affect the development of their activities, define a business model that supports their existence, set goals and design strategies able to lead to a competitive advantage. For this reason, the first part of the study investigates techniques and procedures applied theoretically in the mentioned issues.

The second part focuses on the analysis of Mercadona. To understand the current state of the company, we will see its evolution since its foundation. Throughout its development, strategic decisions have played an important role to deal with the increasingly powerful concentrated competition. Its constant efforts to stay in the market and differentiate itself from competitors led to a specific business model, atypical within the industry.

Finally, we conclude, through the evaluation of the framework applied to Mercadona and the rest of the companies, that Mercadona has achieved a competitive advantage not only by designing good strategies but also by means of the consolidation of these strategies in its business model, creating a unique business model.

Key words: *retail, distribution sector, business model, strategy, competitive advantage, differentiation, Mercadona.*

EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN *RETAIL* EN ESPAÑA

Análisis del caso Mercadona

ÍNDICE

PARTE 1.....	pág 6
INTRODUCCIÓN.....	pág 6
El sector del <i>retail</i> en España: supermercados.....	pág 6
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE MERCADONA.....	pág 8
Poder de mercado y poder negociador.....	pág 8
Marcas del Distribuidor y fenómeno Mercadona.....	pág 9
PARTE 2.....	pág 12
Problemática del estudio.....	pág 12
MARCO TEÓRICO.....	pág 13
Modelo de negocio.....	pág 13
— Innovación en los modelos de negocio.....	pág 14
Objetivos y responsabilidades de la empresa.....	pág 14
Estrategia competitiva.....	pág 15
Análisis externo.....	pág 16
— Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	pág 16
Ventaja competitiva y diseño de la estrategia.....	pág 17
EL SECTOR DEL RETAIL.....	pág 20
Estrategias generales del sector del <i>retail</i>	pág 20
Estrategias específicas del sector del <i>retail</i>	pág 21
PARTE 3.....	pág 23
SUPERMERCADOS MERCADONA.....	pág 23
HISTORIA DE MERCADONA.....	pág 24
ENTORNO.....	pág 25
Marco contextual.....	pág 25
Consecuencias para el comercio.....	pág 27
Aparición de nuevas formas comerciales.....	pág 28
Situación de Mercadona.....	pág 30
PRIMERA ESTRATEGIA DE MERCADONA: SU EXPANSIÓN.....	pág 31

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA SPB (1993-2004)	pág 32
Los proveedores, un recurso clave.....	pág 32
La experiencia de ser interproveedor.....	pág 34
MODELO DE LA CALIDAD TOTAL	pág 35
El cliente, el “Jefe”.....	pág 36
Los interproveedores.....	pág 37
El capital.....	pág 37
Los trabajadores.....	pág 37
La sociedad.....	pág 38
Relación entre los stakeholders.....	pág 39
DE ESTRATEGIA A MODELO DE NEGOCIO	pág 39
CONCLUSIÓN	pág 41
BIBLIOGRAFÍA	pág 42

TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Cuotas de mercado en alimentación (%) según punto de venta.....	pág 7
Cuota de mercado por cadenas de distribución.....	pág 8
Evolución de participación en MDD en valor.....	pág 10
Participación de MDD por canales (2010).....	pág 10
Cuota de mercado MDD en valor.....	pág 11
Cuota de mercado MDD en volumen.....	pág 11
Reloj estratégico de Bowman.....	pág 19
Clasificación supermercados, discount, hipermercados.....	pág 22
Cronología Mercadona.....	pág 25
Proporción Poder/Legitimidad.....	pág 35

PARTE 1

En este capítulo vemos en qué consiste el sector de distribución *retail* en España, su evolución, los formatos en los que puede estar presente y los factores que determinan su dominio y poder en el mercado. Se presentan los principales grupos comerciales y su relación con las Marcas del Distribuidor, aportando datos numéricos según el formato escogido y la compañía. La finalidad de esta primera parte es encontrar evidencias que justifiquen una problemática interesante de analizar dentro del sector.

INTRODUCCIÓN:

El sector del *retail* en España: supermercados

El sector del *retail* hace referencia a los negocios que actúan en el mercado minorista o detallista. Lo componen todos aquellos centros cuya oferta son productos para el consumo final y cuya ubicación está situada próxima a los usuarios. Dentro del sector del *retail*, cabe destacar la intensa transformación de los locales minoristas desde 1960 hasta nuestros días. El formato “supermercado” ha ido cobrando creciente protagonismo en este sector frente a las otras formas de comercio minorista.

La palabra **supermercado** hace mención a una determinada superficie comercial destinada a la distribución de productos, mayormente perecederos, a través de una gestión caracterizada por el régimen de autoservicio. De esta manera los clientes, de forma libre, escogen los productos y los pagan conjuntamente en la caja. Tienen una superficie inferior a 2.500 m² y cuentan con varias cajas registradoras donde se efectúa la venta. (JLG, 2009)

El supermercado nació en los años 30 en Estados Unidos como una estrategia de comercialización de productos innovadora respecto a los comercios tradicionales y galerías de alimentación. El aspecto fundamental en su estructura fue el hecho de introducir el autoservicio. Esta característica básica del supermercado redujo los costes al disminuir la plantilla que trataba directamente con el cliente, lo que facilitó la aplicación de políticas de precios bajos. (JLG, 2009)

En España, durante la segunda mitad del siglo XX, los supermercados estaban muy concentrados en el interior de las poblaciones, situándose relativamente cerca de los bloques de pisos tan predominantes en la sociedad española. Además, debido al tamaño de las viviendas, cuyas cocinas no solían tener gran capacidad de almacenamiento, la compra

de alimentos era una operación diaria o altamente frecuente en los hogares españoles. Así, el supermercado tuvo una gran acogida, pues esta nueva forma comercial ponía a disposición del consumidor, en un mismo lugar, una alta variedad de productos sin presentar especialización, por lo que era posible comprar productos alimentarios y otros de reposición periódica a la vez, cubriendo la mayor parte posible de las necesidades de sus clientes. (Guerin, 1964)

El desarrollo de los supermercados en España fue prosperando a partir de los años 60. Esta creciente expansión estuvo muy relacionada con el progreso económico y la incorporación de la mujer al trabajo, que dio lugar a una reducción de la disponibilidad horaria para realizar su compra. Este proceso fue lento, pues la cultura, la economía y la forma de vida española estaban muy arraigadas a los comercios tradicionales. Hasta que, realmente, no hubo atractivas oportunidades de trabajo para hombres y mujeres, las pequeñas tiendas tradicionales eran las que sustentaban a las familias y por tanto centraban sus esfuerzos en la continuación del negocio, incluso cuando la presión competitiva de los supermercados iba cobrando más fuerza. (Guerin, 1964).

Conforme fue pasando el tiempo, los cambios en la sociedad y en la economía se fueron materializando de tal forma que, a partir de los años 80, la disminución de los pequeños comercios fue una realidad que permitió a los supermercados crecer con mayor intensidad. (JLG, 2009)

CUOTAS DE MERCADO EN ALIMENTACIÓN (EN %) SEGÚN PUNTO DE VENTA						
	1994	1998	2002	2006	2009	2010
Tienda tradicional	13	9	5,9	4,4	5,1	5,1
Autoservicio hasta 100m2	12	8,8	6,4	4,8	3,9	3,9
Supermercado pequeño 100-399m2	19	20,9	19,8	16,4	15,3	15
Supermercado mediano 400-999m2	15	16,7	21,9	20,8	19,9	19,9
Supermercados grande 1000-2499m2	10	12,9	20,3	31,2	36,7	38
Hipermercados 2500m2 o más	31	31,6	25,7	22,5	19,1	18,2
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Fuente: AC Nielsen (2011)

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE MERCADONA:

Poder de mercado y poder negociador

En España, conforme se iba implementando el formato supermercado, se fue incrementando progresivamente el nivel de concentración de la distribución minorista. De esta manera, vemos que, con respecto a la distribución alimentaria, hay cierta **estructura oligopolística** formada por 5 grupos comerciales que dominan el mercado: Grupo Carrefour, Mercadona, Grupo Auchan, Dia y Grupo Eroski. Dichos comercios tienen una gran presencia tanto en superficie de venta como en volumen de ventas (García y Delgado, 2012):



Fuente: Kantar Worldpanel (2013)

Esta destacable concentración se ha visto complementada por dos fenómenos revolucionarios que han fomentado la creación de altas barreras de entrada (García y Delgado, 2012):

- El incremento significativo de la presencia de productos de Marca Del Distribuidor ha hecho aumentar el **poder negociador** de las compañías de distribución debido a que, el distribuidor se ha convertido, a la vez, en competidor y cliente de los fabricantes.
- Estos espacios comerciales agrupan en su oferta de “*mass market*” gran parte de la distribución minorista, por tanto el **poder de mercado** es muy significativo.

En teoría, el aumento de poder de mercado podría influir en los precios de dos maneras:

- Al tener menos competencia, la cadena de distribución podría aumentar los precios de venta sin que sus beneficios se vieran afectados negativamente. En este caso, el aumento de poder de mercado sería perjudicial para el consumidor.
- Al incrementarse a la vez el poder de negociación con proveedores, se podrían fijar menores precios de compra que repercutieran en menores precios de venta. Esta práctica supondría un beneficio para el consumidor y el aumento de poder de mercado sería positivo para él.

