



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**EL *VALUE FOR MONEY* DE LOS CONSUMIDORES Y LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS DE MARKETING EN LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE
GRAN CONSUMO: EL CASO DE MERCADONA**

Autora: Paloma Sendagorta Laso

Director: Alfonso Pedro Fernández Del Hoyo

Madrid

Abril 2014

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	3
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES	4
RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	
Objetivos	10
Aproximación metodológica.....	10
Estructura	11
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE GRAN CONSUMO EN ESPAÑA	
1.1. Evolución del Sector de la Distribución Minorista de Gran Consumo en España	12
1.2. Principales competidores	15
1.3. Situación competitiva actual: “Value for Money”	17
PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: MERCADONA	
2.1. Claves competitivas de Mercadona: “Modelo de Calidad Total” y “Precios Bajos Todos los Días”	23
2.2. Claves competitivas de Mercadona frente a sus competidores.....	35
2.3. Resultados: Análisis del crecimiento de la cuota de mercado en Mercadona	42
2.4. Sostenibilidad del modelo.....	42
2.5. Claves del <i>value for Money</i> en Mercadona.....	49
CONCLUSIONES	
3.1. Conclusión general Parte I.....	51
3.1. Conclusión general Parte II.....	51
BIBLIOGRAFÍA	
ÍNDICE DE ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

- **Figura 1:** Clasificación de los principales operadores por superficie comercial en m², 2010 (Porcentaje).....16
- **Figura 2:** Clasificación de los principales operadores por valor de ventas, 2010 (Porcentaje)16
- **Figura 3:** esquema explicativo del concepto “Value For Money”..... .20
- **Figura 4:** Modelo de Calidad Total de Mercadona.....29
- **Figura 5:** Cadena de valor Mercadona.....35
- **Figura 6:** Dilema del prisionero en Mercadona. El equilibrio de Nash.....45
- **Figura 7:** Modelo de innovación de Mercadona.....48
- **Figura 8:** Claves competitivas de Mercadona en términos de VFM.....49

ÍNDICE DE TABLAS

- **Tabla 1:** Resumen del estado de la cuestión.22
- **Tabla 2:** Comparación de los principales competidores de Mercadona.....41

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

MD: Marca del Distribuidor

MF: Marca del fabricante

PBTD: Precios Bajos Todos los Días/EDLP: Every Day Low Prices

SKU: Stock keeping Unit

MCT: Modelo de Calidad Total/TQM: Total Quality Management

TVDC: Tribunal de la Competencia Vasco

VFM: Value For Money

Con el objeto de evitar confusiones, se incluye un glosario con los términos más relevantes para esta investigación, de manera que, aunque existan otras formas de definirlos, en adelante se interpretarán de la forma aquí señalada:

Value for Money: término del inglés que literalmente significa “valor por dinero” y cuya expresión conceptual tiene una doble vertiente: empresarial y de consumidor.

Aplicando el término a nivel empresarial: Value for Money (VFM) es el término utilizado para evaluar si una organización ha obtenido el máximo beneficio de los bienes y servicios que adquiere y / o presta, dentro de los recursos de que dispone. No sólo mide el coste de bienes y servicios, sino que también tiene en cuenta la combinación de calidad, precio, servicio, uso de los recursos, y la conveniencia de juzgar si, en conjunto, constituyen una buena relación. Lograr VFM puede describirse en términos de las "tres E" - economía, eficiencia y eficacia. (Imperial College, 2014).

Aplicando el término a nivel consumidor: Value for Money es la utilidad derivada de cada compra o cualquier suma de dinero que se gasta. No sólo se basa en el mínimo precio de compra, sino también en la máxima eficiencia y eficacia de la compra y en la relación calidad-precio del producto.

El presente estudio desarrolla el término principalmente a nivel de consumidor.

Value for Time: utilidad derivada de conseguir el llamado Value for Money en el menor tiempo posible.

Marca del fabricante: representan a los productos fabricados por una empresa marcados con su propio nombre o con la marca elegida por ella. El consumidor/usuario dispone de la información acerca de la empresa fabricante y puede diferenciarla claramente de lo que producen otras empresas similares (Subirá, 2010).

Marca del distribuidor: aquellas marcas de cuya gestión es responsable el distribuidor, que es quien toma todas las decisiones en relación a las mismas, corresponda o no al mismo la propiedad registral de la marca (Requena, 2005).

Estrategia competitiva: siguiendo el concepto de Michael Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión (Porter, 1982).

RESUMEN

La evolución del sector del Gran Consumo en España ha venido marcada, en gran medida, por los profundos cambios experimentados en el consumidor final, sometido a un entorno económico en recesión, tecnológicamente dinámico y altamente competitivo. En primer lugar, los consumidores están ahora infinitamente más informados que hace una década gracias a la herramienta de internet, que permite conocer cualquier tipo de dato con tan solo un click o incluso desde el mismo móvil (lo que supone tener acceso a información aquí y ahora). En consecuencia, la posesión de tanta información hace al consumidor mucho más poderoso, puesto que conoce mejor cuales son las distintas alternativas.

Además, el consumidor es también más influyente ahora debido a su capacidad de perjudicar o beneficiar en gran medida a una empresa a través de las opiniones que difunda en las redes sociales. Asimismo, los consumidores finales son actualmente más heterogéneos que hace diez años, cuando las necesidades a cubrir eran bastante más básicas, ya que en la actualidad no sólo queremos consumir *i.e.* café, sino que queremos hacerlo de forma rápida y sencilla: capsulas Nespresso. Igualmente, ha influido también el hecho de que los consumidores sean cada vez menos fieles a una marca o producto determinado, lo que obliga a los fabricantes y distribuidores a desarrollar el ingenio y la creatividad al máximo.

Pero sin duda el aspecto que más ha revolucionado el sector del Gran Consumo es la existencia de una mayor presión por el *value for money* que marcan los consumidores; es decir, la presión por comprar a un precio justo, aunque no sea necesariamente el más barato, especialmente en una época de crisis en la que los consumidores deben reducir sus gastos al mínimo. En este sentido, también ha aumentado el *value for time*, concepto relacionado con el anterior puesto que el cliente necesita el *value for money* de forma inmediata. Esta circunstancia, junto a otras, ha hecho que la cuota de mercado de las marcas del distribuidor crezca a un ritmo vertiginoso.

En este contexto, surge una gran pregunta: ¿Qué estrategias están llevando a cabo las empresas para hacer frente a este cambio en el mercado? Para poder dar respuesta a esto, los principales objetivos de este proyecto de investigación son, en primer lugar, entender el significado del

concepto de *value for money* que demandan hoy los consumidores. En segundo lugar, analizar las estrategias llevadas a cabo por las empresas del sector, profundizando especialmente en el modelo de negocio del líder en el mercado bajo una perspectiva de *value for money* que es Mercadona con su forma de ofrecer valor a través de sus estrategias de *Total Quality Management* y “Precios Bajos Todos los Días”. Teniendo todo esto en cuenta, se intentará sacar conclusiones sobre éstas estrategias y analizar si son sostenibles en el tiempo valorando cuales serán los principales retos a los que tendrán que hacer frente en el futuro. Por último, se sacarán conclusiones sobre si un de este tipo genera valor a la empresa y a la economía del país en el que actúa.

Palabras clave: Value For Money, Mercadona, distribución comercial, supermercados, Roig, Modelo de Calidad Total, Todos los Días Precios Bajos, Ventaja Competitiva.

ABSTRACT

The evolution of the consumer goods sector in Spain has been largely fostered by the extreme changes the consumer has experienced in its behavior, subject to an economic environment in recession, technologically dynamic and highly competitive.

Firstly, consumers are now much more informed than a decade ago thanks to the internet, being able to identify any piece of information with just one click or even from the cell phone (representing access to information here and now). Consequently, the possession of such information makes the consumer much more powerful, since they better know all the different alternatives which exist.

In addition, the consumer is currently more influential because of their ability to harm or benefit greatly a company through the opinions it spreads in social media. Moreover, clients are now more heterogeneous than ten years ago, when needs were quite more basic, because today we not only want to consume *i.e.* coffee, but we want to do it quickly and easily: Nespresso capsules. Similarly, the fact that consumers are becoming less loyal to a brand or product has also contributed to a change, forcing manufacturers and distributors to develop innovation and creativity to the maximum.

But certainly the aspect that has most revolutionized the consumer goods sector is the existence of a higher pressure on the “value for money” that consumers demand, meaning the pressure to buy at a fair price, but not necessarily the cheaper, especially in a time of crisis in which consumers should reduce their expenses to a minimum. In this sense, the related term “value for time” has also increased, since the customer needs to achieve the “value for money” immediately. This, along with others, has made the market share of private labels to grow at a very high rate. In this context, a question arises: What strategies are the companies developing in order to address this change in the market? To respond to this issue, the main objectives of this project are, first, to understand the meaning of the concept of “value for money” consumers demand today. Second, to analyze the strategies undertaken by companies in the sector, with particular

regard to the business model of the market leader in a perspective of "value for Money " which is Mercadona and its way of providing value through the "Total Quality Management" and " Every Day Low Prices " strategies. Taking all this into account, conclusions will be drawn about these strategies and whether they are sustainable over time evaluating which are the main challenges it will face in the future. Finally, the project will also study whether these kind of strategies actually create value to the company and the economic environment in which it operates.

Keywords: Value For Money, Mercadona, commercial distribution, supermarkets, Roig, Total Quality Management, Every Day Low Prices, Competitive Advantage.

Introducción

Objetivos

Este proyecto de investigación aspira a aportar un punto de vista diferente en la aproximación al análisis del fenómeno del crecimiento tan grande en la cuota de mercado de las marcas de distribución como consecuencia del *value for money* que demandan los consumidores en la época actual. De esta forma, se pretende realizar un análisis comparativo de las distintas estrategias que están llevando a cabo las empresas líderes del sector, con especial referencia al modelo de negocio de Mercadona por ser tan exitoso, innovador y ejemplo de mejor práctica en el sector.

Aproximación metodológica

Para poder determinar con precisión la metodología que se llevará a cabo en este proyecto de investigación, en primer lugar hay que especificar qué tipo de objetivo tiene el mismo. Considerando que el principal problema a analizar es el concepto del *value for money* en los consumidores y las principales estrategias que están llevando a cabo las principales empresas del sector de la distribución minorista de gran consumo en España, se puede afirmar que se trata de una investigación descriptiva. Este tipo de investigación se caracteriza por responder a una serie de preguntas como quién, qué, cuándo, cómo o por qué (en este caso: QUÉ es el *value for money* y QUIÉN ha desarrollado las mejores estrategias en relación a ello).

En este sentido, la investigación se caracterizará también por ser exploratoria ya que “sólo se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio” (Sabino, 1994: 98). Al no disponer de una teoría ni de suficientes resultados previos que permitan formular una hipótesis, se pretende sobre todo definir con mayor precisión el objeto de estudio, explicando el fenómeno en el contexto actual del sector del gran consumo.

Desde el punto de vista del enfoque epistemológico, la investigación será inductiva, puesto que no existiendo una teoría consolidada sobre el tema, será necesario examinar los datos existentes sobre el *value for money* para inferir unas proposiciones que luego se podrían generalizar al resto del sector. Para llevar a cabo la búsqueda de información se van a emplear los siguientes medios:

(1) Revistas académicas, Bases de Datos (EBSCO), Internet (Google Scholar) dónde se publiquen artículos que guarden relación con el fenómeno “Value for Money”. (2) Análisis de tanto Mercadona como del resto de las principales compañías del sector del Gran Consumo. (3) Infomes de consultoras del sector del Gran Consumo (Nielsen, Kantarworldpanel). En este sentido, el diseño de la metodología de investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que los datos que se recogerán serán sobre todo semánticos en las definiciones precisas de los principales términos y, debido a que se llevará a cabo un estudio de mejores prácticas, en las estrategias de los distintos fabricantes del sector.

Estructura

El proyecto de investigación se compondrá de dos partes más introducción y conclusión. En primer lugar y previo a las mismas se incluirá una breve introducción y exposición de los principales objetivos del proyecto. En segundo lugar, dentro de la Parte I sobre el Estado de la Cuestión se realizará un análisis del sector del gran consumo en España, así como del concepto de *value for Money* para concluir con una definición del mismo en términos del valor para el consumidor. En tercer lugar, ya dentro de la Parte II, se analizarán las mejores prácticas (con especial referencia al caso de Mercadona); y por último se formularán una serie de conclusiones sobre la sostenibilidad del modelo de Mercadona, pautas a seguir y recomendaciones. Bibliografía y anexos completarán el estudio.

PARTE I. ESTADO DE LA CUESTIÓN: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE GRAN CONSUMO EN ESPAÑA

En esta Parte I, se va a presentar el Estado de la Cuestión sobre el sector de la Distribución Minorista de Gran Consumo en España junto con el análisis conceptual del *value for Money*, concluyendo con una definición de éste adaptado al valor de los consumidores como base de desarrollo para las siguientes partes del estudio.

1.1. Evolución del Sector de la Distribución Minorista de Gran Consumo en España

El sector de Gran consumo abarca una gran variedad de productos de uso corriente enfocado al cliente final, que van desde alimentos y bebidas, cosmética, limpieza e higiene personal, hasta moda, atención sanitaria y combustibles. Se trata de un sector que siempre ha tenido una relevancia económica importante, ya que del hecho de que las empresas de éxito en el sector de bienes de gran consumo puedan crear productos innovadores, depende en gran medida el crecimiento económico del país.