Todos los grupos comerciales han reconocido que la segunda manera de influir en los precios a través del aumento del poder de negociación, proporciona un valor importante en su relación con el cliente. Por ello, todas las cadenas han incorporado en su gama de productos los llamados productos de **Marca del Distribuidor**. Estos artículos están en mayor o menor proporción dependiendo del formato de distribución y de las decisiones de cada compañía. (García y Delgado, 2012)

Podemos destacar que, sobre todo, el aumento de la concentración y el aumento del formato de Supermercado Grande han favorecido el desarrollo de los productos de Marca Del Distribuidor. Además, el poder de mercado tiene una consecuencia añadida sobre estos productos: cuanto más alto es el poder de mercado de una cadena de distribución mayor es el reconocimiento de su marca propia, obteniendo una imagen de producto de gama superior que podría derivar en un aumento de precio. (García y Delgado, 2012)

Marcas Del Distribuidor y fenómeno Mercadona

“Marcas del Distribuidor son aquellas que pertenecen a los establecimientos de retail y que, a través de un precio más bajo y un envase caracterizado por el logotipo de su distribuidor, pretenden ofrecer funciones iguales o similares a las del producto líder”.
(Estudio del UNAE, 2012)

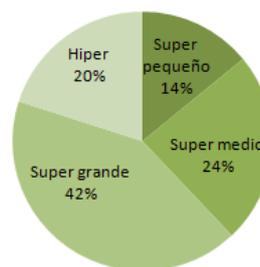
Se suelen denominar también marcas blancas, debido a que en sus orígenes se utilizaban envases blancos con el nombre genérico del producto. La denominación derivó en Marca Del Distribuidor (MDD) por la posterior tendencia de incluir en el envase la marca del distribuidor. (Estudio del UNAE, 2012)

Según fuentes de InfoScan y CNC, el aumento de las ventas de MDD se asocia mayoritariamente al formato de Supermercado Grande (1000-2500m²), el cual logró una cuota superior al 50% en 2010. El formato hipermercado cuenta con un menor peso de

MDD (24% en 2010) y las tiendas de descuento, a pesar de contar con una cuota superior al 59% en 2010, su peso global en el conjunto de MDD es menor al de los supermercados grandes. Esto es, en parte, debido a que, según un informe del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en 2010, los consumidores de productos envasados de gran consumo optan por los supermercados grandes para realizar sus compras, por la cercanía a los hogares, el precio, la calidad y la amplitud de horarios. (García y Delgado, 2012)



Participación de MDD por Canales (acumulado julio 2010)



Fuentes de ambos gráficos: InfoScanCensus (2010)

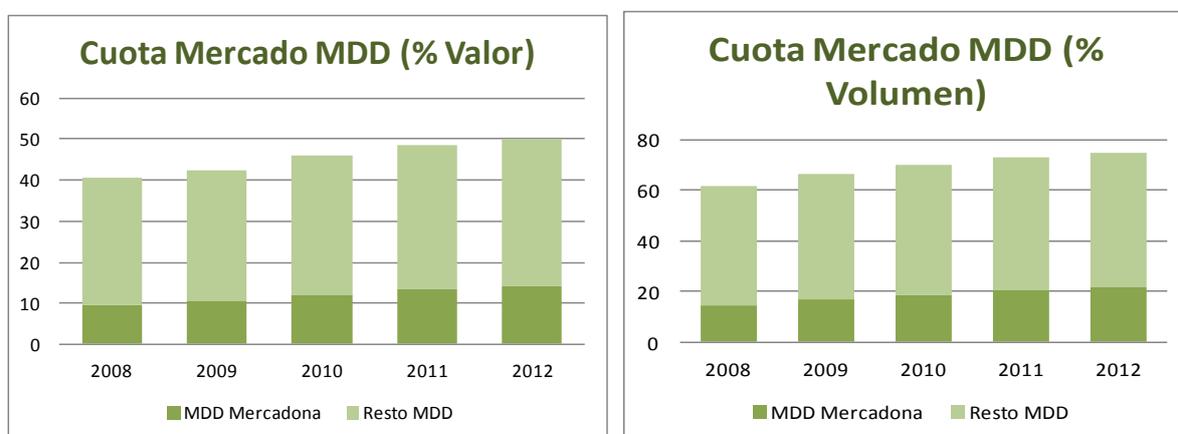
Profundizando en las cadenas importantes que operan en España, podemos ver que, mientras que el valor de ventas de Marca De Distribuidor en 2011 fue del 77% en Lidl, 57% en Mercadona y 53% en Dia respecto del valor total sus respectivas ventas, el valor de ventas de MDD en el Grupo Eroski fue menor del 40% y en el Grupo Carrefour inferior al 29%. (García y Delgado, 2012)

Por tanto, podemos apreciar que hay una relación entre la importancia asignada a la Marca Del Distribuidor y el grado de especialización en los distintos formatos comerciales. Así, vemos que Lidl y Dia con el formato de supermercados de descuento y Mercadona con el de supermercado grande, han conseguido un impacto de la MDD más importante. Sin embargo, el formato hipermercado y supermercados menores, escogidos por los grupos Auchan, Carrefour y Eroski, han tenido un impacto menor en cuanto a su marca blanca. (García y Delgado, 2012)

Es importante analizar la cuota de mercado de la marca blanca por Comunidades, de esta manera, vemos que en Andalucía fue del 37,7%, en la Comunidad Valenciana del 35,3% y en la Comunidad de Madrid del 34,3%. Estas son las Comunidades donde la MDD ha conseguido más alta penetración de mercado y donde Mercadona lidera el mercado de la

distribución de productos de consumo diario. Mercadona también es el principal distribuidor minorista en Cataluña y Castilla y León, por lo que lidera el sector en 5 de las 7 Comunidades Autónomas más pobladas. Por tanto, Mercadona se ha convertido en el principal distribuidor minorista en cinco de las siete Comunidades Autónomas más pobladas. (García y Delgado, 2012)

Desde 2008, la cuota de mercado de Mercadona se ha ido incrementando hasta alcanzar en 2011 un 27% frente al 12% del Grupo Carrefour, el segundo distribuidor del sector más importante. La diferencia de cuota de mercado entre Mercadona y las demás cadenas significativas de España también ha ido aumentando de manera destacada. (García y Delgado, 2012)



Fuente: Kantar Worldpanel (2013)

PARTE 2

Mercadona ha tenido un crecimiento espectacular en España durante los últimos años. Esta cadena, en tiempos de crisis, ha conseguido ir a contracorriente aumentando su facturación un 7% en 2012 (Mercadona: Memoria Anual, 2012) y colocarse como líder del sector. Este éxito podría ser atribuido a la combinación de haber escogido el formato de Gran Supermercado para su actividad de distribución y haber incorporado una amplia gama de productos Marca Del Distribuidor en sus establecimientos. Sin embargo, esta combinación no es algo imposible de alcanzar por las demás cadenas, puesto que todas ellas tienen artículos de Marca del Distribuidor y están capacitadas para incorporar nuevos formatos de distribución.

No es casualidad que en las Comunidades Autónomas donde la cuota de mercado de la marca blanca es más elevada, Mercadona sea el principal operador de distribución; de hecho si excluyéramos del estudio a Mercadona, el crecimiento de la MDD sería bastante más moderado. (García y Delgado, 2012)

Por tanto, la **problemática del estudio** consiste en explicar la ventaja competitiva de Mercadona, su posicionamiento y su diferenciación con respecto a la competencia.

Para ver los pilares sobre los que se sustenta esta problemática, en este capítulo se profundiza en los aspectos teóricos que influyen a todas las empresas, independientemente del sector en el que operan. Teóricamente, las empresas deben ser conscientes de dichos aspectos, por ello, tenemos que ver cómo es la constitución de un modelo de negocio, de qué maneras pueden orientarse los objetivos de una empresa, cuáles son las características de una estrategia competitiva, cómo analizar la situación del entorno y de qué formas se puede alcanzar una ventaja competitiva mediante el diseño de una estrategia. Al final del capítulo, se muestran qué estrategias generales y específicas llevan a cabo las compañías del sector de distribución *retail*.

MARCO TEÓRICO:

Modelo de negocio

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante la agrupación y combinación de elementos, permite mostrar la lógica, a través de la cual, una empresa intenta ser rentable generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, a la red de aliados que contribuyen a esa creación y/o entrega de valor y al capital que ha hecho posible su existencia” (Osterwalder, 2004).

Osterwalder (2004) define nueve bloques temáticos para construir el modelo de negocio de cualquier compañía, pues la estructura que propone, tiene en cuenta todas las variables que influyen en un negocio.

Los nueve bloques sobre los que una empresa debería reflexionar acerca de sus contenidos para el desarrollo de su negocio son los siguientes (Osterwalder, 2004):

1. **Segmentos de clientes:** se clasifican los clientes según tipos de necesidades, tipo de relación, rentabilidad que supondrían...etc. y se describen más detalladamente mediante variables geográficas y demográficas, entre otras. Al final, se consigue un análisis profundo sobre los tipos de clientes a los que se dirige la oferta.
2. **Propuesta de valor:** se determina cuál va a ser la oferta de productos y/o servicios y sus características por la que los clientes pudieran mostrar interés y estuvieran dispuestos a pagar.
3. **Tipo de relaciones con los clientes:** se tienen que especificar cómo se van a desarrollar las relaciones con cada uno de los segmentos atendidos, en las distintas etapas de: preventa, venta, postventa y orientación a nuevas ofertas. Pueden ser relaciones personalizadas, telefónicas y a través de portales web, entre otras.
4. **Canales de distribución y comunicación:** se identifican los canales a través de los cuales se accede a los clientes para conocerles y ofrecerles la propuesta de valor. Algunos ejemplos son: la publicidad, los puntos de venta, redes sociales... etc.
5. **Fuentes de ingresos:** se especifican cuáles son las fuentes a partir de las cuales se reciben ingresos relacionados con la propuesta de valor que se ofrece.
6. **Recursos clave:** la compañía debe analizar qué recursos son fundamentales para que el negocio funcione. Pueden ser recursos tangibles, intangibles, financieros e incluso adquiridos de sus aliados clave.
7. **Actividades clave:** se deciden las actividades principales, teniendo en cuenta el potencial de los recursos clave, para ofrecer la propuesta de valor.

8. **Red de aliados:** es importante complementarse con actividades de terceros, con los que se puede construir o perfeccionar la oferta de valor u optimizar costes.
9. **Estructura de costes:** la empresa deberá detallar la procedencia de los costes más importantes en la puesta en marcha del modelo de negocio. Normalmente, se originan costes en cada uno de los bloques del modelo y en su relación entre sí.

Innovación en los modelos de negocio

Diversos estudios han mostrado el alcance y el impacto que tiene la innovación en los modelos de negocio. Dichos estudios llegaron a la conclusión de que, actualmente, una sola innovación en producto no basta para mantener un nivel de competitividad. El estudio de IBM (2006) se centró en investigar las diferentes formas de innovación como: innovación en el diseño de productos, innovación en los procesos productivos e innovación en los modelos de negocio. Después, se analizaron los respectivos resultados obtenidos y se llegó a la conclusión de que, independientemente del sector, la innovación en los modelos de negocio alcanza una correlación más alta con el aumento del margen operativo que los otros tipos de innovación.

Objetivos y responsabilidades de la empresa

Para completar la propuesta de modelo de negocio es necesario que la empresa defina su misión, visión y objetivos. Para su definición, la compañía debe contar con un sistema de valores que regirán todas las actividades que vaya a desempeñar y contribuirán a la supervivencia de la empresa.

La construcción de los valores y, por tanto, de la manera de actuar y llevar a cabo proyectos, depende de quién ejerza más influencia de entre los grupos de interés de la empresa. Así, podemos hablar de dos tipos de enfoques relacionados con las decisiones de la empresa:

- **Enfoque *shareholder*:** las decisiones de la empresa se articulan en función de la maximización del beneficio de los accionistas. (Friedman, 1966)
- **Enfoque *stakeholder*:** las decisiones se basan en los intereses de los distintos grupos de interés, los cuales pueden afectar o verse afectados por las actividades de la empresa. (Freeman, 1984)

La empresa, para tener éxito, debe identificar y gestionar las expectativas de los distintos grupos de interés, incluidos los accionistas, puesto que al final, la empresa depende de todos ellos para lograr sus objetivos.