La estructura del sector se compone, de una parte por los mercados de distribución minoristas, en los que las empresas distribuidoras en formato de libre servicio sin asistencia personalizada (supermercados, hipermercados, autoservicios y tiendas de descuento) suministran sus productos a los consumidores finales; y, de otra parte, por los mercados mayoristas de abastecimiento (o aprovisionamiento) en los que los clientes de los fabricantes de productos son las empresas distribuidoras mayoristas y minoristas de estos productos.

Si bien es cierto que tradicionalmente el gran consumo en España ha crecido gracias a la distribución minorista a través de pequeños comercios, los fabricantes y grandes distribuidores de la alimentación, droguería y perfumería han experimentado igualmente una importante transformación en la forma de actuar en el sector durante las últimas décadas, motivada por la

disminución de la importancia del pequeño comercio que ha dado paso a un creciente protagonismo del supermercado.

“Este hecho es especialmente evidente en el sector de la distribución minorista de base alimentaria, un sector que representó alrededor del 19% de la superficie comercial minorista total en el año 2010. El supermercado se ha convertido en el formato de distribución alimentaria con mayor cuota de mercado en volumen de compra con un 57% y en valor de venta con aproximadamente un 47% en España. El supermercado ha ganado cuota de mercado frente al comercio tradicional que representa el 19% en volumen de compra y 28% en valor de venta y al hipermercado que alcanza un 15-16% en volumen de compra y en valor de venta.” (The Battle Group, 2012).

Los factores que han contribuido a ésta transformación son en gran medida los cambios económicos, sociales y demográficos que ha sufrido nuestro país. Entre ellos, son destacables el hecho de que las familias tengan menos tiempo para realizar las compras, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el aumento de población que ha decidido establecer su hogar en zonas residenciales, o el uso generalizado de un vehículo privado propio en la unidad familiar como medio habitual de transporte. Asimismo, la ampliación de tipos de establecimientos (especialmente supermercados e hipermercados) frente al comercio minorista tradicional se debe a que, al demandar los consumidores una mayor variedad de productos que satisfagan unas necesidades cada vez más específicas, las empresas se han visto obligadas a cambiar su estrategias comerciales, basándose sobre todo en la diferenciación en calidad, precios, variedad o proximidad al cliente. Finalmente la expansión y el desarrollo relativo del supermercado ha sido facilitada por las limitaciones legales que han sido impuestas a los hipermercados en España.

Todo esto ha provocado que actualmente los principales actores de la industria estén altamente concentrados, adquiriendo un poder de mercado mucho mayor que antes. Hasta recientemente, las Autoridades de la Competencia se habían mostrado reticentes a aplicar sus leyes para limitar el ejercicio de prácticas discriminatorias por parte de las empresas de distribución minorista en el sector alimentario. Sin embargo, el Tribunal Vasco de la Competencia (TVDC) ya elaboró en el año 2008 un informe sobre “La distribución de bienes de consumo diario” en el cuál se resaltaba los principales problemas en la libre competencia que se derivan de esta excesiva concentración, con especial referencia a las consecuencias que éstos tienen en los consumidores. De acuerdo

con Juan Luis Crucelegui, vicepresidente del TVDC, “la estructura de la distribución es oligopolística y su influencia en la libre competencia resulta determinante a todos los niveles, tanto en sus relaciones con los productores como con los consumidores.” (2008).

Aparte de las desproporcionadas condiciones que los grandes grupos de la distribución imponen a productores y fabricantes para la venta de sus productos como causa de la concentración, está el problema del aumento de cuota de mercado de la marca de distribución en detrimento de la marca de fabricantes. En relación a esto el presidente de Promarca, Ignacio Larracochea, ha resaltado la importancia de la existencia de la libre competencia en el mercado del gran consumo ya que “supone garantizar la libertad de elección del consumidor y su bienestar”. Para Promarca, poner a disposición del consumidor el mayor surtido de marcas posible y fomentar así la competencia entre marcas en los lineales, es la mejor manera de que las empresas se esfuercen en lanzar nuevos y mejores productos, y de lograr un abaratamiento en la cesta de la compra (Promarca, 2008).

Asimismo, de acuerdo con el informe “El impacto de la marca blanca en la competitividad de la cadena alimentaria europea” encargado por la Comisión Europea (Bunte, 2011), España es el único país de la Unión Europea en el que ha descendido la innovación y el lanzamiento de nuevos productos al mercado, fundamentalmente productos de marca de fabricante. Según el estudio, esto se debe al incremento de la cuota de la marca de distribución y a la reducción de surtido de marcas de fabricante que realizan algunas cadenas. El informe reconocía también que en España las marcas de fabricante tienen acceso limitado a una gran parte del mercado de la distribución como consecuencia de dos estrategias particulares de los principales operadores que son, la promoción de sus marcas propias y la reducción del número de referencias de sus establecimientos”. (Indisa, 2009). Por tanto, en España se está dando el “caldo de cultivo” para una futura mayor intervención normativa, en particular de las leyes de competencia a favor de la pluralidad de marcas.

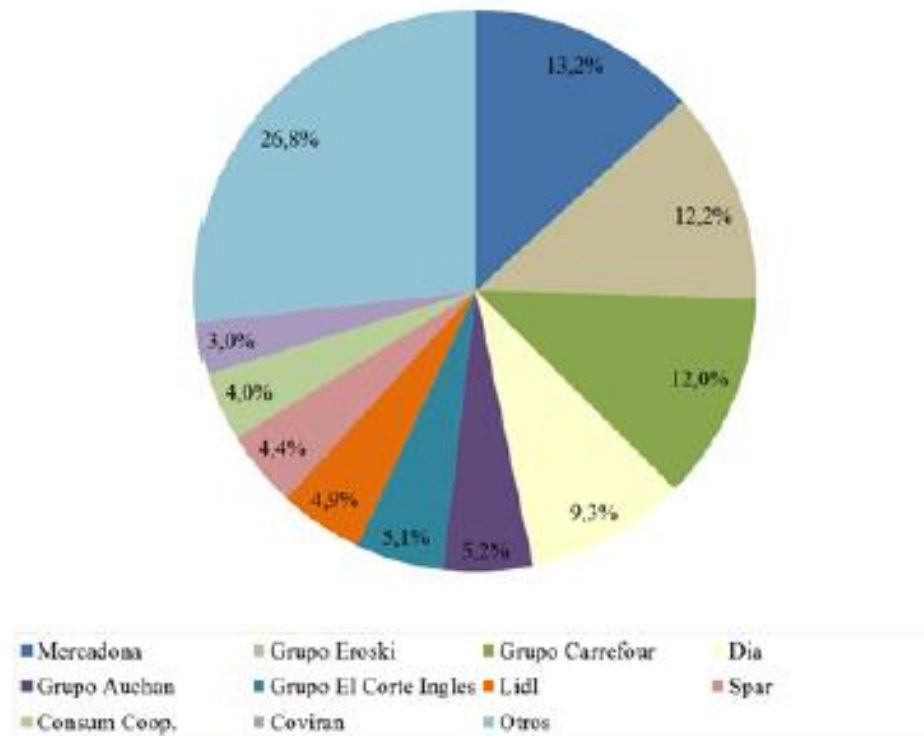
En cuanto a las futuras tendencias que seguirá el sector, son destacables la expansión de Internet como canal de compra y la adaptación de la oferta a una población cada vez más envejecida. La compra por internet en otros sectores lleva siendo una realidad desde hace años, fenómeno que ha sido facilitado en gran medida por la aparición de plataformas de compra como Amazon o Ebay. Sin embargo, los consumidores se han mostrado más reticentes a realizar compras de

alimentos y demás productos de droguería y perfumería, lo que ha provocado que la compra por internet esté siendo de difícil implantación en el sector del Gran Consumo. Sin embargo, poco a poco ésta realidad va cambiando, puesto que según un informe elaborado por Kantar World Panel (2010), las amas de casa menores de 35 años están cada vez más dispuestas a comprar por internet, con una media de 64€ por cesta o pedido. Por otra parte, en éste mismo informe se explica que la demanda no crecerá pero sí se transformará como consecuencia de que existirán más hogares que serán más pequeños y a que viviremos un *senior boom* o “boom de mayores”. De esta forma, se adaptará la oferta a los hábitos de compra de cestas más pequeñas con mayor frecuencia de compra, reduciendo el tamaño de los *packs*, y aumentando las raciones individuales, especialmente en productos perecederos. Además, tanto fabricantes como distribuidores deberán tener en cuenta que los *seniors* del 2025 estarán dispuestos a gastar más, comprarán más veces al día y serán más marquistas. (KantarWorldPanel, 2010).

1.2. Principales competidores

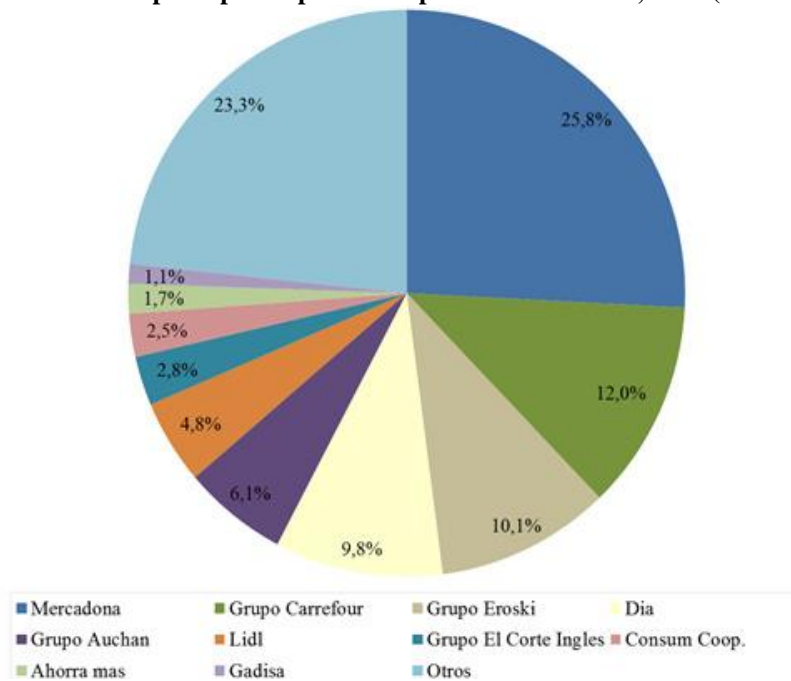
El sector del gran consumo se caracteriza por tener una estructura oligopolística o próxima a ella, donde existen unos pocos grandes competidores. La estructura oligopolística del sector se compone de cinco grandes grupos de distribución que son Mercadona, Grupo Carrefour, Grupo Eroski, Grupo Auchan y Dia, con una presencia muy fuerte en superficie de venta con alrededor del 52% de la superficie comercial en metros cuadrados en 2010, como puede observarse en la figura 1 sobre la clasificación de los principales operadores por superficie comercial en metros cuadrados en 2010 en porcentaje. También ocurre en términos de volumen de ventas de productos alimentarios con alrededor del 64% de los ingresos del sector en 2010 como indica la figura 2 sobre la clasificación de los principales operadores por valor de ventas en 2010 en porcentaje.

Figura 1: Clasificación de los principales operadores por superficie comercial en m2, 2010 (Porcentaje)



Fuente: The Battle Group (2010)

Figura 2: Clasificación de los principales operadores por valor de ventas, 2010 (Porcentaje)



Fuente: The Battle Group (2010)

La concentración del mercado explicada en el epígrafe anterior se ha llevado a cabo a través de una sucesión de fusiones y adquisiciones, en las que destacan en 1996 la compra de Sabeco por Alcampo, la fusión en 1999 del Carrefour (Pryca) y Promodès (Continente, Simago-Champion, Dia, Punto Cash y Supeco Maxor), dando origen a Grupo Carrefour; la compra de establecimientos Zero al grupo Miquel Alimentació por Caprabo en 2001, que a su vez fue adquirido por Eroski en 2007; la compra de 30 establecimientos de Dinosol por parte del Grupo Carrefour en 2006; y la compra de Plus Descuentos por parte de Dia en 2007. Una excepción a este continuo proceso de concentración en las últimas décadas ha sido la reciente escisión de Dia del Grupo Carrefour en el año 2011 (The Battle Group, 2010).

Siendo éste el escenario competitivo, los principales distribuidores del país se han visto obligados a especializarse como modo de diferenciación. En este sentido, Mercadona ha optado por basar su estrategia comercial en el formato de gran supermercado siendo el líder del sector, que es precisamente el formato comercial que más ha crecido en España. Por otra parte, el Grupo Carrefour centra su estrategia comercial en el formato del hipermercado (líder del sector). A su vez, el Grupo Eroski, a través de su filial Eroski, ha enfocado su estrategia comercial en el formato de hipermercados y supermercados pequeños, y con su filial Caprabo cubre los formatos de supermercados medianos y supermercados grandes, convirtiéndose en el principal competidor de Mercadona en el formato de gran supermercado. Por otra parte, el Grupo Auchan, principalmente a través de su filial Alcampo, se convierte en el tercer operador en el segmento de hipermercado. Finalmente, Dia se ha especializado en el formato de supermercados de descuentos pequeños y medianos. (Informe Promarca por The Battle Group, 2012).

1.3. Situación competitiva actual: “Value for Money”

La situación económica recesiva actual es el mejor campo de desarrollo para estrategias que fomentan el valor, la eficiencia y eficacia de las acciones empresariales, como puede ser el *value for money* que aquí se trata.

La crisis económica ha provocado un cambio de valores en el consumidor, que ha pasado de comprar todo lo que necesitaba sin pararse a pensar en las consecuencias que eso tendría en la economía familiar, a buscar hacer una compra inteligente. Esta compra inteligente se caracteriza en primer lugar por que el consumidor planifica su compra, preparándose una lista de todos los productos que ha de llevarse y ciñéndose a esa lista inicial. Asimismo, los consumidores se han vuelto más racionales, en el sentido de que siguen un estricto presupuesto a la hora de hacer la compra. Por último, el consumidor actual es una persona ahorradora, que compara precios para aprovechar las ofertas. Todo ello, se podría resumir en una búsqueda constante del mejor retorno de la inversión (ROI) individual, es decir, en no pagar más de lo necesario si ese gasto no está justificado, maximizando así el beneficio que cada producto les puede ofrecer, haciendo la mínima inversión posible. Según Kantar World Panel, los tres principales motivos de elección de compra para realizar las adquisiciones habituales siguen siendo la relación calidad/precio (para un 74% de los compradores), la proximidad (71%) y la calidad de los productos (58%). (KantarWorldPanel, 2010).

De esta forma, se puede desprender de todo ello la aparición de un fenómeno conocido como *value for money* en los consumidores. Para poder realizar un análisis de lo que significa este concepto aplicado al ámbito de los consumidores, es preciso en primer lugar clarificar el significado general del fenómeno en su vertiente primaria o empresarial.

1.3.1. Value for Money en el ámbito empresarial

Sirviendo como base la definición que utiliza la Universidad de Cambridge, el término "Value for money" (VFM) es usado para evaluar si una empresa u organización ha obtenido el máximo beneficio de los productos y servicios, tanto adquiridos como vendidos, teniendo en cuenta los recursos invertidos en ellos. Algunos elementos de la evaluación pueden ser subjetivos o difíciles de medir, por lo que se requiere la realización de un juicio para poder considerar si el VFM se ha logrado o no satisfactoriamente. Así, no sólo mide el coste de bienes y servicios, sino que también se tiene en cuenta la combinación de calidad, coste, uso de recursos y la conveniencia de juzgar si, en conjunto, constituyen una buena relación.

El logro del VFM también se describe a menudo en términos de la "tres E" - economía, eficiencia y eficacia. La definición de las tres E aprobado por el Comité de Calidad de la mencionada Universidad es la siguiente:

- Economía - El uso cuidadoso de los recursos para ahorrar coste, tiempo o esfuerzo.
- Eficiencia - entregar el mismo nivel de servicio a menor coste, tiempo o esfuerzo.
- Eficacia - entregar un mejor servicio o conseguir un mejor retorno de la misma cantidad de gasto, tiempo o esfuerzo. (Universidad de Cambridge, 2011).

Por otra parte, Jackman, miembro de la OECD¹ también ha definido el concepto, afirmando que VFM consiste en encontrar el mejor equilibrio entre las "tres E": Economía, entendida como la reducción del coste de los recursos utilizados para una actividad, con un sentido de mantener la calidad.; Eficiencia, referida al aumento de la productividad de una determinada inversión, o reducir al mínimo la inversión para una productividad, con un sentido de mantener la calidad; y efectividad, que se refiere a la capacidad de lograr con éxito los resultados esperados de una actividad. No es una herramienta o un método, sino una manera de pensar acerca de cómo utilizar bien los recursos. Ahora también se utiliza a veces una cuarta "E" - equidad - para asegurarse de que el análisis de VFM sirva para llegar a todos los diferentes grupos que existan. (Jackson, 2012).

La Oficina Nacional de Auditoría de Reino Unido ², empleando este concepto en el área financiera, se refiere al VFM como el estudio centrado en un área específica del gasto público, que trata de llegar a un juicio sobre si se ha alcanzado el uso óptimo de los recursos para lograr los resultados deseados. A partir de ello, el Gobierno Británico decidió emplear la expresión para explicar el programa desarrollado por la Oficina para el Desarrollo Internacional³ afirmando que “nosotros maximizamos el impacto de cada libra gastada para mejorar la vida de las personas pobres.”

¹ OECD: Organisation for Economic Co – operation and Development.

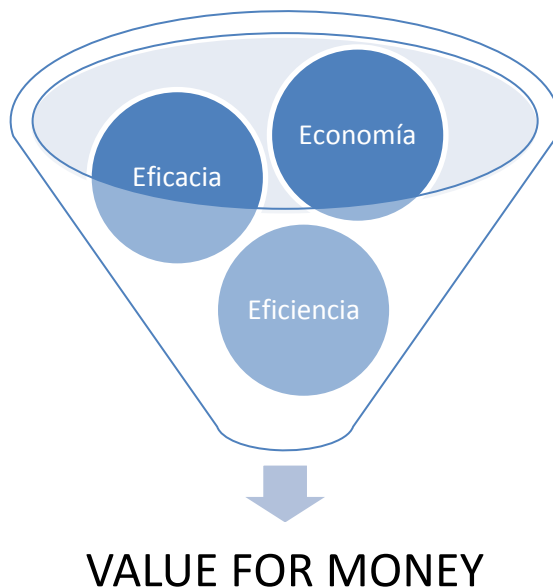
² NAO: National Audit Office

³ DFID: Department for International Development

1.3.2. Value for Money en el ámbito de los consumidores

Por tanto, una vez establecido el significado de VFM y las 3 “E” que lo componen, se podría extrapolar su aplicación a ámbitos que van más allá del empresarial, financiero o de la cooperación y desarrollo. Utilizado en el ámbito de los consumidores, el término VFM puede ser entendido como la demanda de productos y servicios que conjuguen los elementos tanto económicos en lo referente a los mejores precios, como de calidad en lo referente a la creación de valor que resulta de la eficacia y eficiencia. Esto conlleva que los consumidores finales buscan algo que va más allá de la buena relación calidad-precio, queriendo lograr la adquisición de productos con buena relación economía-eficacia-eficiencia. Se pasa así de un concepto bipolar a un concepto tripolar, que se conjuga de la siguiente manera:

Figura 3: Esquema explicativo del concepto “Value For Money”



ECONOMÍA: el consumidor paga un precio por el producto que se adecúa a las características del mismo.

EFICACIA: el producto desarrolla las funciones que el consumidor requiere para satisfacer sus necesidades.

EFICIENCIA: el producto desarrolla esas funciones de forma idónea, facilitando al consumidor sacar el máximo retorno del gasto, tiempo o esfuerzo invertido.

Fuente: elaboración propia.

Es precisamente en este concepto de *value for money* de los consumidores donde se centrará el resto del trabajo, tomando como base la siguiente definición aquí desarrollada: *value for money* es la utilidad derivada de cada compra o cualquier suma de dinero que se gasta. No sólo se basa

en el mínimo precio de compra, sino también en la máxima eficiencia y eficacia de la compra y en la relación calidad-precio del producto.

1.3.3. Resumen del Estado de la cuestión de la concepción teórica sobre el value for money y conceptos afines

En resumen, para poder estudiar en mayor profundidad el *value for money* de los consumidores y las estrategias competitivas de marketing en el gran consumo es preciso extraer los resultados a los que han llegado estudios anteriores sobre el mismo tema y analizar las opiniones de los profesionales más expertos en el tema como se resume en la tabla sobre la concepción teórica del *value for money* y conceptos afines.

El *value for money* es un concepto bastante innovador si se en el ámbito de los consumidores y no sólo en las empresas u organizaciones. Se trata de un campo sobre el que, si bien no se ha elaborado ninguna teoría explícita, podría encuadrarse dentro del análisis del sector del gran consumo.

A continuación, se va a presentar un resumen de la concepción teórica sobre el *value for money* y conceptos afines como se expresa en la Tabla 1, resultado del trabajo de investigación de este estudio. Así, la variable *value for money* es empleada por compañías como Nielsen que constata como los consumidores de todas las regiones del mundo, salvo África, prefieren el valor sobre el precio (Nielsen, 2012). Igualmente, la marca del distribuidor se convierte en alternativa de igual valor (calidad) o próxima a la del fabricante (Gómez y Rubio, 2005). El *total quality management (TQM)* intenta definir quién es el cliente en cada momento y si se está cumpliendo con los requisitos de calidad en el servicio para él establecidos. (Hackman y Wageman, 1995). El concepto de ventaja competitiva según Porter se refiere al desempeño de una compañía superior a la media del resto del sector o industria que permita superar a sus competidores (1985). Finalmente, la estrategia de Mercadona en términos de TQM ha sido un éxito soportado por una alta inversión en formación y satisfacción de los empleados (Zeynep y Harrow, 2010).

En las partes que siguen a este estudio se van a desarrollar y aplicar estos conceptos al caso particular de Mercadona como ejemplo de mejor práctica de oferta de *value for money* con el objetivo de identificar pautas y comportamientos que permitan desarrollar esta teoría en el sector.

Tabla 1: Resumen del estado de la cuestión de la concepción teórica sobre el *value for money* y conceptos afines.

VARIABLE	REFERENCIA	RESULTADOS
Value for money	NIELSEN (2011): "Consumers Around The World Favor Value Over Price", <i>Newswire</i> , (www.nielsen.com)	La preferencia por el valor con respecto a precios más bajos a la hora de elegir a qué distribuidor dirigirse destaca en Asia, Europa, América Latina y América del Norte, mientras que en África los encuestados prefieren en general los precios más bajos.
Marca del distribuidor	Gómez, M. y Rubio, N. 2005, "Gestión minorista de las marcas de distribuidor: producto y Merchandising", <i>Información Comercial Española</i> , Vol. 828, nº1, pp. 57-174., Madrid.	En la actualidad las marcas de distribución se han llegado a erigir como una poderosa herramienta de marketing, posicionándose como una alternativa de la misma o próxima calidad que la marca líder a precios más reducidos.
Total Quality Management	Hackman R., Wageman R. 1995, "Total Quality Management: Empirical Conceptual, and Practical Issues", <i>Administrative Science Quarterly</i> . Cornell University, NY.	TQM intenta definir quién es el "cliente" para cada fase del proceso y evaluar si se están cumpliendo los requisitos exigidos por cada uno de ellos.
Ventaja Competitiva	Porter M., <i>Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior</i> . Pirámide, Madrid 1985	Según Michael Porter: "la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible".
Estrategia de Mercadona	Zeynep T., Harrow S., 2010, " "Mercadona" . <i>Caso Harvard Business School 610-089</i> , MA, USA.,	El Modelo de Calidad Total ha sido un éxito en términos de crecimiento y rentabilidad de la empresa, sostenido por la inusualmente alta inversión de Mercadona en la formación y la satisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: MERCADONA

2.1. Claves competitivas de Mercadona: “Modelo de Calidad Total” y “Precios Bajos Todos los Días”

Mercadona, compañía fundada en la provincia de Valencia hace 30 años, ha pasado de ser una cadena de distribución minorista a nivel local a convertirse en el grupo de distribución de supermercados más grande y más rentable de España. Su capacidad de adaptarse a la demanda y de ofrecer al consumidor productos con el mejor *value for money* del sector hace que sea un adecuado objeto de estudio para este trabajo, por lo que se procede en esta sección a analizar su estrategia corporativa y explicar por qué su Modelo de Calidad Total ha tenido tanto éxito. La cuestión de si esta fórmula secreta de la compañía, junto con su política de “Precios Bajos Todos los Días” (PBTB)⁴ y una fuerte oferta de marca propia continuará siendo eficaz en un futuro. Para poder dar respuesta a la pregunta planteada, se analizará la sostenibilidad de sus ventajas competitivas en el futuro, así como la forma en que su estructura organizativa se adapta a su estrategia. Por último, se pretende estudiar sus relaciones competitivas en el mercado, tanto con la competencia como con sus proveedores.

2.1. La compañía

Fundada en 1977 por Francisco Roig, Mercadona se ha convertido en el operador número uno de supermercados en España, suministrando a más de 4 millones de hogares con alimentos (50 % frescos), productos de higiene personal y productos de belleza. Su sede está localizada en la provincia de Valencia, pero opera a través de más de 1,467 tiendas repartidas en 46 provincias, lo que supone que está presente en toda España, salvo en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla y la región del País Vasco, si bien es cierto que tiene programada la apertura del primer supermercado a finales de 2014, además de la posibilidad de comprar a través de internet. El liderazgo de Mercadona en el sector de la alimentación en España junto con su política de bajos

⁴ PBTB: acrónimo de Precios Bajos Todos los Días, del inglés Every Day Low Prices (EDLP), que se refiere a una técnica popularizada por el gran distribuidor americano Walmart.

precios hacen que su público objetivo esté constituido principalmente por la población con un poder adquisitivo medio-bajo.

Los puntos de venta de Mercadona son supermercados medianos que van desde 1.300 a 1.500 m², ubicados en lugares centrales de las ciudades de más de 20.000 habitantes, algunos de ellos con aparcamientos. Además, la compañía ofrece un servicio de entrega a domicilio tanto para los compradores en las tiendas como para los clientes que hayan realizado su pedido por teléfono o a través de internet. Los supermercados Mercadona siguen un diseño basado en el concepto de tienda " ecoeficiente", que resumidamente se refiere a la intención de encontrar fórmulas para un ahorro de energía (i.e. suelos y techos de color claro, mobiliario más bajo, secciones identificadas por colores, localización de tiendas que sea de fácil acceso en transporte público).