Los grupos de interés se caracterizan por disponer en mayor o menor grado de los siguientes atributos: **poder**, referido a la capacidad para lograr alguna acción por parte de la empresa; **urgencia**, como grado en el que un grupo requiere una atención inmediata y **legitimidad**, percepción generalizada sobre la validez del interés del grupo. (Mitchell, Agle y Wood, 1997)

Si bien podemos ver que, la gestión de los diversos grupos de interés es importante porque siempre existe la posibilidad de que el menos valorado de ellos pueda influir en los objetivos empresariales, hay otra visión en la que la importancia de los intereses de los grupos reside en su valor intrínseco, favorezcan o no los intereses de otros grupos. (Mitchell, Agle y Wood, 1997)

Estrategia competitiva

“La estrategia competitiva consiste en el desarrollo de una fórmula completa de cómo va a competir la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas se deberían llevar a cabo para alcanzar los objetivos” (Porter, 1992)

La definición de decisiones estratégicas consiste en determinar los siguientes aspectos (Johnson y Scholes, 2001):

- La orientación a largo plazo de la organización.
- El alcance de las actividades de la organización, a nivel geográfico, sectorial y referido al tamaño.
- Cuál es la ventaja que diferencia a la compañía con respecto a los competidores.
- Cómo adaptarse a los cambios del entorno empresarial.
- Qué recursos, competencias y capacidades supondrán un crecimiento para la compañía.
- Qué valores y Responsabilidad Social concuerdan con las actividades de la empresa.

Las respuestas a estas cuestiones se ejecutan a través de 3 niveles que están intensamente interrelacionados. En el primer lugar, encontramos la **estrategia global o corporativa**, que hace referencia a la selección de todos los cambios que se quieren hacer en el futuro a nivel global. En el segundo nivel, cada unidad de negocio define su propia **estrategia**

competitiva para buscar ventajas y utilizar capacidades distintivas con respecto a los competidores. El tercer y último nivel lo constituyen las estrategias de cada área funcional que materializan la estrategia en planes concretos, pensando en el mejor uso de los recursos de cada área funcional para llevarla a cabo, son las llamadas **estrategias funcionales**. (Hofer y Schendel, 1978)

Al final, para que la estrategia quede bien consolidada debe reunir 3 características. Debe ser **simple**, es decir, basarse en procesos básicos que deriven en el desarrollo de la organización, aunque el entorno al que atender sea complejo; debe ser **intrínsecamente temporal**, combinando mirada a largo plazo y pequeños cambios a corto plazo; y por último, debe poseer **esencia organizacional**, haciendo partícipes en la definición y desarrollo de la estrategia a todas las áreas de la empresa y desde afuera, para captar oportunidades a todos los niveles. (Eisenhardt, 2002)

En conclusión, podemos decir que existe una fuerte relación entre la estrategia y los recursos/capacidades internas de la empresa. Al final, cada empresa es una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos. Una buena estrategia supondrá la consecución de mejores rendimientos debido a una mejor dotación de recursos y al desarrollo de capacidades distintivas. (Grant, 1996)

Sin embargo, para ver qué estrategia puede ser la adecuada y qué recursos y capacidades serán clave para llevarla a cabo, es necesario analizar la situación del entorno en el que la empresa opera y compete.

Análisis externo

La esencia de la estrategia radica en su adaptación al entorno, pues en un entorno caracterizado por la globalización, dinamismo, diversidad y complejidad solo sobreviven aquellas empresas que sepan introducir cambios para su adaptación al medio donde operan.

Hay varios modelos que permiten detectar amenazas y oportunidades a partir del análisis del entorno. En este caso nos centraremos en el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1979)

Este modelo está centrado en encontrar amenazas y oportunidades con respecto a la posición competitiva que tiene una empresa. Es muy útil para ver las posibilidades que

tiene una compañía de conseguir mayores rentabilidades en una industria. Para ello, se analizan los siguientes aspectos:

Intensidad de la competencia actual: a mayor intensidad de la competencia, menor atractivo de la industria. Se observan factores como el número de competidores y el equilibrio y diversidad entre ellos, diferenciación de producto, grado de madurez de la industria y barreras de movilidad.

Competidores potenciales: a mayor número de competidores potenciales, menores barreras de entrada y mayor intensidad de la competencia. Se observan factores como presencia de economías de escala, necesidad de capital, experiencia, localización y acceso a canales de distribución establecidos.

Productos sustitutivos: cuánto más y mejores productos sustitutivos, menor atractivo de la industria. Los productos sustitutivos constituyen una amenaza cuando satisfacen las mismas necesidades, suponen menor precio para una prestación similar, mejoran las prestaciones o existe una alta propensión de los clientes hacia los productos sustitutivos.

Poder negociador de proveedores: a mayor poder por parte de los proveedores, menor atractivo de la industria. Los proveedores tienen un poder alto cuando disponen de productos diferenciados, no existen productos sustitutivos, fabrican un producto importante para el cliente o cuando cambiar de proveedor supone altos costes para la empresa.

Poder negociador de clientes: a mayor poder por parte de los clientes, menor atractivo de la industria. Los clientes resultan poderosos cuando se trate de productos no diferenciados, existan productos sustitutivos que les supongan bajos costes de cambio o se trate de productos poco importantes para ellos.

A pesar de la gran utilidad de este modelo en cuanto a posición competitiva, presenta algunas limitaciones como su carencia de dinamismo, la falta de inclusión de otros agentes que también condicionan el entorno de la empresa y la dotación de la misma importancia a todas las fuerzas.

Ventaja competitiva y diseño de la estrategia

“Ventaja competitiva es la posición de superioridad para competir de la que disfruta una empresa al contar y explotar características diferenciadoras respecto de los competidores, llamadas fuentes de ventaja competitiva, que le permiten obtener un rendimiento superior”(Porter, 1980)

La ventaja competitiva para ser identificada como tal, debe ser sustancial, sostenible en el tiempo y estar relacionada con un factor clave de éxito del negocio (Navas y Guerra, 1996). Sin embargo, el principal problema de desarrollar una ventaja competitiva es que, como a través de ella se accede a valores extraordinarios, puede dar lugar a la imitación por parte de los competidores y por tanto dejaría de tener sentido. Por ello, se debe hacer una valoración estratégica de los recursos y capacidades que den lugar a una ventaja competitiva, desde su creación hasta su mantenimiento. Dicha valoración suele realizarse a través del modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organización). (Barney, 1991)

El modelo VRIO permite evaluar recursos y capacidades concretas para generar y mantener ventaja competitiva. Con respecto a la **evaluación para la generación de ventaja**, el recurso o capacidad sobre la que está basada debe ser *relevante*, debe pertenecer a un factor clave del modelo de negocio y también, debe ser *escaso*, es decir, no estar a disposición de todas las empresas que operan en el sector. Por otro lado, para **mantener la ventaja competitiva** es necesario que el recurso o capacidad *no pueda ser transferible*, de forma que no se pueda comprar o vender, debe ser creado internamente por la propia empresa a través de experiencias y circunstancias únicas. *Tampoco puede ser fácilmente imitable ni sustituible*. Además, se debe *gestionar el recurso o capacidad* de manera que pueda ser explotado de tal forma que su esencia quede en la compañía y no se pierda la ventaja aún cuando existan dificultades con respecto al recurso o capacidad. (Barney, 1991)

Con respecto al tipo de ventaja competitiva que se pueden conseguir hay dos formas básicas (Porter, 1982):

- a) **Liderazgo en costes:** consiste en poder desarrollar un producto similar al de la competencia pero a menor coste. Las fuentes de ventaja competitiva en este caso están fundamentadas en economías de escala, economías de aprendizaje, diseño del producto, utilización de la capacidad productiva, costes de aprovisionamiento...
- b) **Estrategia de diferenciación:** se basa en conseguir que un producto sea percibido con un valor superior, lo cual permite el establecimiento de un sobreprecio. Dicho producto tiene una combinación de atributos más alejada del estándar de la industria, creando así una propuesta diferenciada.

Porter determina que la empresa debe escoger entre una u otra porque no existe un punto intermedio entre las dos que fomente la ventaja competitiva. Sin embargo, esta afirmación

tiene sus limitaciones: Porter relaciona la diferenciación con costes más altos pero dicha diferenciación puede haberse logrado a través de buenas campañas de comunicación o una organización más eficiente, que no implican necesariamente mayores costes.

Ante las limitaciones que supone optar por un extremo u otro, Bowman propone diversas rutas de éxito de estrategias competitivas relacionando el precio del producto o servicio y el valor percibido por el cliente. Estas estrategias están representadas en un gráfico llamado el reloj estratégico, en el que podemos ver las diferentes opciones estratégicas (Bowman, 1997):



La **estrategia de bajo precio y valor** suele orientarse a un segmento específico, muy sensible al precio. La **estrategia de precios bajos** está centrada en lograr un precio menor que la competencia ofreciendo un producto o servicio de igual valor o similar. El riesgo de esta estrategia es la alta probabilidad de imitación por parte de la competencia.

La **estrategia híbrida** intenta conseguir precios más bajos que la competencia y al mismo tiempo aumentar el valor de su oferta en base a las necesidades de los consumidores. Esta estrategia se puede llevar a cabo cuando la empresa es capaz de aumentar valor a la vez que reduce costes.

Con respecto a la estrategia de **diferenciación genérica** lo que se busca es ofrecer productos percibidos como únicos o diferentes a los de la competencia por la presencia de atributos muy valorados por los consumidores. Con esta estrategia se persigue aumentar la cuota de mercado ofreciendo mejores productos que los competidores. La **diferenciación segmentada** consiste en establecer un alto precio por aquello que tiene un valor percibido elevado y superior al de la competencia. En este caso es fundamental encontrar un

segmento de mercado dispuesto a pagar un alto precio por aquello que tiene alto valor para él.

Por último, las estrategias destinadas al fracaso proponen subir el precio de los productos sin aumentar suficientemente y, hasta a veces, disminuyendo el valor percibido.