En sus puntos de venta se ofrece una gama de 8.000 productos de media, pero su estrategia clave ha sido siempre la de tener un reducido número de SKU⁵ por categoría de producto. Esta estrategia ha sido reforzada aún más como consecuencia de la recesión que atraviesa el país, de forma que Mercadona ofrece ahora sólo los productos más populares de cada categoría, así como sus productos de marca propia. Aunque la medida ha sido motivo de controversia entre algunos consumidores que acusan a Mercadona de la restricción de su elección, los consumidores valoran sus productos de marca propia mucho más que las de sus competidores.

La compañía comenzó como una tienda local que cree en la idea de mantener al cliente informado en todo momento, así como en la formación y capacitación de los trabajadores para poder ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes. Sin embargo, el aumento de la competencia en el escenario de los supermercados durante la década de 1990, marcado por la entrada de cadenas minoristas internacionales, y la consecuente reducción de los márgenes de beneficio de la industria llevaron Roig a adoptar el Modelo de Calidad Total como base para todas las operaciones de la empresa y a ampliar el ámbito de actuación de la empresa a su dimensión nacional actual.

⁵ SKU: Stock Keeping Unit, que representa el número de referencia del producto (indicativo del tamaño del surtido).

2.1.2. Modelo de Calidad Total

El modelo de negocio de Mercadona se ha basado en una continua aplicación del Modelo de Calidad Total (o Total Quality Management), introducido por primera vez en 1993. Este modelo ya había sido utilizado anteriormente por otras empresas, pero es interesante analizar las particularidades que introduce Roig al aplicar el “Total Quality Management” (TQM) a la compañía.

Antes de proceder al estudio del mismo, es conveniente entender en profundidad el concepto general. Algunos autores han afirmado que el TQM ofrece un enfoque único para mejorar la eficacia de la organización, ofreciendo una estrategia práctica para mejorar el rendimiento de la misma, teniendo en cuenta cómo las personas y las organizaciones operan en la realidad (Wruck y Jensen, 1994).

Deming, Ishikawa, y Juran comparten la opinión de que el propósito primordial de una organización es permanecer en el negocio, y que por lo tanto una forma de aportar valor es poder promover la estabilidad de la comunidad, generar productos y servicios que son de utilidad para los clientes y proporcionarlos en un entorno tendente a la satisfacción y el crecimiento de los miembros de la organización (Juran, 1969: 1-5); Ishikawa, 1985: 1; Deming, 1986: prefacio). De esta forma, la atención se centra en la supervivencia y la salud de la organización, pero también existen unos valores establecidos explícitamente enfocados al bienestar de los miembros individuales de la organización. Como Ishikawa (1985: 27) dijo: "Una organización cuyos miembros no son felices no merece existir". El TQM es una estrategia que pretende lograr sus resultados sistemáticos siendo capaz de conjugar la calidad tanto para la gente como para las organizaciones apoyándose para ello en el papel de la alta dirección.

Para lograr esa calidad, es esencial saber lo que los clientes quieren y ser capaz de proporcionar productos o servicios que cumplan con estos requisitos (Ishikawa, 1985: 43). Es necesario, por lo tanto, que los miembros de la organización puedan evaluar los requisitos exigidos por el

cliente, como la durabilidad, fiabilidad, y la velocidad del servicio, directamente (Juran, 1974: 2,2; Deming, 1986: 177-182). Asimismo, se debe tener en cuenta que existen algunos clientes que son externos a la organización, y otros que son internos, como cuando los resultados de algún miembro de la organización redundan en beneficio de otros empleados. El TQM o MCT intenta definir quién es el "cliente" para cada fase del proceso y evaluar si se están cumpliendo los requisitos exigidos por cada uno de ellos. Dentro de la organización, la evaluación de los requisitos exigidos por cada cliente sirve como una herramienta para fomentar la cooperación multifuncional (Ishikawa, 1985: 107-108).

Bajo este nuevo enfoque, la compañía definió cinco clasificaciones de trabajador, que son el responsable del proceso, instructor, ejecutor, coordinador y coordinador adjunto, y nueve principios clave, por ejemplo: " todo el mundo es fiable", "las políticas no pueden aplicarse con éxito al forzar una idea o tarea en otros" y "cualquier empresa actúa efectivamente como una línea de montaje". Básicamente, Roig cree que para que un proyecto tenga éxito, la empresa debe fomentar el liderazgo en todos los niveles, y también debe saber cómo transmitir sus sueños, motivaciones, e ideales de esfuerzo y trabajo duro a sus empleados.

A través de este nuevo modelo, Mercadona trató de satisfacer a todos lo que él define como los cinco componentes de la empresa, en el siguiente orden: " El Jefe " (clientes), trabajadores, proveedores, sociedad y capital. A continuación, se procede a explicar cada uno de estos cinco componentes.

En primer lugar, el cliente, que es quien marca la línea de actuación de los trabajadores. Mercadona tiene por objeto proporcionar la mejor relación calidad - precio y estabilidad de los precios a sus consumidores. La compañía utiliza la marca de distribución para mantener una sólida imagen de precios. Lanzada en 1996, Mercadona vende actualmente alrededor de 2.000 productos de marca propia, que representan alrededor del 40 % de las ventas. Sus marcas de distribución son cinco: Hacendado (alimentos frescos y secos), Bosque Verde (artículos de farmacia), Deli Plus (cuidado del cuerpo), Compy (cuidado de las mascotas) y 9,60 (artículos de belleza). En los últimos años, Mercadona ha cambiado su estrategia de marketing para centrarse

en una estrategia de “todos los días precios bajos” sin promociones, con el objetivo de mantener sus niveles de precios, al menos, un 3% por debajo de los de la competencia. Esta estrategia permite a los clientes adquirir una cesta de compra completa que cubra todas las necesidades de los compradores tanto en alimentación como productos de belleza, cuidado personal y alimentos para mascotas. Sin embargo, en estos tiempos difíciles que atraviesa el país se han introducido nuevas reducciones de precios para que los clientes regresen a sus tiendas. Así, en 2010 Mercadona redujo los precios en un promedio del 4%, que junto con la reducción del 10% hecha en el año precedente 2009, se tradujo en un ahorro de € 2,2 mil millones para sus clientes, € 980 por hogar en 2010. Estas reducciones de precios se lograron gracias a la reducción de los costes de las materias primas y los ahorros derivados de las mejores ofertas de sus proveedores.

Asimismo, Mercadona trabaja continuamente con sus “interproveedores” o proveedores con lazos estrechos de relación a largo plazo para garantizar un surtido que esté actualizado, refleje las necesidades de los clientes y se adapte a los gustos y costumbres locales. Mercadona ofrece más de 8.000 productos en sus tiendas, de las cuales más de 2.000 se han renovado o reformulado. Además, la compañía se esfuerza por ofrecer el más alto nivel de servicio a sus clientes y por aumentar la rapidez y la facilidad de su compra (por ejemplo, construyendo aparcamientos, teniendo múltiples entradas en sus tiendas, señales claras, envases fácilmente identificables y ubicando los productos de la forma más intuitiva posible). Además, la compañía apuesta por innovar continuamente y por estar en contacto con el cliente a través de su número de teléfono de servicio al cliente gratuito y de su página web. Como único elemento negativo, se podría destacar la falta de oferta de “conveniencia” en el servicio, en el sentido de que Mercadona renuncia a abrir sus supermercados en los días festivos.

En referencia a sus trabajadores, Mercadona tiene como objetivo garantizarles estabilidad en sus puestos de trabajo, contando con 74000 trabajadores fijos, de los cuáles el 85% lo son a tiempo completo y con implementación de horas de trabajo estables. Procura proporcionar a los mismos buenas condiciones de trabajo (por ejemplo, todos los empleados pueden disponer de vestuarios y una sala común en las tiendas para ellos). Asimismo, Mercadona se compromete a ofrecerles formación continua para facilitarles la adaptación a la cultura corporativa y una absoluta

transparencia en todo lo que se refiere a las metas de la empresa, así como en las comunicaciones relativas a cambios en los productos o precios. Además, paga a sus empleados salarios más altos que la media en el sector de la distribución (1.400 euros netos al mes para el personal base con más de 4 años de antigüedad, el 80%), asegurando la igualdad salarial en niveles con la misma responsabilidad, 30 días de vacaciones al año, permiso de maternidad, beneficios de guardería, posibilidad de trabajar cerca de sus hogares, y la oportunidad de progreso gracias a su política de promoción interna.

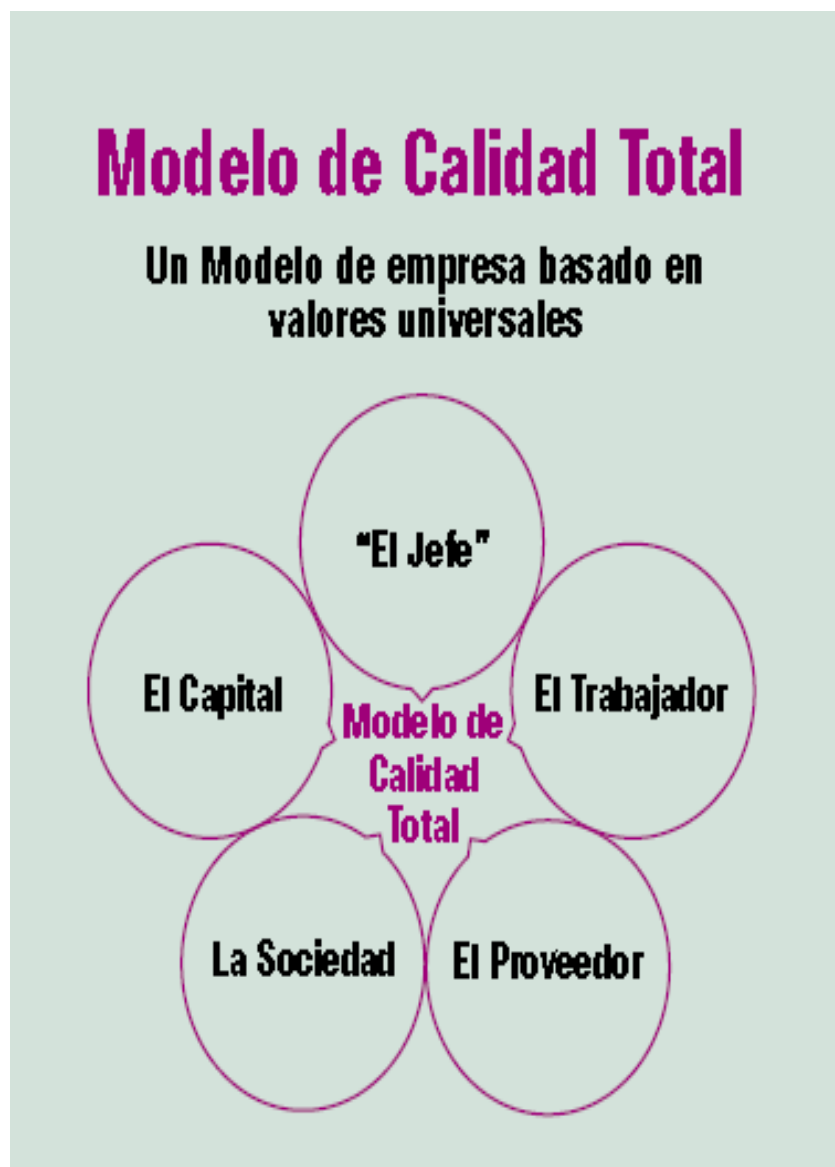
Por otra parte, Mercadona sigue una estrategia general de colaboración con sus más de 100 interproveedores y 2000 proveedores comerciales, llegando a un volumen de compras en España por valor de 14.500 millones de euros (representan el 85% del volumen total de compras). Esta relación se basa en contratos de beneficio mutuo a largo plazo con un período de cese gradual de uno a tres años en caso de que alguna de las partes quiera finalizar el contrato. El hecho de que Mercadona se comprometa a realizar grandes pedidos dota a la relación con sus proveedores de una gran estabilidad, además de que les sirve como incentivo para innovar y ofrecer Mercadona su mercancía a bajo precio sin rebajar los estándares de establecidos por Mercadona. Esta estrategia de bajo coste de adquisición es fundamental para el éxito de su estrategia de precios bajos todos los días.

Con respecto a la sociedad, uno de los principios del Modelo de Calidad Total es la creencia de que, al contribuir al desarrollo de la sociedad, Mercadona aumentará su propio potencial de desarrollo. La compañía intenta detectar lo que la sociedad necesita a través de la comunicación con los clientes, así como a través de las organizaciones empresariales y los municipios. Asimismo, Mercadona se centra en respetar al medio ambiente al máximo trabajando de forma conjunta con los proveedores integrados para utilizar la menor cantidad de recursos naturales posible y en contribuir al desarrollo de las áreas en las que opera.

El último componente del Modelo de Calidad Total es el capital, lo que significa que Mercadona se centra en la rentabilidad a largo plazo, la mejora continua de la productividad de los activos y trabajadores (en el año 2013 se ha producido un incremento de productividad del 6% por trabajador) y la reinversión de los beneficios para aumentar la equidad. Por otra parte,

Mercadona se ha comprometido a abrir alrededor de 100 tiendas al año, nivel de expansión que se ha visto afectado en los últimos años debido a las condiciones económicas, obligando a la compañía a reducir el ritmo de expansión a alrededor de 60 tiendas al año. De todos modos, Mercadona sigue siendo el mayor inversionista en la industria, con el actual promedio anual € 570 millones invertidos. También se centra en la inversión en la eficiencia de su cadena de suministro, principalmente en su red de distribución y almacenamiento.

Figura 4: Modelo de Calidad Total de Mercadona



Fuente: Memoria Anual Mercadona (2013)

2.1.3. Precios Bajos Todos los Días

Los precios bajos todos los días son el segundo gran componente de la fórmula secreta del éxito en Mercadona. La estrategia de Precios Bajos Todos los Días (del inglés EDLP) es utilizada por distribuidores minoristas que consiste en ofrecer precios bajos a los clientes todos los días del año, sin ningún tipo de descuento especial de precios ni promociones. Tradicionalmente, las tiendas utilizaban descuentos de precios, promociones de recorte de cupones, etc. para promover sus ventas y aumentar la facturación en sus tiendas. Pero esto requiere un gran esfuerzo económico que hace difícil mantener la ventaja competitiva en el largo plazo. La estrategia de PBTD ayuda a convencer al consumidor de que van a encontrar todos los días precios más bajos que en otras tiendas de la competencia, a pesar de que las promociones temporales de los competidores a intervalos puedan ofrecer precios más bajos, porque éstos no estrían disponibles todos los días.

EDLP también ayuda a las tiendas minoristas a reducir su fluctuación de la demanda que resulta del uso de las promociones sólo algunos días, y también reduce la probabilidad de que los consumidores reciban productos degradados. Tiendas como Wal-Mart y Spencer han utilizado la estrategia PBTD, lo que ha constituido en gran medida la principal causa de su éxito. (MBA Skool, 2014).

Mercadona ha encontrado la forma de ofrecer estos precios bajos todos los días principalmente gracias a su oferta de productos de marca propia (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus). En el momento de su creación, estas marcas surgieron especialmente para dar respuesta a las exigencias de aquellos segmentos de consumidores que mostraban una mayor sensibilidad al precio. Sin embargo, en la actualidad las marcas de distribución se han llegado a erigir como una poderosa herramienta de marketing, posicionándose como una alternativa de la misma o próxima calidad que la marca líder a precios más reducidos (Gómez y Rubio, 2005). Es más, con el transcurso del tiempo, muchas de estas marcas han tratado de diferenciarse utilizando para ello estrategias basadas en argumentos tales como un suministro de productos más innovadores, de mayor calidad y con un mayor grado de segmentación, lo que les ha ido permitiendo ocupar posiciones de relevancia cada vez más cercanas a las clásicamente ostentadas por las marcas líderes de fabricante (Burt y Sparks, 2002; Dunne y Narasimhan, 1999; Hoch y Banerji, 2003;

Quelch y Harding, 1996). Por este motivo no es de extrañar que, en términos generales, hayan llegado a ocupar niveles de sofisticación propios de las marcas de fabricante, adaptándose a las nuevas tendencias y nichos de mercado con una creciente rapidez, superando en ocasiones la capacidad de reacción e innovación de las marcas de fabricante (Puelles y Puelles, 2008).

Ante el aumento de cuota de mercado de la marca de distribuidor de Mercadona, los fabricantes han tenido que crear una mejor imagen y desarrollar estrategias que justificasen el mayor pago del consumidor por un producto que satisface necesidades muy similares a las de los productos de marca de distribuidor. La justificación de comprar productos de marca reside en que son percibidos como productos originales, saludables, innovadores y que inspiran confianza. A pesar de todo, los principales fabricantes del país también se han visto obligados a bajar los precios para colocarse en una mejor posición competitiva con respecto a los distribuidores, que se han convertido en juez y parte del sector. En este sentido, Stéphane Roger, Director de Business Development de Kantar Worldpanel, ha afirmado que “la presión a la baja de los precios por parte de la distribución y las marcas fabricantes está teniendo dos efectos importantes en el sector: primero, el menor precio pagado ha hecho que en el corto plazo todos los mercados cayeran en valor; y segundo, este cambio de estrategia está modificando los hábitos de compra de los consumidores hacia una búsqueda continua de opciones baratas.” (Kantarworldpanel, 2010).

2.1.4. Análisis de otras ventajas competitivas

Aunque Mercadona está ganando cuota de mercado y es el jugador dominante de la industria, todos sus principales competidores gozan de cuotas de mercado relativamente altas y estables y la situación de la industria ocasiona algunas dificultades para el desarrollo de negocios. El sector de la distribución se encuentra actualmente en una etapa de madurez, donde la tendencia principal es la consolidación a través de fusiones y adquisiciones, lo que hace que las barreras de entrada sean aún más pronunciadas. Además, aunque la industria sigue siendo rentable, se ha visto profundamente afectada por la crisis económica, lo que ha provocado la disminución de los márgenes de beneficio como consecuencia de las reducciones de precios que sirven como una palanca clave para capturar una base de clientes con un poder adquisitivo más bajo.

Por lo tanto, se puede apreciar cómo las empresas establecidas están obteniendo beneficios económicos positivos y, en caso de que entraran nuevas empresas en la industria lo más probables que incurriesen en pérdidas o tuviesen dificultades para ganar cuota de mercado de forma rentable. De esta forma, parece claro a partir de este análisis que hay barreras a la entrada en el mercado pero que, en el caso de Mercadona, estas pueden llegar a representar ventajas competitivas para la empresa.

En primer lugar, Mercadona tiene ventajas competitivas que tienen origen en su posicionamiento en el mercado. Mercadona domina el segmento de *value for money* (por medio de una oferta de productos y servicios de media-alta calidad al menor precio posible) en el sector del mercado de la alimentación, que está aumentando progresivamente su tamaño en el escenario económico actual del país. Esto se ha logrado como consecuencia de la existencia de economías de escala, que son cruciales para obtener un éxito sostenible en la industria de la distribución minorista. Al tener la empresa la posibilidad de vender productos más baratos que un competidor nuevo o más pequeño debido a que pueden distribuir los costos fijos entre un mayor número de unidades, los nuevos operadores estarán en clara desventaja de costes. Por otra parte, el número limitado de jugadores en el escenario de supermercados en España es un reflejo de que se requiere un tamaño mínimo para ser sosteniblemente rentable. Asimismo, aunque existen algunos pequeños mercados locales, para ser un distribuidor a nivel nacional es necesario tener una amplia red de puntos de venta distribuidos por todo el país.

Estas economías de escala aumentan el poder de negociación con los proveedores, provocando que Mercadona tenga una posición muy fuerte en la negociación de los contratos de adquisición de sus productos con sus proveedores. En particular, hay dos factores que explican esta posición: en primer lugar, la estrategia de Mercadona que consiste en la reducción de números de referencia o SKUs de forma que sólo se venden las marcas líderes en cada categoría de producto y, por otra parte, el hecho de que sea el operador número uno que provoca que las marcas de mayor venta tengan que estar presentes en Mercadona si no quieren renunciar a llegar a un cuarto de la población del país que es su cobertura de mercado. Asimismo, su posición dominante en el sector sirve de apoyo a su estrategia de marca propia, en el sentido de que cuando Mercadona

negocia con sus proveedores, éstos se ven obligados a proporcionarles los productos de marca blanca como parte del contrato.

El poder de negociación con los proveedores no es la única parte importante de las economías de escala, sino que las economías locales de escala también son especialmente relevantes. Para lograrlas es necesario contar con una densa red de distribución de forma que los centros operativos se encuentren ubicados cerca de los puntos de venta para poder minimizar los costes relacionados con la adquisición y distribución de mercancías. Mercadona cuenta con 14 centros de distribución repartidos por todo el país desde los cuales se suministra a la totalidad de sus supermercados, de forma que se reducen los costes logísticos al mínimo.

Otra ventaja competitiva relacionada con el posicionamiento de la compañía es su capacidad de captar nuevos clientes gracias a que el modelo de Calidad Total de Mercadona está totalmente centrado en el cliente y los clientes figuran como prioridad absoluta de los empleados. Como se mencionó anteriormente, la compañía se centra en la adaptación de la gama de productos a las preferencias de los clientes, en proporcionar la mejor relación calidad-precio, en dar el mejor servicio posible y en facilitar el proceso de compra al consumidor. Todas estas iniciativas hacen que Mercadona se diferencie claramente de sus competidores clave y que aumente la lealtad de los clientes quienes van desarrollando hábitos de compra que son posibles únicamente en Mercadona.

Además la compañía es capaz de generar una buena imagen de marca gracias a su extensa red de tiendas consistente en más de 1450 tiendas presentes en prácticamente la totalidad de las provincias españolas. Asimismo, la exclusiva gama de productos de Mercadona (que ofrece sólo el producto de mayor marca para cada categoría y de alta calidad de los productos de marca propia), junto con su estrategia de precios bajos todos los días y su contribución al desarrollo de las zonas en las que opera provocan un impacto positivo en cómo perciben los consumidores la marca de Mercadona y genera una reputación muy positiva, reforzando aún más la captación de clientes.

En relación a las ventajas competitivas con origen en los recursos de la compañía,

Mercadona es líder en innovación, siendo por ejemplo la primera cadena de supermercados de Europa que construye almacenes totalmente automatizados. Esto ha permitido a Mercadona ser el primero en bajar por la curva de aprendizaje y desarrollar una ventaja frente a sus competidores.

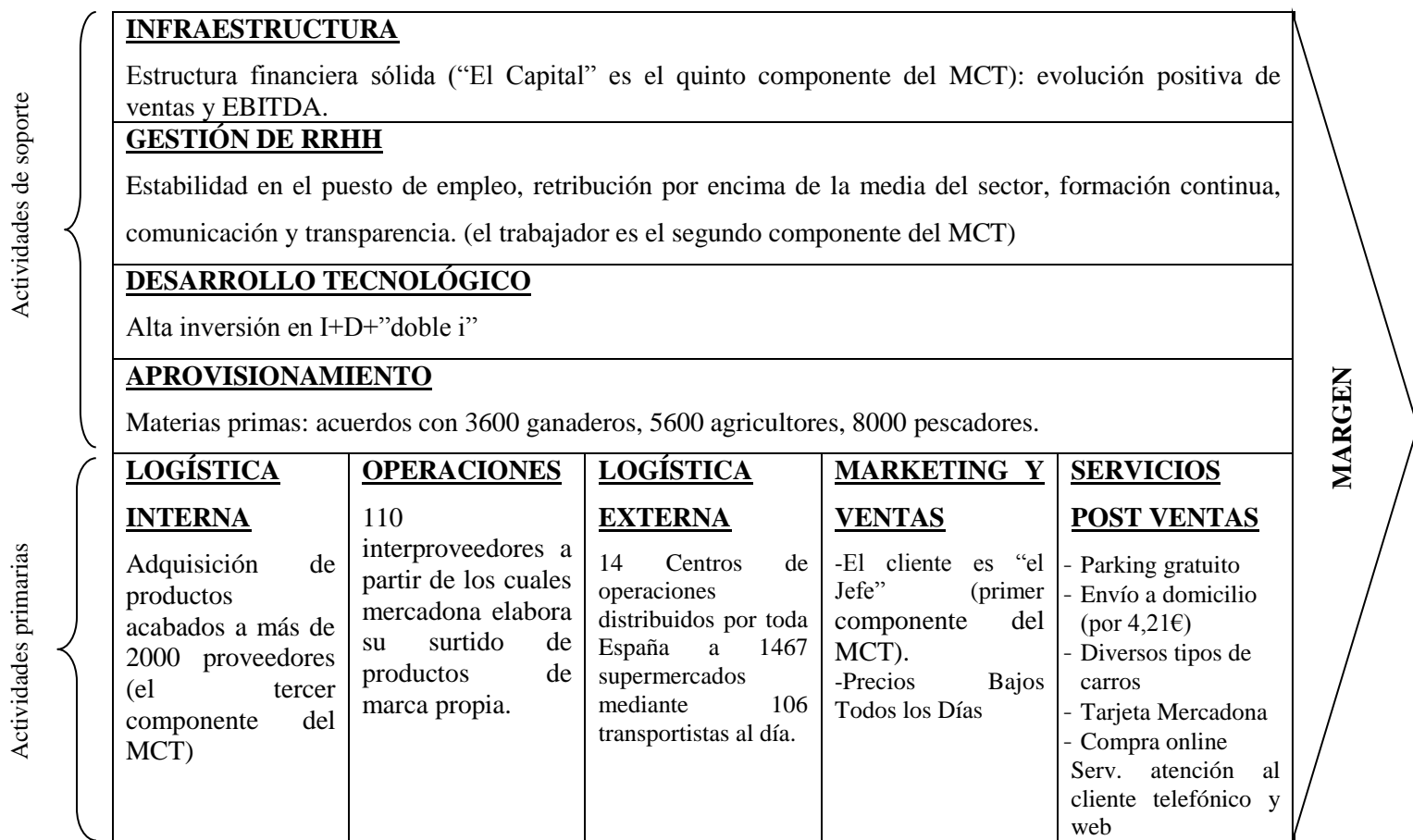
Además, las políticas de personal de Mercadona son uno de sus puntos fuertes y que más le diferencia de sus competidores. Cada año, Mercadona adopta nuevas medidas para mejorar la vida de sus trabajadores, invirtiendo en formación y asegurando que los salarios mínimos sean más altos que la media del sector. Este enfoque de la gestión de los empleados genera una cultura corporativa particular que promueve la satisfacción del empleado y comunicación entre todos los trabajadores que les sitúa en una posición que permite servir mejor al cliente. Además, Roig cree que: "Cuanto mejor se trate a los empleados, mayor es su participación, lo que hace que la empresa sea más competitiva y más productiva y contribuye a su continuidad en el tiempo. "

2.1.5.Cadena de Valor de Mercadona

En la figura 5 de análisis de la cadena de valor (Porter, 1985) se pueden observar las distintas fuentes de valor de Mercadona que conceden una ventaja competitiva a la compañía. En actividades de soporte, el continuo crecimiento en ventas y EBITDA han resultado en una infraestructura financiera sólida, su gestión de recursos humanos está totalmente enfocada al logro de la satisfacción de todos los empleados por constituir la segunda prioridad del MCT, el desarrollo tecnológico es alto gracias a la fuerte inversión en el departamento de innovación y desarrollo, y el aprovisionamiento de materias primas realizado a través de numerosos acuerdos con ganadores, pescadores y agricultores dotan a sus productos de una altísima calidad. En actividades primarias, la logística interna a través de más de 2000 proveedores con quien Mercadona mantiene una estrecha relación facilita la compra de productos de calidad, las operaciones llevadas a cabo por los 200 interproveedores permiten a la compañía adaptarse con facilidad a las necesidades de los consumidores, la logística externa hace que estos productos lleguen rápidamente a los puntos de venta gracias a la extensa red de distribución, el marketing y ventas ayuda a que todos estas fases del proceso estén totalmente orientados hacia “el jefe” y se encarga de que este pueda realizar su compra al mejor precio posible, y el servicio postventa contribuye a que la experiencia y confianza de comprar productos en Mercadona se alargue más

allá del momento de compra *i.e.* con el servicio a domicilio que ofrece. En resumen, el análisis de la cadena de valor muestra diversas y poderosas fuentes de valor para Mercadona.