EL SECTOR DEL RETAIL:

Estrategias generales del sector del *retail*

En los supermercados, la política de ventas define la estrategia comercial de las **ofertas y las promociones**. La razón que deriva en estas estrategias se basa en la renta de los consumidores. La ubicación del supermercado en una zona concurrida no garantiza un volumen de ventas suficiente si cada cliente compra una pequeña cantidad a causa de su renta limitada o si sus compras se limitan a artículos de bajo margen. Por eso, los supermercados introdujeron una nueva forma de operar que consistía en ofrecer ciertos productos con precios muy bajos para potenciar el volumen de ventas junto con otros artículos de precio y márgenes normales respecto de la competencia. Por lo tanto, la idea principal es que, una vez que el consumidor está dentro del supermercado atraído por los productos de bajo precio, también compra otros bienes de precio estándar. (Guerin, 1964)

Además, con esta nueva forma de distribución al por menor, se realizaron diversos estudios sobre los hábitos de consumo en los supermercados y sobre la colocación de los artículos en los estantes. Así llegaron a establecer conclusiones estratégicas de **mercadotecnia**, por ejemplo: colocar un producto de gran calidad fuera del campo de visión directo del cliente, no logrará altas ventas. Asimismo, colocar los bienes más básicos al fondo del supermercado obliga al consumidor a recorrer todos los estantes aumentando las posibilidades de venta de los otros productos. (Songel, 2008)

El **comercio electrónico** de los supermercados ha proporcionado nuevas posibilidades de transacción, ofreciéndole al consumidor la opción de encargar sus productos por Internet mediante unos portales creados por empresas de distribución que también tienen implantación física o por entidades que sólo operan en la Red. (Songel, 2008)

Estrategias específicas del sector del retail

Cuando una compañía del sector del *retail* define su estrategia, analiza qué factores son los más valorados por los consumidores a la hora de realizar su compra. Los factores que más repercusión tienen en este sector suelen ser: calidad de producto, variedad y presentación de novedades, proximidad, rapidez y comodidad, servicio, precio, promociones y ofertas. (Mínguez Barberá, 2014).

De esta manera, cada empresa puede optar por potenciar uno o varios de estos elementos. Normalmente, la elección de alguno como la alta calidad dificulta la realización de frecuentes promociones, ofertas y precios bajos. Por ello, las compañías tienden a especializarse moldeando los posibles formatos de venta.

El formato de hipermercado cuenta con una serie de características determinantes: tiene una superficie de más de 2500m², está situado en la periferia de las ciudades, posee un amplio surtido de productos (alimentación, textil y bazar), alta rotación y su público más frecuente suele ser parejas con niños. Las estrategias que suelen seguir las empresas que escogen este tipo de formato suelen ir encaminadas a mejorar el servicio mediante la integración de zonas de información y demostración, reforzando así la venta personalizada y también zonas lúdicas para los niños mientras sus padres realizan la compra. También hacen hincapié en el precio y en la variedad, acentuando los descuentos y adaptando el surtido a la estación y a las modas. (Mínguez Barberá, 2014)

El formato de supermercado se caracteriza por la proximidad a los hogares, la calidad y las marcas, surtido completo para servir a los diferentes segmentos de mercado y mayor presencia de MDD. Las estrategias adoptadas por los supermercados suelen estar basadas en el precio de venta. Por ello, son frecuentes las ofertas y promociones, así como la ramificación de este formato en una variante: el **formato de discount**, caracterizado por constantes descuentos a cambio de la reducción de costes de servicio, calidad y variedad. (Mínguez Barberá, 2014)

A continuación, podemos ver la clasificación por formatos de las cadenas de retail de distribución que operan en España. De las seis principales empresas, sólo Mercadona y Dia tienen un solo formato, como supermercado y discount respectivamente. Por otro lado, El

Corte Inglés, Auchan, Eroski y Carrefour han desarrollado los formatos de súper e hipermercado.



Fuente: Kantar Worldpanel (2012)

PARTE 3

Tras haber analizado el marco teórico, veamos de qué forma la cadena de supermercados Mercadona lleva los conceptos teóricos a la práctica. De esta forma, podremos observar diferencias decisivas con respecto a las compañías competidoras que expliquen la existencia de una fuente de ventaja competitiva.

SUPERMERCADOS MERCADONA

Mercadona es una compañía de distribución, perteneciente al segmento de supermercados, de capital íntegramente español y familiar, que cuenta con más de 1450 establecimientos en el territorio español. El modelo de negocio y la estrategia que ha ido implementando a lo largo de los años, ha sido un aspecto clave para su desarrollo en las 47 provincias donde hoy en día está presente. (Mercadona: Empresa)

Sus tiendas tienen una media de entre 1300 y 1500m² y suponen una cuota de mercado del 13,5% de la superficie total de alimentación en España. Además de productos para la alimentación, la compañía también comercializa artículos para la limpieza del hogar, higiene/belleza y comida para mascotas. (Mercadona: Empresa)

Mercadona cuenta con más de 70.000 trabajadores, todos ellos con contratos fijos, los cuales comparten un único **objetivo**: *garantizar al cliente un servicio óptimo y ofrecerle siempre los productos de la mejor calidad, al menor precio posible*. (Mercadona: Empresa)

A pesar de estar el objetivo orientado principalmente a la satisfacción de los clientes, la **misión** *está encaminada a satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés, empezando por los clientes, así como trabajadores, proveedores, capital y sociedad* (Mercadona: Empresa). Veremos que, de esta manera, es capaz de alcanzar una diferenciación en precio y calidad y lograr una mayor rentabilidad, especializándose en productos de marca propia.

Mercadona quiere situarse como un supermercado de confianza entre sus clientes diferenciándose claramente de sus competidores. Por tanto, con respecto a su **visión**, *Mercadona apuesta por ser líder de supermercados en España haciendo hincapié en la comercialización de sus productos marca del distribuidor. Aspira a conseguir la máxima calidad, un surtido supremo y un óptimo servicio con el menor presupuesto y duración posible*. (Mercadona: Empresa)

Sus **valores** se caracterizan por estar muy consolidados y llevados a la práctica. Así, podemos destacar aquellos *vinculados a la orientación al cliente, calidad, preocupación por el trabajador, sostenibilidad y sobre todo el predominio de la “Cultura del Esfuerzo”*. En definitiva, la organización está marcada por un continuo esfuerzo para ser mejores, y conseguirlo. (Mercadona: Empresa)

HISTORIA DE MERCADONA

Los inicios de Mercadona tuvieron lugar en la localidad de Pobla de Farnals (Valencia) en 1977. Mercadona nació dentro del grupo Cárnicas Roig en el momento en el que sus propietarios, Francisco y Trinidad, decidieron transformar su negocio en tiendas de ultramarinos. (Atualcanceblog-Periódico digital, n.d)

Uno de los hijos del matrimonio, Juan Roig, licenciado en Económicas, compró la empresa en 1981, la cual contaba con 8 tiendas de ultramarinos. En esta adquisición también participaron la esposa de éste, Hortensia, y sus hermanos Trinidad, Amparo y Fernando, sin embargo, fue Juan Roig quien asumió la presidencia y dirección del negocio, cargo en el que continúa hasta hoy. (Atualcanceblog-Periódico digital, n.d)

Juan Roig optó por variar el modelo de negocio de los ultramarinos hasta convertirlo en un supermercado, lo cual le permitió incrementar beneficios y aumentar el número de tiendas en la Comunidad Valenciana. No obstante, en los años 80 esta expansión se vio limitada por la entrada de capital francés en el sector de la distribución en España. La fortaleza de las empresas provenientes de Francia produjo una alta concentración en el sector y una gran influencia por parte de éstas sobre los proveedores, algo con lo que Mercadona no podía competir en ese momento. (Atualcanceblog-Periódico digital, n.d)

Por tanto, la estrategia de expansión de Mercadona consistió en ir adquiriendo las empresas de su sector que empezaban a verse afectadas y presionadas por la competencia francesa. Así, entre finales de los 80 y a lo largo de los 90 Mercadona adquirió: 22 supermercados de Superette, las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, Dinos y Super Aguilar, además de las cadenas catalanas Almacens Paquer y Supermercats Vilaró. También fue un aspecto fundamental las negociaciones con la compañía Almacenes Gómez Serrano para introducirse en Andalucía, pues ésta poseía un centenar de establecimientos denominados “Multimás”. Al final, estas negociaciones acabaron con la fusión de las dos empresas y la creación del nuevo logotipo de Mercadona.

En 1990, Juan Roig y su mujer Hortensia Herrero pasaron a disponer de la mayoría del accionariado de la compañía y, como hemos visto, destinaban los beneficios a la ampliación y expansión de la empresa. A partir de 1998, los supermercados Mercadona avanzaron ocupando posiciones cada vez más sólidas hasta ser hoy en día líder del sector de la distribución en España. (Atualcanceblog-Periódico digital, n.d)

Sin embargo, todos los logros de Mercadona, posiblemente, no se hubieran alcanzado sin la fuerte cultura de empresa que la caracteriza, pues ésta actúa de soporte en la definición de su estrategia.



Fuente: On Market Online (2012)

ENTORNO:

Marco contextual

El nacimiento y el desarrollo de Mercadona estuvieron marcados por una creciente **globalización** que supuso, desde la década de los 80, una progresiva interdependencia entre los países del mundo en todos los ámbitos. Este proceso de globalización es resultado de los siguientes aspectos (Muñoz-Delgado, 2009):

- ✓ **La mejora de los transportes:** ha favorecido el traslado de mercancías y personas a todos los lugares y con mayor rapidez.
- ✓ **El avance de las telecomunicaciones:** (telefonía, satélites, fax, internet...) ha optimizado los sistemas de información y permite, entre otras cosas, conectar y coordinar a las personas y a las empresas desde cualquier sitio, acelerar operaciones financieras y divulgar ideas y actuaciones sociales.
- ✓ **La generalización del sistema capitalista:** la propiedad privada, la libre competencia entre las compañías y el deseo de alcanzar el máximo beneficio ha ido cobrando cada vez mayor fuerza en el mundo.

- ✓ **La expansión de la ideología neoliberal:** la total libertad de los mercados y la desaparición de las barreras comerciales, ha favorecido el desarrollo del comercio mundial.