Figura 5: Cadena de Valor de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter (1985)

2.2. Claves competitivas de Mercadona frente a sus competidores

Para poder analizar en profundidad las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona, se procede a realizar un análisis de las distintas acciones que llevan a cabo éstas empresas desde el punto de vista del marketing estratégico, centrandolo en aquellas que

hagan referencia a factores claves de éxito como son el surtido, precio, localización y servicio de atención al cliente.

2.2.1. Surtido

Carrefour Planet

En cuanto al surtido de Carrefour Planet, el conjunto de artículos expuestos en este punto de venta susceptibles de ser adquiridos por los clientes es amplísimo. Esto ocurre debido a que, de esta forma, es más fácil cumplir con los objetivos de satisfacer todas las necesidades de sus clientes que se marca Carrefour y obtener así rentabilidad. De hecho, El Grupo Carrefour se auto-define como una empresa comprometida con el consumidor al apostar por la calidad, variedad y modernidad de los productos que comercializa, ofreciendo a sus clientes habituales un descuento significativo de precios en el surtido habitual de todos sus hipermercados. Además es un surtido profundo compuesto por más de 10.000 productos, con una combinación de las marcas líderes y marcas de la distribución.

Asimismo, Carrefour utiliza asiduamente los productos “de atracción” o “imán”, colocando por ejemplo al entrar en el hipermercado televisiones y otros productos electrónicos antes de pasar a la zona de alimentación. Esto contribuye a que el cliente perciba que en esta tienda será capaz de comprar de una vez todos los productos que necesita para su hogar, sin necesidad de acudir a tiendas distintas para cubrir todas sus necesidades.

Carrefour Market

Al formar parte del grupo Carrefour, este supermercado también apuesta por la calidad, variedad y modernidad de los productos que comercializa. Esto hace que el surtido sea amplio al estar compuesto por un gran número de familias (aunque no tantas como en Carrefour Planet); ancho porque hay bastantes referencias dentro de las familias; profundo porque en el almacén y en la zona de exposición por norma general se encuentran una gran cantidad de referencias; coherente, ya que los productos que ofrece el supermercado son complementarios entre sí; y dinámico, puesto que cubre todas las necesidades del cliente.

Sin embargo, a diferencia de los que ocurre en Carrefour Planet, en este supermercado el cliente no percibe la misma sensación de poder satisfacer todas sus necesidades en una misma compra en un mismo establecimiento.

Dia Market

La variedad de las marcas y productos que se pueden encontrar en el establecimiento es considerada como un criterio importante de satisfacción, aspecto en el que los establecimientos de DIA son valorados muy por debajo de la media. Esto se debe a que el surtido de DIA es mucho menos amplio que en los supermercados comentados anteriormente.

2.2.2. Precio

Carrefour Planet

Se pueden encontrar los clásicos números recuadrados indicando los precios. En este supermercado el color es negro sobre blanco pero las ofertas se indican en color amarillo para captar la atención de los consumidores y que perciban una menor imagen de gasto. El color amarillo en marketing indica un precio económico mientras que el blanco – usado en los fondos – transmite limpieza y paz. Es el que provoca una respuesta más rápida en los consumidores. Es más, también se incluye un pequeño recuadro azul donde se incluye el nombre del producto, para transmitir seguridad y confianza en dicho producto. Por último, destacar que en este supermercado el número de la izquierda es bastante más grande que los dígitos. Esto se debe a que los clientes se concentran en los primeros dígitos del precio para evaluar la conveniencia de la compra. De esta manera, se intenta que los dígitos sean lo menores posibles.

Carrefour Market

Las ofertas siguen el mismo esquema que en Carrefour Planet. Se encuentran en recuadros de color amarillo con las letras en negro para transmitir calidad pero en este caso se utiliza un fondo rojo con las letras “Ahorra” en blanco para desatar emoción y captar la atención.

De nuevo se utiliza la técnica de los céntimos impares, especialmente los terminados en cinco. Mediante esta táctica se consigue posicionar los productos en un escalón menor (por ejemplo 9,95 vs 10) sin quebrar dicha barrera psicológica.

Dia Market

Los supermercados Dia son conocidos por sus bajos precios y su aceptada calidad aunque también han desarrollado la imagen de que en sus supermercados no se tiene muy en cuenta un ambiente de limpieza ni orden. Sin embargo, Día está haciendo notables esfuerzos en los últimos años por cambiar esa imagen. En los supermercados se pueden encontrar rótulos con el eslogan de la cadena de supermercados, “Calidad y precio están muy cerca”.

Sus ofertas son principalmente las de “¡precio ahorro!” y “precio más bajo”. Este sin embargo no utiliza los colores amarillo-rojo, sino blanco negro para acentuar la seriedad y veracidad del lema. De esta forma, los consumidores confían en que van a pagar el precio más bajo del mercado por dicho artículo.

2.2.3. Localización e implantación

Carrefour Planet

Los formatos de los establecimientos de Carrefour Planet son tanto supermercado como hipermercado ya que, se dirigen tanto a los habitantes de la zona, que bajan de sus casas para hacer la compra diaria en este sitio, como a los clientes que van una vez a la semana y realizan una cesta de compra abundante. La distribución de productos se lleva a cabo entre los distintos lineales del pasillo y su presentación se realiza de forma vertical para facilitar la venta. Es posible observar una gran variedad de técnicas para mejorar la presentación de los puntos de venta, como la técnica denominada “facing” que consiste en la administración del número de caras del producto cuyo objetivo es que el hipermercado parezca más ordenado y lleno.

Carrefour Market

Sus establecimientos están situados en el centro de la ciudad y se dirigen a los habitantes de la zona que acuden a realizar su compra diaria.

En cuanto a su distribución además de realizarse a lo largo de un gran pasillo, algunas marcas utilizan columnas en medio del supermercado o columnas de determinados pasillos dedicados a otros productos. Con esta técnica de implantación lo que consiguen es llamar la atención del cliente y conseguir que su marca destaque respecto de las demás.

Dia Market

Por su localización en el centro de la ciudad, se puede establecer que sus establecimientos están destinados a los habitantes que viven a sus alrededores y realizan la compra de forma diaria.

Los productos se encuentran a lo largo de pasillos, los cuales no suelen gozar ni de buena iluminación ni de carteles que indiquen que productos se encuentran ahí situados. La implantación se realiza de forma vertical lo cual favorece la capacidad para la venta.

2.2.4. Servicio de atención al cliente

Carrefour Planet

Las dimensiones de este establecimiento así como la gran cantidad de servicios que ofrece le convierten, sin lugar a dudas, en el más enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente de entre todos los analizados.

Las dimensiones de este establecimiento así como la gran cantidad de servicios que ofrece le convierten, sin lugar a dudas, en el más enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente de entre todos los analizados.

Para comenzar, a la entrada del hipermercado existe un mostrador de atención al cliente que tiene por objeto ayudar a éste a resolver incidencias, a darse de alta en el Club Carrefour o en el servicio de envío a domicilio (gratuito a partir de 200€), o a apuntarse a las reuniones informativas para conocer mejor a Carrefour, entre otros.

En la medida en que Carrefour Planet se encuentra localizado en un centro comercial, cuenta con un amplio Parking totalmente gratuito, compartido con el resto de tiendas localizadas en el mismo, que garantiza al cliente el servicio de aparcamiento.

Por otra parte, con el fin de que el cliente pueda acceder a promociones exclusivas y a grandes descuentos, se pone a su disposición la posibilidad de adquirir gratuitamente la tarjeta del Club Carrefour, no apta para abonar el importe de las compras, pero muy adecuada para obtener importantes ventajas. Con el objetivo de poder pagar las compras, tanto en tienda como online,

mediante una tarjeta específica del grupo Carrefour, se ha creado la tarjeta Visa Pass, gratuita y sin cuota anual, que permite efectuar los pagos al contado o a crédito en función de las necesidades del cliente.

Finalmente, cabe señalar que, además de los puntos específicos de atención al cliente que pueden encontrarse en el establecimiento, Carrefour pone a disposición de éste un servicio telefónico de resolución de dudas así como una dirección de correo electrónico para poder hacer las consultas pertinentes.

Carrefour Market

Aunque los servicios ofrecidos al cliente en este supermercado son más reducidos que en el caso del Carrefour Planet, siguen siendo numerosas las ventajas que encuentra el cliente al hacer su compra en este establecimiento.

En primer lugar, Carrefour Market pone a disposición del cliente un servicio de Parking totalmente gratuito y reservado en exclusiva a las personas que vayan a efectuar su compra en el supermercado. Además, resulta destacable el horario de apertura y cierre ya que, además de abrir de lunes a sábado de 9 de la mañana a 10 de la noche, se ha previsto recientemente la apertura del local también los domingos y festivos de 10 de la mañana a 9 de la noche. De esta forma, se ofrecen grandes facilidades a aquellos clientes que entre semana no tengan tiempo suficiente para efectuar su compra.

Dia Market

De todos los supermercados analizados, DIA Market es el que ofrece servicios más reducidos y tradicionales. Es preciso indicar que, al contrario de lo que ocurre en el resto de tiendas visitadas, el supermercado Dia no ofrece al cliente un servicio de Parking ni existe un mostrador de Atención al Cliente en la entrada de los establecimientos. Por otra parte, uno de los aspectos más destacados en el supermercado y que constituye una de los principales servicios ofrecidos al cliente, es la posibilidad de hacerse socio del Club Dia.

Tabla 2: Comparación de las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona.

	Mercadona	Carrefour Planet	Carrefour Market	Dia%
Surtido	-eficiente pero no amplio. -Marca propia del distribuidor de gran calidad. -Oferta de productos especiales: sin gluten, orgánicos, etc.	-Amplísimo: gran variedad de marcas de fabricante. -presencia marcas del distribuidor -Profundo -Zonas especiales: productos ecológicos, etc -Productos de atracción -comprar=experiencia	- Amplio: variedad de marcas de fabricante. -Presencia marcas del distribuidor. -Profundo -comprar de forma funcional.	-Reducido: gran presencia de marca del distribuidor. -poco profundo -poco dinámico
Precio y promoción	- Precio alto marca distribuidor (venden supuesta calidad) - Precio medio marcas fabricante - Diversas ofertas	- Menor precio marca distribuidor - Menor precio marcas fabricante - Gran diversidad de ofertas - Inmejorable PPV	- Buen precio marca distribuidor - Precio medio marcas fabricante - Algunas ofertas - Poca PPV	- Precio marca distribuidor inmejorable - Alto precio marca fabricante - Variedad y calidad de ofertas - Prácticamente inexistente la PPV
Localización Implantación	- Formato: Supermercado - Presentación vertical - Carteles para la cerveza	- Formatos: Supermercado e hipermercado - Presentación vertical - Carteles - Zona de congelados - Buena iluminación	- Supermercado - Presentación vertical - Columnas - Nevera -Expobandejas sólo para botellas de cerveza	- Supermercado - Presentación vertical - Frontales de pasillo - Expobandejas - Mala iluminación
Servicio al cliente	- Parking gratuito - Envío a domicilio (por 4,21€) - Diversos tipos de carros - Tarjeta Mercadona - Compra online - Serv. atención al cliente telefónico y web	- Parking gratuito - Envío a domicilio (gratis desde 200€) - Diversos tipos de carros - Servicios en tienda (banco, tlf. ayuda) - Tarjeta Club Carrefour y tarjeta Visa Pass - Compra online - Serv. atención al cliente mostrador, telefónico y web	- Parking gratuito - Envío a domicilio (gratis desde 200 €) - Apertura los domingos y festivos - Tarjeta Club Carrefour y tarjeta Visa Pass - Compra online - Recarga telefónica - Serv. atención al cliente telefónico o web	- Envío a domicilio (por 3€) - Consignas y lugares para carros - Tarjeta Club Dia - Compra online (en prueba) - Serv. atención al cliente telefónico y web

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis presencial de las tiendas.

En conclusión, se puede observar como cada competidor busca diferenciarse en algún sentido: Carrefour Planet con su amplísimo surtido de productos y en la oferta de un servicio de calidad, Carrefour Market en ofrecer a los consumidores la calidad del grupo Carrefour sin que tengan que renunciar a la proximidad, y Día con sus precios bajos y ofertas inmejorables. Para una mayor profundización de las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona: ver Anexo 1.

2.3. Resultados: Análisis del crecimiento de la cuota de mercado en Mercadona

El resultado del buen hacer de Mercadona es un incremento de la cuota de mercado, que para muchos constituye la mejor medida del incremento de la competitividad en la misma. Así, para Porter (1985), una ventaja competitiva es sostenible si la compañía mantiene o incrementa la cuota de mercado a la vez que mantiene una senda de crecimiento y rentabilidad.

La cadena de supermercados Mercadona ha ganado un 65% de cuota de mercado en siete años. Según un informe de la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores del sector agroalimentario, la enseña valenciana es el operador que ha experimentado un mayor crecimiento en el periodo analizado al pasar del 12,8% que tenía en 2002 al 21% de cuota en 2009. (Moret, 2011).

A partir de entonces, Mercadona ha ocupado de forma consecutiva la primera posición de mercado por cuota, llegando en 2013 a tener una cuota del 22,3%, frente al 21% del año anterior. Además, en lo que respecta a penetración ha ganado un 1,7%, unos 370.000 clientes, ha sumado 20 millones de actos de compra más que el año anterior y cuenta con la cuota más alta de fidelidad de sus consumidores (un 24,9%), una cifra que “no es comparable con ninguna otra cadena”, según Susana Magdaleno, directora de los sectores de Distribución y Combustibles en Kantar Worldpanel.

Esta posición de liderazgo en el mercado ha influido enormemente en la interacción que tiene con la competencia. Uno de los impactos que tiene la estrategia de Mercadona en sus principales competidores es, en primer lugar, su decisión de trabajar con un reducido número de marcas por producto al potenciar su marca de distribución, provocando que sus competidores opten a la fuerza por adoptar una estrategia “marquista”, centrándose sobre todo en la oferta de una amplia gama de marcas por producto. Si bien es cierto que Mercadona pueda estar exponiéndose al riesgo de perder esos clientes que valoran la amplia disponibilidad de productos de primera calidad, se sitúan sin embargo por encima de sus competidores en la capacidad de atraer a clientes que son más sensibles a los precios. Esta estrategia tendería a relajarse en caso de recuperación económica. De esta forma, el éxito de Mercadona aquí radicaría en su capacidad de flexibilidad de adaptación a una situación y otra.

Además, el hecho de que el líder del mercado tenga el compromiso de ofrecer precios bajos todos los días es una poderosa forma de disuasión para aquellos que están considerando entrar en el mercado. La estrategia de Mercadona de ofrecer Precios Bajos Todos los Días es una opción que, por lo general, sólo pueden adoptar los jugadores más grandes en el mercado, ya que los distribuidores más pequeños no tienen los márgenes suficientes para poder actuar de esta manera.

En cierto sentido, la estrategia de Precios Bajos Todos los Días es también un elemento de disuasión contra las reducciones de precios a corto plazo. Sus competidores saben que pueden robarle cuota mientras se mantengan las reducciones de precios, frenando así la captación de clientes de Mercadona, pero también son conscientes de que la base de clientes que está dispuesta a seguir las reducciones de precios a corto plazo son los que muy probablemente volverán a Mercadona y su estrategia de Precios Bajos Todos los Días tan pronto como los competidores de Mercadona vuelvan a sus precios normales.

2.4. Sostenibilidad del modelo

2.4.1. Amenazas a las ventajas competitivas frente al sector

En epígrafes anteriores, ha quedado reflejado que Mercadona tiene ventajas competitivas que se derivan de una posición muy fuerte en el mercado, de su apuesta por la alta tecnología y su capacidad para ser eficiente en los procesos. Sin embargo, se procede ahora a analizar si estas ventajas competitivas son realmente sostenibles.

Existen tres posibles fuentes de amenazas para las ventajas competitivas: amenazas de imitación, sustitución y movilidad de recursos. En primer lugar, las amenazas de imitación pueden ser evitadas si las ventajas competitivas tienen su origen en una pluralidad de causas, como pueden ser la combinación de economías de escala y captación de clientes. En este caso, Mercadona domina el segmento del *value for money*, mientras que otros competidores no pueden replicar el modelo de Mercadona al basarse en modelos de negocio diferentes. Los puntos de venta de Mercadona son todos homogéneos de tamaño medio, mientras que el modelo de la competencia se basa principalmente en vender a través de hipermercados. Estos lugares deben ofrecer variedad de productos a sus clientes, ya que esa es la razón por la que comprar allí. Carrefour, El

Corte Inglés , Alcampo y Eroski no pueden cambiar su modelo de negocio y comenzar a copiar Mercadona porque sus clientes quieren ver 25 marcas diferentes de chips o 20 tipos de papel higiénico cuando van a comprar allí.

En segundo lugar, existen amenazas de nuevos modelos de negocio en el sector. En la industria de los supermercados, la amenaza de sustitución proviene del crecimiento que está experimentando la compra *on-line* de productos de alimentación. De esta forma, Mercadona tiene que permanecer alerta a esta tendencia e intentar adaptarse a este cambio, aunque considerando que está en la vanguardia de los avances tecnológicos y están haciendo esfuerzos para mejorar su división de comercio minorista a través de internet, la sustitución por este nuevo modelo de negocio no representa una amenaza significativa. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, ya se ha explicado que existen grandes barreras de entrada a esta industria (aunque sea a través de la distribución *on-line*).

Asimismo, existen amenazas que consisten en la posible movilidad de los recursos. Los trabajadores de Mercadona son importantes activos para el éxito de la empresa, por lo que se ha desarrollado una cultura empresarial que facilita profundamente la lealtad de los empleados. De esta forma, incluso si los empleados se fueran a trabajar para un competidor, no sería tarea fácil introducir la cultura de Mercadona en esa otra empresa. Incluso, no sería atrevido decir que si el señor Roig fuera a dejar el negocio, Mercadona continuaría siendo un gran éxito.

2.4.2. Riesgos inherentes a la estrategia de marca blanca

Otra cuestión que amenaza la sostenibilidad de las ventajas competitivas de Mercadona es la falta de coordinación entre los proveedores y la estrategia de la marca de distribución. Esta descompenetración genera riesgos tanto para los proveedores como para Mercadona. Ésta estrategia consiste en que la compañía es capaz de ofrecer *value for money* a sus clientes gracias a que aprovechan las existencias no utilizadas por sus proveedores para obtener sus artículos de marca propia, siendo capaces de comprar el mismo producto por un precio mucho menor al de su versión de marca, añadir un margen de beneficio sobre el mismo y ofrecer a los clientes el mismo producto por un precio que sigue siendo menor.

En este sentido, las marcas propias han provocado que los distribuidores se conviertan en clientes que también son competidores. Y no cualquier competidor: uno que está dispuesto a competir exclusivamente en el precio, perjudicando la rentabilidad de la cadena de valor.

El hecho de que los fabricantes permitan esta clase de nuevos entrantes es un caso clásico de falta de coordinación, lo que tiene como resultado una interacción similar al del dilema del prisionero (Nash, 1994). En teoría, a un fabricante le gustaría vender su exceso de capacidad a un minorista con el objetivo de poder diluir sus costes fijos. Asimismo, también le sirve como forma de llegar a un segmento de mercado distinto del que llegaría a través de su marca y poder captar más cuota de mercado. En cierto sentido, la marca blanca sirve como una especie de discriminación de precios. Así, los fabricantes ofrecen su marca de forma directa a un segmento "premium" del mercado con su producto de marca, y al mismo tiempo, son capaces de llegar de manera indirecta a otro sector más sensible a los precios a través de la marca del distribuidor.

El problema es que cuando la marca del distribuidor roba cuota del resto de competidores, se les incentiva a estos a vender también su excedente de capacidad a través de marca del distribuidor, creando así un círculo vicioso en el que acaban siendo perjudicados todos los fabricantes. Este problema se puede resumir en el siguiente figura sobre el "dilema del prisionero" en Mercadona, donde la colaboración significa no ceder su producción a productos de marca del distribuidor.

Figura 6: Dilema del prisionero en Mercadona. El equilibrio de Nash

		Jugador B	
		Colaborar	No colaborar
Jugador A	Colaborar	(0, 0)	(0, 1)
	No colaborar	(1, 0)	(-1 -1)

Fuente: Elaboración propia basado en Nash (1994)

Según este cuadro, se puede observar que si ambos fabricantes deciden ceder su producción a marcas del distribuidor se llegaría a una situación de peores condiciones que si hubiesen decidido no cederla. Si bien es cierto que ceder la producción es tentador en una época de crisis económica en la que aumenta el excedente de capacidad y el riesgo de falta de liquidez, la cesión de la cuota a las marcas propias es muy arriesgada. Así, los consumidores más fieles, una vez que se cambien a productos sin marca, difícilmente regresarán y los distribuidores pueden priorizar el valioso espacio de los lineales a las marcas blancas con las que obtienen mayores márgenes. En definitiva, la capacidad de atraer a nuevos clientes y la imagen de marca pueden acabar deteriorándose para los fabricantes.

La estrategia agresiva de las marcas propias del distribuidor también tiene algunos riesgos para Mercadona, sobretodo en su relación con los fabricantes, en el sentido de que estos podrían comenzar una campaña para desalentar a otros grupos de distribución a adoptar esa misma estrategia, ofreciendo descuentos más agresivos a los competidores de Mercadona o incluso negándose a suministrar Mercadona.

Asimismo, al centrarse en las marcas blancas Mercadona está renunciando implícitamente a los consumidores con mayor poder adquisitivo que van a los supermercados buscando comprar principalmente productos de marca. Mercadona, por lo tanto, tiene que seleccionar cuidadosamente los productos en los que va a invertir en las marcas privadas para retener al mayor número de clientes de este segmento posible. Deben ser productos en los que los fabricantes no sean lo suficientemente potentes como para ser capaces de tomar represalias en caso de que Mercadona quiera reducir su estrategia de marca propia en el futuro y productos cuyas marcas no son muy importantes para los clientes *premium*.

2.4.3. Mantenimiento del MCT y PBTD en el futuro

La clave para que Mercadona pueda seguir desarrollando las estrategias de MCT y PBTD es la inversión en innovación. Hasta ahora, la compañía ha sido capaz de desarrollar la función empresarial de investigación, desarrollo e innovación añadiendo un elemento más a la misma: la

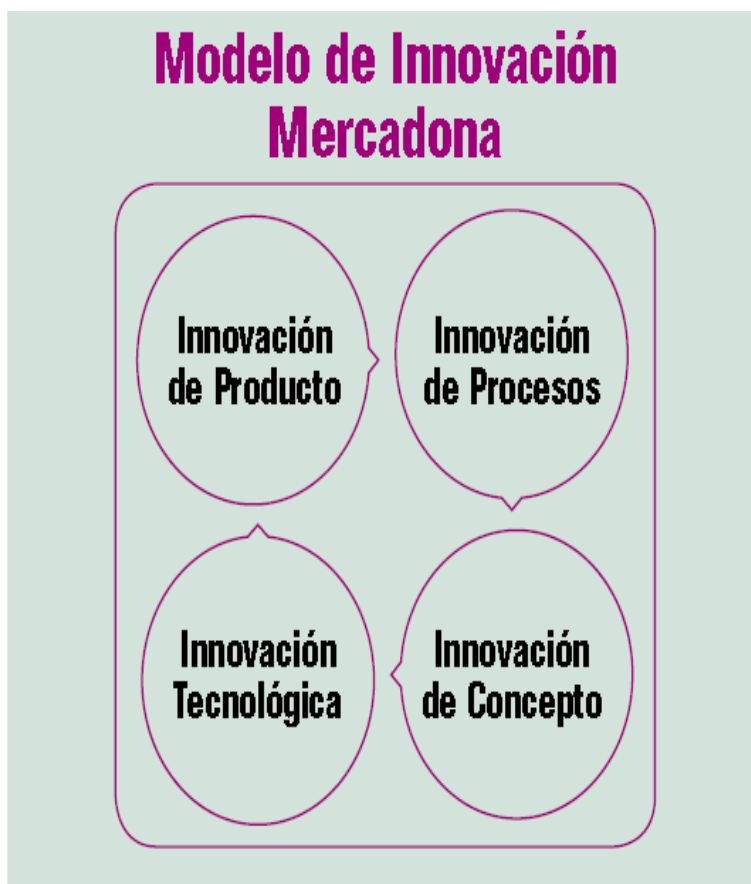
doble “i”. Esta doble “i” representa la fuerte inversión que realiza la compañía cada año en esta área, ya que sin ella sería imposible la consecución de los proyectos diseñados. Asimismo, se le da una importancia primordial a esta área debido a que Mercadona cree firmemente que contribuye de forma directa a mejorar su competitividad y a conseguir adaptarse con mayor agilidad y acierto a las necesidades reales de “El Jefe”. El modelo de innovación utilizado por la compañía tiene como objeto conseguir una “innovación transversal”, en el sentido de que se pretende innovar en cada fase del proceso de forma transversal, aportando a cada una de ellas mejoras productivas y de eficiencia.

En Mercadona, “todas las iniciativas que aborda a través de la innovación de productos, procesos, tecnología y concepto como se expresa en la Figura 7 sobre el “Modelo de Innovación de Mercadona” responden siempre también a un mismo criterio, que es el de introducir mejoras que aportan soluciones a los clientes y por las que estos están dispuestos a pagar, dado que les ofrecen valor añadido.”