Esta globalización, también se ha visto favorecida, además de por organizaciones internacionales, por la proliferación de **empresas multinacionales**. Esta expansión le ha ido dando forma al concepto de gran distribución en España. En 1975, la compañía de distribución de capital francés Carrefour, se establecía en España con un hipermercado en El Prat de Llobregat. Hasta entonces, la gran distribución en España se reducía a comercios de la cadena Simago y a grandes almacenes como El Corte Inglés y Galerías Preciados. La mayoría de los canales de distribución estaba constituida por el comercio tradicional de negocios familiares. Con esta nueva opción de gran oferta de productos se buscaba modernizar y dinamizar el sector para beneficio del consumidor. (García Fernández, n.d)

La llegada de la gran distribución a España significó, no sólo un modo más europeo e innovador de distribución, sino el anticipo de grandes cambios en los hábitos de consumo de la sociedad española. Las tendencias en consumo se fueron haciendo cada vez más estandarizadas, pero a su vez, los distintos estilos de vida requerían una oferta diferenciada. El consumidor, por tanto, ha ido adquiriendo cada vez más información y escoge diferentes espacios para la realización de sus compras, que van desde la tradicional tienda de barrio a los comercios de grandes superficies, llegando incluso a incorporar, hoy en día, las nuevas tecnologías para efectuar sus compras. (García Fernández, n.d)

Atendiendo a la **demografía**, entre 1973 y 2007 la población española aumentó en 11 millones de habitantes. La causa de este incremento se explica, en parte, por la generación del baby boom, la vuelta a España de miles de emigrantes y, sobre todo, por la llegada de una gran oleada de inmigrantes, procedentes de Sudamérica, Europa del Este y del Magreb. (Muñoz-Delgado, 2009)

La sociedad española, además, se caracteriza por unas decrecientes tasas de natalidad y una tasa de mortalidad que permanece estancada desde 1970, lo que supone un envejecimiento global de la población. (Muñoz-Delgado, 2009)

La integración de España en la Unión Europea aceleró la transformación de la estructura productiva, por ello, con respecto a la **distribución laboral por sectores**, llama la atención el espectacular incremento de los trabajadores del sector servicios a lo largo de los años, pues llegaron a alcanzar en 2006 el 63,9% de la población activa. (Muñoz-Delgado, 2009)

El desarrollo de ciertas actividades del sector terciario como el turismo ha ido impulsando la hostelería, el comercio, los transportes y los servicios destinados al ocio. Cabe destacar que el comercio se ha situado en España, en estas últimas décadas, en primera posición respecto a la contribución al empleo y en segunda respecto a la aportación al PIB, según el INE. (Muñoz-Delgado, 2009)

En cuanto a la **política comercial interior** podemos ver las siguientes regulaciones (Muñoz-Delgado, 2009):

- ✓ *La Ley de Comercio (1996)*: a través de la normativa europea, se reconoce la libertad comercial, de circulación de mercancías y de competencia. También regula otros ámbitos de carácter comercial como la garantía posventa, rebajas, ventas con pérdidas...
- ✓ *El Plan de Mejora de la Calidad del Comercio (2005-2008)*: trata de resolver las dificultades del comercio minorista tradicional con el objetivo de incrementar su competitividad respecto a las grandes áreas comerciales.

La **política comercial exterior** contiene un arancel común para los productos importados de países no miembro; un Sistema de Preferencias Generalizadas, que otorga ventajas aduaneras a ciertos productos de países en desarrollo; y acuerdos de libre comercio con algunos países. (Muñoz-Delgado, 2009)

El comercio intracomunitario es el más significativo en cuanto a importaciones y exportaciones para España. Para su correcto funcionamiento, se desarrolló una política de competencia que evita la formación de monopolios, los acuerdos entre empresas y las ayudas estatales. (Muñoz-Delgado, 2009)

Consecuencias para el comercio

Las transformaciones acaecidas en España han dado lugar a significativos **cambios en la demanda**. Estos cambios se caracterizan por el aumento de la capacidad de compra, debido al crecimiento de la renta familiar y la progresiva incorporación de la mujer al trabajo, la diversificación de la clientela, a la que ha contribuido el envejecimiento demográfico y el aumento de la inmigración; la distribución de los consumidores en pueblos dormitorio y residencias del extrarradio, la reducción de la frecuencia de compra, fomentada por el rápido ritmo de vida que se ha ido consolidando a través de los años; la extensión del uso del automóvil, y la utilización generalizada del frigorífico y congelador para la conservación de productos perecederos. (Muñoz-Delgado, 2009)

Por tanto, los negocios comerciales, para adaptarse a tales cambios, han tenido que ir incorporando **nuevas formas de oferta** basadas en la variedad de los productos ofrecidos, para alcanzar mayor número de clientes; la integración de novedosos métodos de venta, como el autoservicio y las grandes áreas comerciales, y el uso de las nuevas tecnologías, que mejoran el equipamiento de los establecimientos, como el lector de código de barras y el ordenador, y facilitan el pago, como las tarjetas y el datáfono. (Muñoz-Delgado, 2009)

Si observamos el **comercio exterior**, vemos que, tanto las exportaciones como las importaciones, han tenido un espectacular crecimiento desde 1960, pues la apertura a la economía internacional, la entrada en la Comunidad Europea en 1986 y la progresiva globalización han ido favoreciendo esta situación. Tradicionalmente la balanza comercial ha tenido saldo negativo en casi todos los tipos de productos, excepto en alimentación y automóvil. En su conjunto, la balanza comercial es deficitaria en España, generalmente por la menor competitividad de sus productos. (Muñoz-Delgado, 2009)

Aparición de nuevas formas comerciales

Frente al comercio minorista tradicional que dominaba España hasta los años 70, integrado por locales pequeños pertenecientes a empresarios individuales, con personal reducido y normalmente familiar, fueron surgiendo nuevas formas adaptadas a los cambios sociodemográficos que revolucionaron el mundo de la distribución comercial.

El autoservicio: esta nueva forma de venta se fue abriendo paso a partir de la fundación del supermercado Caprabo en 1959, pues este sistema en el que los productos están al alcance del cliente y se pagan a la salida en la caja, después de haber sido tomados por él mismo, era un método inédito hasta entonces en España (Venteo Meléndrez, 2009). De esta manera, el comerciante ahorra costes en la contratación de empleados y podía aprovechar el espacio de almacén como superficie de venta. El cliente, por su parte, tenía la posibilidad de comparar precios más detenidamente.

La comercialización de “marcas blancas”: su origen se remonta al fin de la II Guerra Mundial en Alemania. El posterior período de crisis supuso la necesidad de comprar y fabricar productos básicos y baratos que cumplieran con su función, independientemente de la marca. El éxito de esta idea se fue expandiendo poco a poco, hasta que en España, fue la empresa Simago la que empezó a incorporar este tipo de productos en su oferta. La creciente competencia entre los productos provocó que fuera necesario que estos productos de marca blanca adquirieran identidad, por ello se puso más empeño en la calidad, en el

atractivo de los envases y en la aparición del nombre del distribuidor. Así, a finales de los años 70 las cadenas Eroski y Carrefour empezaron a añadir productos de marca del distribuidor con el nombre de Eroski y Carrefour, respectivamente, en su envase.

(Florensa, Fradera y Frau, 2009)

Hacia los años 90 las marcas del distribuidor se consolidaron en España, y fue entonces cuando surgieron empresas exclusivamente especializadas en la elaboración de estas. Además, muchos distribuidores han ido formando una línea paralela de marcas de distribución, con precios más elevados que compensan el incremento de costes que requiere la calidad del producto. Así consiguen beneficios más altos en estos productos que hacen frente a los menores beneficios de otros. (Florensa, Fradera y Frau, 2009)

Formato “descuento”: con la inauguración en 1979 de la primera tienda Dia, nació en España un concepto totalmente novedoso y desconocido hasta la fecha: la fórmula del “descuento”, caracterizada por un surtido limitado, precios bajos, intenso ahorro en costes y alta presencia de marcas del distribuidor. (Diacorporate, n.d)

Las tiendas descuento normalmente reducen gastos controlando al máximo aquellos relacionados con la decoración, personal, almacenamiento, mobiliario, electricidad y publicidad en el interior de la tienda. (Baserri Bizia, 2011)

La empresa alemana de supermercados Lidl, presente en España desde 1994, también apuesta por este tipo de estrategia.

Las grandes superficies comerciales: disponen de un local de venta superior a 2500m². Hacen referencia a hipermercados, grandes almacenes, almacenes populares y centros comerciales. El concepto de *hipermercado* llegó a España a través del grupo Carrefour, el cual se estableció en el país en 1973 con los hipermercados Pryca. En 1999, a través de la fusión del grupo con Promodès, propietaria de los hipermercados Continente, ambas marcas se disolvían dando lugar a Carrefour (Fernández Norniella, 1999). Los hipermercados destacan por su mayor variedad de artículos y su presencia en las mismas ciudades o en sus periferias. (Cuesta, 1997)

Los *grandes almacenes* de Galerías Preciados y El Corte Inglés se desarrollaron casi al mismo tiempo, hacia 1943. La idea de la venta de alrededor de 50.000 artículos organizados por secciones, en un establecimiento situado en el centro urbano, era similar al modelo americano de “*department store*” que tanta aceptación tenía en EE.UU. En 1995,

El Corte Inglés adquirió Galerías Preciados con lo que se fue convirtiendo en el líder de la gran distribución en España. (El apasionante mundo de la empresa, 2012)

Los *almacenes populares*, son una versión reducida de los grandes almacenes que ofrecen productos cotidianos a buen precio y se localizan en el centro de las ciudades. Idea originaria de Estados Unidos, podemos encontrar en España la cadena Simago que predominó en España a partir de 1960 hasta ser adquirida por Continente en 1997; otros almacenes populares fueron Almacenes Arias, Almacenes El Siglo, Capitol...etc. (Toboso, 2002)

La formación de *Centros Comerciales*, los cuales combinan hipermercados con comercios independientes de diversas clases (peluquerías, restaurantes, cines, salas de juegos, tiendas...), situados normalmente en la periferia de las ciudades, se remonta a los años 70, con la llegada de los primeros hipermercados como Carrefour (1973) en Prat de Llobregat, Alcampo en Zaragoza y Hipermarché en Sant Boi de Llobregat. Sin embargo, no fue hasta 1980 cuando se creó el primer centro comercial en Barcelona: Baricentro. A partir de entonces, le siguieron Nuevo Centro en Valencia, Salesas en Oviedo y La Vaguada en Madrid. Hoy en día todas las ciudades disponen de uno o varios en su periferia. (Fenández, 2005)

Otras recientes fórmulas de venta: son la venta por catálogo, la televenta, la venta mediante máquinas dispensadoras y a través internet. El desarrollo de la venta por internet en el siglo XXI ha permitido realizar encargos en cualquier momento, instantáneamente y de forma independiente de la localización del vendedor y del cliente. En España, esta última expansión ha estado orientada principalmente a la promoción de productos y el comercio entre empresas, además del, cada vez más, creciente comercio con particulares. (Muñoz-Delgado, 2009)

Situación de Mercadona

Mercadona ha sido testigo de todas las transformaciones que se han ido produciendo tanto en la sociedad como en las formas de hacer comercio en España. De hecho, esta empresa experimentó en su propio negocio las innovaciones propias de la época.

Juan Roig decidió convertir, a partir de 1981, el modelo de negocio tradicional de ultramarinos, tan presente en España, en un supermercado. Mercadona, sin embargo, no

fue pionero en esta nueva forma de distribución, en España ya se contaba con cadenas como Caprabo y Eroski. Además, al mismo tiempo, la empresa francesa Promodès creaba la cadena Dia, la cual, también se intentaba hacer un hueco en el sector, con su innovador formato descuento.

Con respecto a la gran distribución España contaba, por aquel entonces, con hipermercados Pryca pertenecientes al Grupo Carrefour, de capital francés; almacenes populares como Simago y grandes almacenes como El Corte Inglés y Galerías Preciados. (García Fernández, n.d)

El Grupo Carrefour irrumpió con tanta fuerza en España, con el concepto de hipermercado, que las pequeñas empresas del sector no eran capaces de competir con él, además la empresa Promodès también ejercía presión competitiva a través de sus hipermercados Continente y supermercados Dia, incluso llegó a adquirir Simago en los 90. Por tanto, la solidez del capital francés empezó a afectar seriamente a los sencillos negocios comerciales españoles. (Cuesta, 1997)

De hecho, la fortaleza del Grupo Carrefour perdura hasta hoy, a lo largo de los años adquirió Promodès y actualmente está considerado como el primer grupo europeo y segundo mundial del sector. (Carrefour, n.d)

PRIMERA ESTRATEGIA DE MERCADONA: SU EXPANSIÓN

Ante esta situación, en la que no podía competir con las empresas francesas a nivel de influencia y negociación con proveedores, Mercadona puso en marcha una primera estrategia centrada en su expansión. Esta estrategia consistió en la adquisición de aquellos negocios, dedicados al comercio, que se veían incapaces de continuar con su actividad ante tales cambios. (Marketing4food, 2013)

Así, durante los últimos años de la década de los 80 y durante la década de los 90, Mercadona fue creciendo gracias a sus constantes adquisiciones. Igualmente, mediante este sistema, amplió sus fronteras dentro de España más allá de la Comunidad Valenciana, destacándose, por ejemplo, su entrada en el mercado andaluz en 1997 por su fusión con Almacenes Gómez Serrano. (Marketing4food, 2013)

Mercadona, sin embargo, no había inventado nada nuevo. Las nuevas formas comerciales ya estaban presentes en España de la mano de otras compañías de distribución. Además,

habían fracasado sus estrategias publicitarias y ofertas gancho que había llevado hasta el momento como reacción a la concentración del capital francés. Por eso, Mercadona debía idear una manera de diferenciarse del resto que complementase su estrategia de expansión. Esta nueva estrategia, ingenitada y consolidada entre 1993 y 2004, se basaba en un perfeccionamiento, difícil de imitar, de la gestión de todos los recursos a los que podía tener acceso una compañía de distribución.

Esta óptima gestión y coordinación de recursos y capacidades, le ha permitido a Mercadona, la posibilidad de poner a disposición de los clientes una gran variedad de productos con un éxito espectacular. Esta ventaja competitiva le ha proporcionado una notable rentabilidad y una posición de liderazgo, por volumen de negocio, dentro del sector de distribución minorista del mercado español. (Libremercado, 2011)

En los siguientes apartados, veremos cuáles fueron los aspectos en los que Mercadona profundizó para el diseño de su estrategia, a la cual denominó, en sus inicios, estrategia SPB (Siempre Precios Bajos), pues era la finalidad que quería alcanzar mediante ese perfeccionamiento de la gestión de los recursos. (Mercadona: Modelo de Gestión)

IMPLANTACIÓN ESTRATEGIA SPB (1993-2004)

En 1993 Mercadona diseñó una política comercial que implementó en todos sus supermercados, se trata de la estrategia Siempre Precios Bajos. Esta política empresarial consiste en asegurar el mínimo precio a todos sus productos, sin ofertas ni promociones pero garantizando una gran relación calidad-precio (Mercadona: Modelo de Gestión). De hecho, la estrategia SPB fue el primer paso hacia el Modelo de Calidad Total que hoy en día sustenta Mercadona.

Los proveedores, un recurso clave

La estrategia SPB se basa en la confianza y estabilidad que Mercadona ha conseguido alcanzar con sus proveedores e interproveedores. Esta relación tan estrecha ha sido posible gracias a una buena gestión de las negociaciones, apoyada por un profundo estudio sobre qué es lo que Mercadona desea conseguir y cuáles son los intereses de aquellos que se lo pueden proporcionar, los proveedores.

A continuación, vemos más detalladamente los intereses de cada parte:

- ✓ **Por parte de Mercadona:** quiere proporcionar al cliente los mejores productos al mejor precio, y salir beneficiada al mismo tiempo. Para ello, sería necesario que los costes de estos productos fueran lo más bajos posibles, pues si no, el gran volumen de ventas no tendría apenas impacto económico para la empresa.
- ✓ **Por parte de los proveedores:** desean lograr que sus productos estén en los supermercados, pero, siempre que las condiciones de precios y de plazos de pago sean dignos.

Una vez analizados, se buscó la convergencia entre los intereses de ambas partes. Así, Mercadona creó, en 1998, el término “*interproveedor*”: aquel fabricante que produce en exclusiva para ella y vende sus productos a través de las marcas de ésta (Blanco y Gutiérrez, 2008). Esta total cooperación se conseguía mediante un acuerdo entre el proveedor y Mercadona en el que se comprometían a:

- ✓ **Por parte de Mercadona:** asegurar unas ventas estables y establecer, con los proveedores, relaciones a largo plazo caracterizadas por un constante contacto, para ver posibilidades de ajustes en sus procesos de producción e instalaciones. Por tanto, estará dispuesta a realizar fuertes inversiones en el inmovilizado de sus fabricantes, con la idea de reducir costes sin disminuir la calidad de los productos. (Saborit, 2009)
- ✓ **Por parte de los proveedores:** producir de forma exclusiva para Mercadona y permitir la realización de los cambios pertinentes para lograr adaptarse a sus estándares de calidad y costes. Asimismo, a largo plazo, contribuirán en inversiones posteriores que impliquen una ampliación del negocio y/o mejoras del proceso productivo. (Saborit, 2009)

De esta manera, Mercadona consiguió a finales de los 90 participar en la fabricación de los productos, colaborando en el diseño y en los procesos de producción, algo que hoy en día va siendo cada vez más frecuente. Además, para protegerse, a través de la exigencia de exclusividad a sus interproveedores, Mercadona impide el acceso de sus competidores a las ventajas competitivas derivadas de su *know-how* y de su inversión. (Derecho Mercantil, 2010)

De todas formas, antes de firmar el acuerdo, Mercadona hace un estudio intensivo de la empresa proveedora para ver el nivel de calidad, el precio y sus posibilidades de venta y diferenciación. Para ello, obtiene información sobre los estándares de calidad y costes del

posible interproveedor y su facturación, sus márgenes y la viabilidad de inversiones. A partir de este estudio, la cadena de supermercados determina el precio al que se venderá el producto, los márgenes de ambas partes y la necesidad o no de inversiones con el objetivo de lograr una competitividad insuperable con márgenes ajustados. (Blanco y Gutiérrez, 2008)

En 2012, la cadena de supermercados contaba con 106 interproveedores que fabrican las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Las empresas Carmencita, Casa Tarradellas y RNB, aunque tienen la consideración de interproveedores, tienen sus propias marcas y se distribuyen en otros puntos de venta a cambio de otras exigencias por parte de Mercadona. Según la memoria anual 2012 de Mercadona, estas empresas en su conjunto, realizaron inversiones por valor de 470 millones de euros y tenían contratados a 41.000 trabajadores. (Mercadona: Memoria, 2012)

Para finalizar, podemos decir que, Mercadona, con esta estrategia ve cumplido su objetivo, pues con sus proveedores e interproveedores logró ahorrar 725 millones de euros en 2012, cerrando el año con precios 2 puntos por debajo del IPC. (Mercadona: Memoria, 2012)

La experiencia de ser interproveedor

Veamos de cerca un ejemplo de los pasos de un fabricante de refrescos hasta llegar a convertirse en un interproveedor de la marca Hacendado (Expansión, 2013):

El empresario navarro Jesús Iborra, dedicado a la industria de los refrescos, provenía de una familia especialista en la fabricación de refrescos desde hacía tres generaciones. En 2009, cuando Mercadona estaba planeando la introducción de la propia categoría de refrescos en sus tiendas, este productor vio una gran oportunidad de distribución de sus productos, por lo que contactó con la cadena de supermercados.

Al poco tiempo, los directivos de Mercadona se interesaron por sus refrescos y analizaron sus principios químicos y sus fórmulas para ver si eran lo suficientemente convincentes para la cadena.

A partir de ese momento, según Jesús Iborra: “Fueron tres años y medio trabajando en equipo con Mercadona, estudiando qué le va a gustar al cliente”. Las innovaciones, mejoras y transformaciones del producto iban desde las propias fórmulas del refresco hasta diseños de botellas más ergonómicos. Una vez encontrada la calidad, se negoció el precio con Mercadona con el objetivo de cumplir con el propósito de coste ajustado de la cadena.

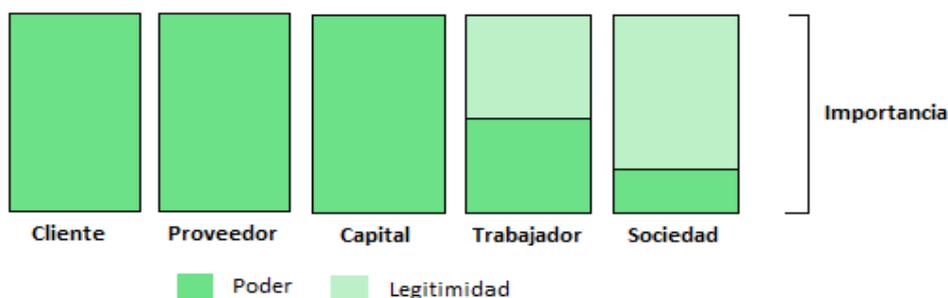
Los refrescos Jeibes se crearon especialmente para trabajar con Mercadona y actualmente la empresa no tiene otros contratos para su distribución, la cadena valenciana es su único cliente. Esto nos hace pensar sobre por qué este empresario no decidió crear su propia fábrica, desarrollar sus productos y desvincularse de las costosas exigencias de Mercadona. La cuestión fue considerada por el señor Iborra hasta que llegó a la conclusión de que el sector tenía sobrecapacidad en España, por lo que la mejor opción era realizar algún acuerdo de *comanufacturing* con una compañía que no hubiese cubierto su capacidad al 100%, como Mercadona.

Así, los refrescos Jeibes, con la marca Hacendado, tiene actualmente 10 clases de refrescos en los supermercados de Mercadona (gaseosa, naranja, limón, cola...etc.). Además, las previsiones para 2014 y 2015 son favorables, pues se esperan unas ventas de 17 millones y 22 millones de euros respectivamente.

MODELO DE LA CALIDAD TOTAL

La estrategia SPB fue sólo el germen de lo que acabó convirtiéndose en el Modelo de Calidad Total. Con este modelo de gestión, Mercadona se centra en satisfacer, con la misma intensidad, a los 5 componentes que contribuyen al funcionamiento de la empresa: el cliente, el proveedor, el trabajador, la sociedad y el capital. (Mercadona: Modelo de Gestión)

La cuestión es comprender cómo Mercadona logra la satisfacción de todos estos grupos, sin verse envuelta en conflictos de intereses. Además, aún no gozando todos los grupos del mismo poder, se busca el equilibrio sin menospreciar a ninguno, pues Mercadona considera la legitimidad como sinónimo de poder, dotándola de la misma importancia:



Elaboración propia a partir de los conceptos teóricos de Mitchell, Agle y Wood, 1997 y la información de la empresa.

Mercadona considera a estos 5 stakeholders importantes, porque cada uno de ellos aporta algo valioso para la compañía. Si nos paramos a pensar, vemos que el **cliente** es la pieza fundamental porque de él se obtienen los ingresos. Igualmente, la figura del **proveedor/interproveedor** es clave, puesto que de él es de donde la cadena consigue la rentabilidad y la fama de sus productos en precio y calidad. El **capital** es la base de la existencia y el desarrollo de la empresa. El **trabajador** es, al final, quién forma la empresa en su conjunto y la **sociedad** fomenta la aceptación o el rechazo social de la empresa.

A continuación, profundicemos en cada uno de ellos y veamos las relaciones que tienen entre sí y con Mercadona.

El cliente, el “Jefe”

Como ya hemos visto, el cliente es el eje de las decisiones de la empresa. Toda decisión debe orientarse a maximizar la aportación de valor del cliente, el cual es considerado “el Jefe”, puesto que de él dependen los ingresos. Por ello, Mercadona investiga y aporta soluciones para la total satisfacción de sus necesidades. Estas necesidades abarcan grandes campos importantes del día a día de las personas, como son la alimentación, limpieza, higiene/ belleza y comida para mascotas. De esta forma, la cadena valenciana intenta facilitar la Compra Completa a sus “Jefes”, ofreciendo siempre una excelente relación calidad-precio, el surtido más variado y el mejor servicio, con los menores costes posibles. (Mercadona: Modelo de Gestión)

Sin embargo, para cumplir este compromiso con el cliente, Mercadona se da cuenta de que no sólo es suficiente la alta implicación de los proveedores en el proyecto, detallada en el apartado anterior, sino que también, destaca el trabajo y el empeño de cada uno de sus trabajadores, pues sin ellos y sin su integración en la cultura organizativa, todo lo construido sería en vano. Además, la compañía realiza inversiones en innovación para mejorar la satisfacción del cliente. (Mercadona: Modelo de Gestión)

Por lo tanto, la satisfacción del cliente depende de las características de los productos de los proveedores (precio, calidad, funcionalidad...), del servicio prestado por los trabajadores y del capital que permite la realización de inversiones enfocadas a maximizar el valor al cliente.

Los interproveedores

Mercadona trabaja junto con sus proveedores con un objetivo claro: la satisfacción del cliente (Mercadona: Modelo de Gestión). En resumen, para conseguir esta satisfacción, la cadena requiere de sus proveedores la aceptación de unas duras exigencias relacionadas con calidad, exclusividad, procedimientos y costes, cuyo total cumplimiento suele llevar algunos años. A cambio, “premia” esos esfuerzos con la firma de acuerdos indefinidos, formación de relaciones estrechas y creación de sinergias a través del trabajo en equipo. Así, también evita el interés que éstos puedan tener por las otras empresas distribuidoras. (Blanco y Gutiérrez, 2008)

En consecuencia, la satisfacción de los proveedores depende del capital, porque gracias a él se pueden llevar a cabo inversiones que supondrán una reducción de costes, depende de aquellos trabajadores que gestionan las relaciones con ellos y tratan sus productos en el punto de venta, y por último, su satisfacción también depende del éxito del producto entre los clientes.

El capital

El capital sostiene a la empresa, de él dependen todos los elementos de la compañía. Su retribución, por tanto, es importante para el desarrollo de la cadena y la sostenibilidad de sus proyectos.

Esta retribución del capital depende de la satisfacción del cliente, del esfuerzo del trabajador, de los acuerdos con el proveedor y de la sociedad. Esta última impacta sobre el capital en cuanto a la aceptación o rechazo que provoque Mercadona en su entorno y en cuanto a la reputación que se le otorgue con el paso de los años.

Los trabajadores

Para Mercadona, sus trabajadores es el activo más valioso que tiene (Mercadona: Modelo de Gestión). De ellos depende totalmente la satisfacción del cliente, ya sea de forma directa por su servicios al consumidor o indirectamente (a través de la gestión de interproveedores y proveedores) al poner a disposición del cliente la gama de productos. Al final, son los trabajadores los que constituyen Mercadona, los que hacen posible su funcionamiento, por esta razón es importante implementar medidas de recursos humanos que sean de su agrado y contribuyan a su bienestar dentro y fuera de la empresa.

De este modo, Mercadona considera únicamente la firma de contratos indefinidos para que sus trabajadores puedan disponer de una estabilidad laboral y se involucren más en sus tareas diarias. Además, el establecimiento de salarios por encima de la media del sector y el apoyo de una formación continua alienta a los trabajadores, los cuales tienen oportunidad de progresar y optar a puestos de mayor responsabilidad en la compañía. (Mercadona: Memoria Anual, 2012)

También, la cadena impulsa iniciativas para la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores. Algunas de ellas son: un mes adicional de permiso maternal, no apertura en domingo, horario de jornada continuada de tarde o mañana, cercanía al puesto de trabajo, construcción de guarderías en los bloques logísticos... (Mercadona: Memoria Anual, 2012)

Para simplificar, para lograr la satisfacción de los trabajadores es necesario un equilibrio en la retribución del capital que permita mantener todas las facilidades anteriores.

La sociedad

Para Mercadona también es importante la satisfacción de la sociedad porque forma parte del entorno en el que la cadena desarrolla su negocio. La sociedad es la que influye en la repercusión social de la actividad de Mercadona. Si la sociedad está satisfecha el proyecto de Mercadona será bien recibido y su expansión no se verá truncada por conflictos sociales y mediáticos.

Por ello Mercadona, procura seleccionar productos de origen español, para fomentar el progreso económico del país y el desarrollo de la pequeña empresa productiva española. De hecho, en el momento en que salió la noticia de la retirada de 1800 productos españoles y su sustitución por productos extranjeros de menor coste, las críticas por parte de la sociedad fueron en aumento. (OCU, 2012)

Por otro lado, los supermercados de Mercadona tienden a modernizar el comercio urbano de los barrios donde está presente. Sin embargo, no todos salen beneficiados, según el INE desde el año 2005, las grandes cadenas de distribución han incrementado sus ventas un 29%, mientras que, el pequeño comercio se ha hundido un 26% (INE, 2012). A pesar de la dureza de la situación, es un aspecto inevitable provocado por la prosperidad y el desarrollo de las grandes cadenas. No obstante, Mercadona ha mostrado preocupación por

esta circunstancia y desde el 2001 colabora con la revitalización de Mercados Municipales, actualmente dispone de 21 tiendas ubicadas en estos entornos. (Mercadona: Memoria Anual, 2012)

Con respecto a su actividad voluntaria, la cadena valenciana promueve la integración social y laboral de personas con discapacidad intelectual y destina gran parte de recursos a la investigación y mejora de la industria agroalimentaria española. Asimismo, pone en marcha medidas que contribuyen a la mejora del entorno social y medioambiental de aquellos sitios donde se sitúa, por ejemplo la presencia de materiales insonizadores para evitar las molestias de los vecinos más próximos (Cadena de Suministro, 2013). Así, destaca por ser una compañía pionera en Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la distribución en España y goza de gran reputación a nivel internacional. (Mercadona: Memoria Anual, 2012)

Relación entre los *stakeholders*

La satisfacción de todos los grupos de interés tiene un efecto dominó sobre ellos mismos. Todos los grupos están relacionados entre sí ya sea con mayor o menor grado, si un grupo no quedase satisfecho con la empresa repercutiría sobre los demás, ocasionándole a la compañía un mayor esfuerzo para equilibrar los intereses.

En todas las empresas hay una cierta relación entre sus *stakeholders*, la diferencia está en que no todas las empresas tienen planes destinados a cada uno. Se suelen definir planes para los más importantes, en base a su poder y legitimidad, intentando que éstos no afecten significativamente a los intereses de los demás grupos. Así, el llamado efecto dominó no es tan significativo, siendo lógico pensar que ninguna empresa que actúe de esta manera llamará la atención en el mercado, al no ser que disponga de otras capacidades clave en su negocio que la sitúen fuera del estándar.

DE ESTRATEGIA A MODELO DE NEGOCIO

La original estrategia de Siempre Precios Bajos fue derivando poco a poco en el Modelo de Calidad Total. Al implantar la estrategia SPB se veían claramente implicados dos grupos de interés, por una parte los clientes y por otro los proveedores, pues esta estrategia no era la común aplicación de promociones, descuentos y ofertas. Además, la propuesta de valor era complicada: ofrecer productos con una excelente relación calidad-precio, el surtido más variado y el mejor servicio.

Ante esta situación, los proveedores pasaron a formar parte de la red de aliados de un modelo de negocio cuya estructura de costes necesitaba ser la menor posible. Los proveedores constituían, en definitiva, al igual que el capital, un recurso clave, que debía de cuidarse, de ahí los acuerdos que desembocaban en una estrecha relación que beneficiaba a ambos.

No obstante, dicha estrategia SPB, por sí sola, no destacaba uno de los aspectos de la propuesta de valor: el mejor servicio. El trabajo que desempeñan los empleados es considerado una actividad clave en la consecución del servicio óptimo. Así, los trabajadores pasan a formar parte también de los recursos principales de la empresa, su satisfacción es muy importante para el buen funcionamiento del negocio. Por esta causa, Mercadona establece medidas encaminadas a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Por otro lado, la sociedad constituye un canal de comunicación muy potente. Mercadona no se da a conocer a través de la publicidad, ni anunciando sus productos en el mismo punto de venta, la cadena obtiene su fama a través del impacto sobre la sociedad, del boca a boca, de las acciones sociales que realice sobre ésta. La sociedad influye en su reputación, en su imagen y en su repercusión, por tanto la compañía debe llevar a cabo acciones que tengan buena aceptación entre el público.

La propuesta de valor va destinada al cliente que, al fin y al cabo, es su fuente de ingresos. Sin embargo, Mercadona apuesta por la satisfacción de todos sus grupos de interés, no solamente del cliente. El Modelo de Calidad Total integra, en el plan de negocio, todas aquellas actividades que contribuyen a respaldar los intereses de estos grupos tan implicados en el funcionamiento de la empresa. Por esta razón, podemos considerar que dichas actividades son clave en el modelo de negocio, en la misma medida que el trabajo de los empleados y otras actividades más relacionadas con el producto final.

En conclusión, lo que para Mercadona empezó siendo una estrategia ha constituido un modelo de negocio fuerte y bien consolidado. Aunque la forma de llevar a cabo sus proyectos, la definición de condiciones, medidas y cláusulas y sus innovaciones sean decisiones estratégicas, la razón de ser de estas decisiones y sus causas tienen sus raíces en el modelo de negocio formado.

CONCLUSIÓN

Tras haber estudiado en profundidad los conceptos teóricos referentes al desarrollo de las estrategias, la estructura esencial de cualquier empresa, las implicaciones que tienen los elementos del entorno en las mismas y las condiciones de creación y mantenimiento de ventaja competitiva, podemos determinar que, la principal diferencia de Mercadona con respecto a sus competidores reside en los contenidos de su modelo de negocio.

Todas las empresas del sector definen estrategias para competir en el mercado, algunas son más comunes como las estrategias de promociones y las estrategias de mercadotecnia y otras son más específicas de cada compañía en particular, como variaciones en la relación calidad-precio e introducción de elementos para facilitar la compra a sus clientes.

Mercadona también diseña estrategias, la cuestión está en cuál es el origen de éstas.

Las estrategias de Mercadona definen de qué manera es posible incrementar la satisfacción del cliente, del proveedor, los trabajadores, la sociedad y el capital. La razón de por qué se diseñan estrategias en base a estos grupos es porque su satisfacción forma parte del modelo de negocio que sustenta a la empresa, por tanto, las decisiones que se tomen con respecto a ellos son, al mismo tiempo, una de las actividades principales de la compañía.

En definitiva, la fuente de ventaja competitiva de Mercadona es su modelo de negocio. La jerarquía de sus contenidos y su gestión han ido construyéndose paulatinamente conforme a sus circunstancias y experiencias. Por tanto, difícilmente una compañía competidora podría establecer un modelo de negocio similar de forma instantánea. Por consiguiente, la fuente de ventaja competitiva de la cadena se basa en un recurso esencial de la empresa, difícil de imitar y sustancial, pues su esencia impregna toda la compañía.

En mi opinión, pienso que la ventaja competitiva de Mercadona será duradera, pues un modelo de negocio es lo que constituye una empresa, cambiarlo podría suponer elevados costes e incluso el fin de la compañía si no se obtuvieran los resultados esperados. Creo que, actualmente, ninguna empresa de distribución estaría dispuesta a cambiar radicalmente su modelo de negocio, por los riesgos que le supondrían. En todo caso, las compañías competidoras tienen la posibilidad de encontrar fuentes de ventaja competitiva en otros recursos y capacidades. A día de hoy, no obstante, opino que es muy difícil centrarse en un factor relativo a la distribución del *retail* que no haya sido accesible a otra empresa del sector.

BIBLIOGRAFÍA:

Barney, J., (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol 17.

Blanco, M. y Gutiérrez, S., (2008) *El empleo de Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución en España: El caso Mercadona*, *Universia Business Review*, Primer Trimestre 2008.

Boletín Económico Financiero, (2006) *Análisis Sectorial. El Sector de los Centros Comerciales en España*, Cajamar, Suplemento 25.

Bowman, C. y D. Faulkner, (1997) *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.

Brown.; Eisenhardt.; Shona, L. y M. Kathleen, (2002) *Competir al borde del caos: Estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*, Granica.

Cuesta, P., (1997) *Análisis de las empresas líderes del sector de hipermercados en España. Pryca, Continente, Alcampo, Hiperacor, Eroski*, *Distribución y Consumo* nº 37.

Díaz Cepero, (2011) *La Marca de Distribución. Evolución y futuro*, *Distribución y Consumo*, MK Marketing+ventas, nº264, enero 2011.

Estudio Mundial del CEO, (2006) *Expandiendo el Horizonte de Innovación*, Estudio Mundial del CEO, IBM.

Florensa, S.; Fradera, C. y M. Frau, (2009) *Marcas Blancas. Nuevo concepto comercial del sector alimentario*, *Economía aplicada*, Universidad Pompeu Fabra.

Freeman, E., (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*, Printman Press.

Friedman, M., (1966) *Capitalismo y Libertad*, Rialp

García, J. y J. Delgado, (2012) *Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de la Distribución en España*, The Brattle Group.

Grant, R., (1996) *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Guerin, J., (1964) *Limitations of Supermarkets in Spain*, *Journal of Marketing*, Vol 28, pp 22-26.

Hofer, C. y D. Schendel, (1978) *Strategy formulation: Analytic concepts*, St. Paul: West.

Iliada Consulting, (2010) *La Distribución Comercial en España, Cooperativas agro-alimentarias*, Iliada Consulting, Córdoba, Octubre 2010.

JLG, (2009) *Enciclopedia Universal Micronet*, JLG (CD-ROOM).

Johnson, G. y K. Scholes, (2001) *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, Prentice Hall.

Márquez García, J., (2010) *Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la práctica*, MBA EAFIT, junio 2010.

Mínguez Barberá, C., “*Reposicionamiento de Formatos Comerciales y Estrategia de Acción Comercial*”, GFK.

Mitchell, R. Agle, B. y D. Wood, (1997) *Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review.

Muñoz-Delgado, M., (2009) *Geografía*, Anaya.

Oficina Comercial de Chile en Madrid, (2013) *Estudio de Canal de Distribución Supermercados en España*, Oficina Comercial de Chile en Madrid-Prochile.

Osterwalder, A., (2004) *Ontología de los Modelos de Negocio*, Tesis.

Porter, M., (1979) *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review.

Porter, M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Porter, M., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Porter, M., (1992) *The Monitor Company. Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*, Ottawa: Business Council on National Issues.

Songel, G., (2008) *Manual de gestión de marcas y merchandising para pymes*, Asociación en Investigación en Diseño y Fabricación.

Toboso, P., (2002) *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*, Fundación Empresa Pública

Venteo Meléndrez, D., (2009) *Caprabo 1959-2009*. Caprabo, Primera edición, octubre 2009. L'Hospitalet de Llobregat.

PÁGINAS WEB Y BLOGS DE CONSULTORES Y ECONOMISTAS

Atualcanceblog.es-Periódico digital, *Investigación AB: La verdadera trastienda de Mercadona (Parte I)*, (En línea), disponible en: <http://www.atualcanceblog.es/article->

investigacion-ab-la-verdadera-trastienda-de-mercadona-parte1-109099048.html.

(Accesado en enero 2014)

Baserri Bizia, (2011). *Los establecimientos de descuento, fórmula más agresiva de las cadenas de distribución, superan en cuota de mercado al formato hipermercado*. (En línea), disponible en: <http://www.baserribizia.info/index.php/consumo/informazioak/2047-los-establecimientos-de-descuento-formula-mas-agresiva-de-las-cadenas-de-distribucion-superan-en-cuota-de-mercado-al-formato-hipermercado>. (Accesado en febrero 2014).

Cabezas Segurado, Miguel. (2013) *Las estrategias y cifras del éxito de Mercadona*. (En línea), disponible en: <http://www.mcabezas.com/economia/las-estrategias-y-cifras-del-exito-de-mercadona.html>. (Accesado en enero 2014)

Cadena de Suministro, (2013) *La logística sostenible de Mercadona*. (En línea) disponible en: <https://www.google.es/search?q=logistica+sostenible+mercadona>. (Accesado en enero 2014).

Carrefour: Quiénes somos. (En línea), disponible en:

<http://www.carrefour.es/pass/servicios-financieros/quienes-somos/>. (Accesado en enero 2014)

Derecho Mercantil, (2010) *Los contratos de Mercadona con sus proveedores*. (En línea) disponible en: <http://derechomercantilespana.blogspot.com.es/2010/07/los-contratos-de-mercadona-con-sus.html>. (Accesado en febrero 2014)

Dia: Historia. (En línea), disponible en:

<http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>. (Accesado en enero 2014)

El apasionante mundo de la empresa, (2012) *EMPRESAS: La historia del Corte Inglés*. (En línea) disponible en: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html>. (Accesado en enero 2014)

Expansión, (2013) *¿Es Mercadona? Quiero fabricar sus refrescos* (En línea), disponible en: <http://www.expansion.com/2013/11/08/emprendedores-empleo/emprendimiento/1383938724.html>. (Accesado en enero 2014).

Federación Unión Cívica de Consumidores y Amas de Casa de Cataluña, UNAE (2012) *Las Marcas Blancas o de Distribuidor*. Estudios de consumo (En línea), disponible en: http://www.unae.cat/es/inici/consum/22.php?id_pagina=22&id_tribuna=12. (Accesado en febrero 2014).

Fernández, Daniel. (2005) *Centros Comerciales: ¿Spanish way of life?*. Periódico Diagonal, (En línea), disponible en:

<http://www.diagonalperiodico.net/antigua/pdfs07/31diagonal7-web.pdf> . (Accesado en enero 2014).

Fernández Norriella, José Manuel. (1999) *Sobre la fusión de Pryca y Continente*. El país, (En línea) disponible en:

http://elpais.com/diario/1999/10/26/economia/940888819_850215.html. (Accesado en enero 2014).

García Fernández, Ernesto. (Socio Consultor) *La Gran Distribución en España*. (En línea), disponible en:

<http://www.wexterbox.com/articulos/comienzosdelagrandidistribucion/index.html>. (Accesado en febrero 2014)

Instituto Nacional de Estadística (INE), (2012) *Índices de Comercio al por Menor (ICM). Base 2005*. (En línea), disponible en:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1212.pdf>. (Accesado en febrero 2014)

Libremercado, (2011) *Mercadona, imparable: lidera por quinto año el sector de la distribución* (En línea), disponible en: <http://www.libremercado.com/2011-07-21/mercadona-vuelve-a-ser-lider-de-ventas-en-distribucion-alimentaria-1276430308/>. (Accesado en enero 2014)

Marketing4food, (2013) *A fondo: Mercadona* (En línea), disponible en:

<http://www.marketing4food.com/fondo-mercadona/>. (Accesado en enero 2014)

Mercadona: Empresa, Memoria 2012 y Modelo de Gestión. (En línea), disponible en:

<http://www.mercadona.es>. (Accesado en enero y febrero 2014)

On Market Online, (2012) *Recorrido histórico. Lidl, Spar, Mercadona, Dia*. (En línea), disponible en: <http://onmarketonline.blogspot.com.es/2012/12/recorrido-historico-lidl-spar-mercadona.html>. (Accesado en enero 2014)

Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), (2012) *Mercadona desmiente el origen extranjero de varios de sus productos*. (En línea) disponible en:

<http://www.ocu.org/consumo-familia/alimentos/noticias/mercadona-desmiente-el-origen-extranjero-de-sus-productos>. (Accesado en febrero 2014)

Saborit, S. (2009) *Los proveedores de Mercadona*. Expansión, (En línea) disponible en:

<http://www.expansion.com/2009/03/02/catalunya/1235984499.html>. (Accesado en febrero 2014)

FUENTES DE DATOS DE GRÁFICOS, IMÁGENES Y TABLAS

AC Nielsen

InfoScanCensus

Kantar Worldpanel

On Market Online