La transversalidad de la función de i+d+doble i también reside en el hecho de que la responsabilidad por buscar constantemente la innovación se comparte con cada uno de los interproveedores para poder ser capaces de ofrecer conjuntamente las mejores soluciones y requerimientos a los consumidores. Para ello, es imprescindible escuchar primero cuáles son las necesidades reales que los clientes plantean. (Memoria Anual Mercadona, 2013).

De esta forma, si el ritmo de inversión en i+d+doble i continúa y sigue teniendo los resultados tan satisfactorios como hasta ahora, el MCT será capaz de ir mejorando la forma de añadir valor a cada uno de sus cinco componentes. Igualmente, el descubrimiento de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores no estará reñido con la posibilidad de seguir ofreciendo PBTD, ya que la compañía ha venido realizando fuertes inversiones en investigación y desarrollo sin necesidad de traducir este gasto en un mayor precio para los clientes.

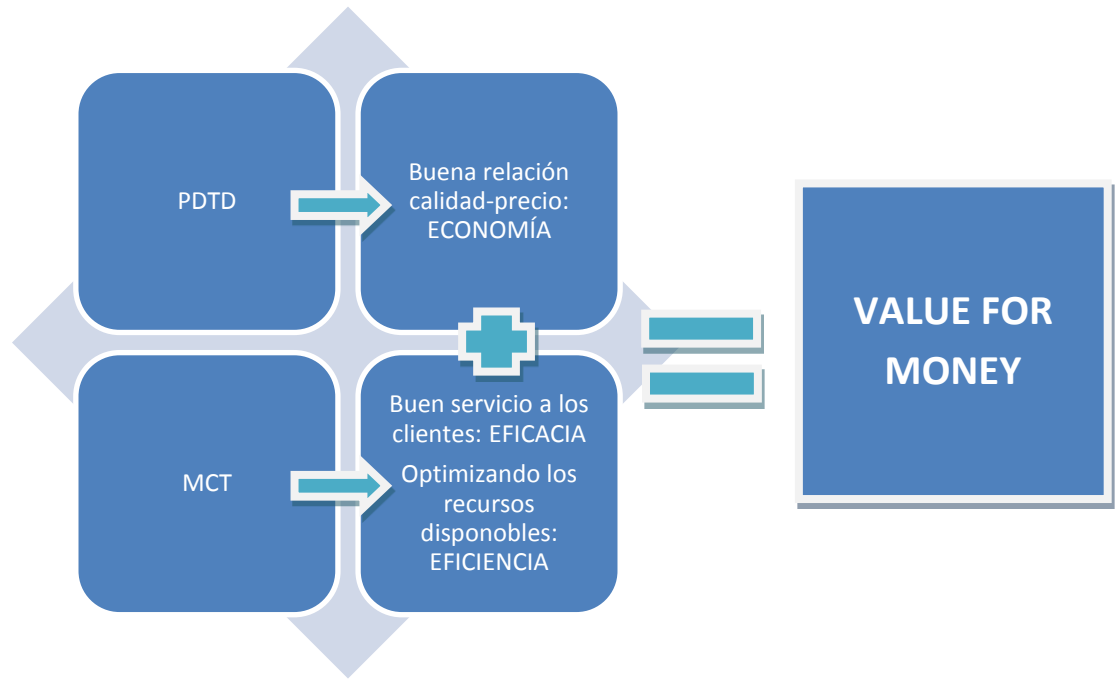
Figura 7: Modelo de innovación de Mercadona



Fuente: Memoria Anual Mercadona 2013

2.5. Claves del *value for Money* en Mercadona

Figura 8: Claves competitivas de Mercadona en términos de VFM.



Fuente: Elaboración propia

La figura 8 sobre claves competitivas de Mercadona en términos de VFM muestra cómo se genera éste valor a través de dos fuentes principales del mismo, que son los Precios Bajos Todos los Días y su Modelo de Calidad Total.

La política de PBTD contribuye a asegurar al consumidor que el esfuerzo económico realizado al comprar un determinado producto va a ser siempre el mismo, que además corresponde con que será siempre al mejor precio. Esto genera una confianza en el consumidor que los competidores de Mercadona no han sido capaces de lograr, puesto que la fluctuación del precio como consecuencia del uso de promociones les hace pensar que cuando no hay descuentos hay una parte del precio que no está siendo justificada, ya que otras veces se ofrece el mismo valor a un precio menor.

Por otra parte, la aplicación del MCT logra que la eficacia en la compra del consumidor como resultado del buen servicio que los empleados son capaces de ofrecer. Asimismo, el hecho de que todas las fases de creación de valor en Mercadona estén orientadas hacia “el Jefe” consigue que el cliente compre de forma eficiente, puesto que se le ofrece productos con todas las características que necesita para satisfacer sus necesidades, invirtiendo la menor cantidad de recursos posibles, tanto económicos como de tiempo y esfuerzo.

III. Conclusiones

3.1. Conclusión general Parte I

Conclusión parcial 1: La concentración experimentada por el sector de la distribución minorista de gran consumo en España y su consiguiente estructuración del mercado en forma oligopolística ha provocado que los principales actores hayan tenido que hacer frente a un entorno cada vez más competitivo desarrollando estrategias de diferenciación. Asimismo, la situación de crisis económica en la que se encuentra el país ha favorecido la disminución general de precios y el crecimiento de cuota de mercado de la marca de distribuidor.

Conclusión parcial 2: En este contexto, ha surgido un nuevo fenómeno en el comportamiento del consumidor final que consiste en la búsqueda del “Value For Money”, entendido como la demanda de productos y servicios que conjuguen los elementos tanto económicos (referido al mejor precio) como de calidad (referido a la creación de valor que resulta de la eficacia y eficiencia).

3.1. Conclusión general Parte II

Mercadona es una empresa líder en el sector de la distribución alimentaria del mercado español, que continúa creciendo e incrementando sus ventas pese a la crisis económica y al elevado número de competidores. Se trata de la mejor práctica en España gracias al modelo de negocio que lleva a cabo basado en la combinación de su estrategia de Modelo de Calidad Total junto con su política de “Precios Bajos Todos los Días” resultando en unos productos de calidad a un precio asequible y un servicio inmejorable.

Conclusión Parcial 1: Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de alimentación e higiene permitiendo el acceso a una gran variedad de productos de alta calidad a precios bajos presentados a través de sus muy reconocidas marcas como Hacendado.

Conclusión Parcial 2: El modelo de gestión de calidad total se basa en la satisfacción de cinco componentes: cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital, jerarquizados en el orden descrito, cuya correcta gestión, resulta en un servicio excelente.

Conclusión parcial 3: la capacidad de generar VFM que tiene Mercadona se basa en la combinación de dos estrategias: el Modelo de Calidad Total, a través de la cual se logra la eficacia y la eficiencia en la compra del consumidor; y la política de Precios Bajos Todos los Días, que permite adquirir los productos con éstas características a un precio económico. La posibilidad de poder seguir ofreciendo este VFM a sus clientes en el futuro dependerá de la capacidad de la compañía de desarrollar estas dos estrategias de forma sostenible a largo plazo gracias a la inversión en I+D+doble “i”.

Bibliografía

- Arribas, R. (2010), “Balance y futuro del sector del Gran Consumo”, *Kantar Worldpanel*, 22 de noviembre de 2010, pp. 1-20.
http://www.kantarworldpanel.com/kwp_ftp/Spain/NdP/20101122_desayunos/20101122_BalanceyFuturoGC_presentacion.pdf consultado el 4/3/2014
- Bunte, F. (2011), *El impacto de la marca blanca en la competitividad de la cadena alimentaria europea*, Informe encargado por la Dirección General de Industria de la Comisión Europea.
- DFID, “DFID’s Approach to Value for Money (VfM)”, *Department for International Development documents*, UK, 2011
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67479/DFI-D-approach-value-money.pdf consultado el 17/3/2014
- García, J.A. y Delgado, J. (2012), “informe Promarca”, *The Brattle Group*, Nov. 2012, pp. 1-100. (http://www.promarca-spain.com/pdf/2012_04_06_Informe_Promarca-The_Brattle_Group.pdf).consultado el 6/3/2014
- Indisa (2009), “La competencia en el mercado del gran consumo en España, a debate”, *Alimentaria*, http://www.indisa.es/frontend/indisa/noticia.php?id_noticia=12277). Consultado el 27/2/2014
- Jackson, P. (2012), “Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion”, *Organisation for Economic Co-operation and Development*, París. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49652541.pdf> Consultado el 25/3/2014.

- Martínez P., Jiménez, A. “Evolución y tendencias de la marca de distribuidor en los mercados de gran consumo: el caso de España” *Cuadernos de Gestión* Vol. 9. Nº 2 pp. 73-88, Madrid, 2009.

- MBA SKOOL (2014), “EDLP: Every Day Low Prices concept”, Marketing and Strategy Concepts, MBA Skool <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/3391-every-day-low-prices-edlp.html> Consultado el 29/3/2014.

- Memoria Anual Mercadona 2013

- Moret X., “Mercadona gana un 65% de cuota de mercado en 7 años” *Las Provincias*, Valencia, 2011. (<http://www.lasprovincias.es/v/20111014/economia/mercadona-gana-cuota-mercado-20111014.html> Consultado el 15/3/2014.

- National Audit Office (2014), What is a value for money study?, UK Parliament, UK <http://www.nao.org.uk/about-us/what-we-do/value-for-money-programme/what-is-a-value-for-money-study/> Consultado el 24/3/2014.

- Requena M. (2005), *El Desarrollo de las Marcas Gestionadas por la Distribución. Análisis de las variantes más relevantes*” Tesis Doctoral Inédita. Universidad Pontificia Comillas. Madrid..

- Subirá E, (2010). *La importancia de la marca. Marcas de fabricante y marcas “blancas”. Evolución y tendencias*. Universitat de Barcelona. Barcelona.

- “Total Quality Management: Empirical Conceptual, and Practical Issues”. Hackman R., Wageman R., *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, NY, 1995.

- TVDC (2009) “La distribución de bienes de consumo diario: Competencia, Oligopolio y Colusión Tácita”. Informe del Tribunal Vasco de Competencia, Gobierno Vasco, Abril 2009, pp. 1-290.
http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r5114000/es/contenidos/informacion/imformes_mercados/es_infomerc/adjuntos/090420%20DISTRIBUCION%20COMERCIAL%2020%20ABRIL%202009%20FINAL.pdf

- University of Cambridge (2011), “Una Breve Guía de Value For Money”, *Registry's Office*, Cambridge. <https://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/vfm/guide.html>
Consultado el 25/3/2014.

- Zeynep t., Harrow s.,. "[Mercadona](#)". *Caso Harvard Business School 610-089*, MA, USA, 2010. Competition demystified, (Bruce Greenwald and Judd Kahn)

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Análisis de las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona.....	57
2. Claves competitivas de Mercadona en términos de VFM.....	76
3. Claves del Modelo de Calidad Total durante el 2013.....	77

Anexo 1: Análisis de las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona

Para poder analizar en profundidad las claves competitivas de los principales competidores de Mercadona, se procede a realizar un análisis de las distintas acciones que llevan a cabo éstas empresas desde el punto de vista del marketing estratégico, centrandolo estudio en aquellas que hagan referencia al surtido, precio, localización y servicio de atención al cliente. A modo de ejemplo para clarificar los conceptos, se toman como referencia las categorías de aceite de oliva y cerveza.

1. Surtido y producto

1. Mercadona

El surtido de Mercadona se caracteriza por ser eficiente compuesto por 8000 referencias para satisfacer las necesidades de los clientes en alimentación, limpieza del hogar, higiene y comida para animales domésticos. Dichas referencias son seleccionadas entre más de un millón de productos existentes en alimentación e higiene en toda España.

Como Roig, “para poder formar parte de las referencias seleccionadas por Mercadona es necesario cumplir una serie de requisitos: que cubran necesidades reales y rotación; añadir valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello; que tengan unos costes de proceso eficientes; y mantener una elevada aceptación por parte del cliente”.

Para poder hacer esto posible, Mercadona mantiene una continua labor de escucha y comunicación. En una constante adaptación a las necesidades de los clientes, Mercadona realiza todos los años una importante labor para innovar y desarrollar nuevos productos, incorporándolos a su surtido.

Es destacable como en Mercadona existe una gran variedad de productos para celíacos, compuesto actualmente su surtido por más de 750 productos sin gluten, un número francamente alto comparado con la oferta de sus competidores.

El gran elemento diferenciador del surtido de Mercadona es la oferta de productos “con la máxima calidad y al precio más bajo posible”, consiguiendo esto sobre todo a través de la venta de productos de marca blanca. Desde que empezó en el año 1977, ha desarrollado marcas como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Estas marcas son especialmente promocionadas a través del modelo de “Producto Recomendado”, en el que se identifica claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla el producto. Esto ha provocado que las marcas de fabricantes hayan cobrado menos importancia dentro del surtido de Meradona.

A modo de ejemplo, si nos fijamos en la categoría de aceite, se observa cómo no existe un surtido amplio, ya que se compone sobretodo de una marca predominante (hacendado) con tan solo una alternativa de marca de fabricante (Koipesol y Carbonell).

Sin embargo, en la categoría de cerveza, al ser una categoría en la que el consumidor le sigue dando una gran importancia a la marca, existe mucha más variedad de oferta (Mahou, Cruzcampo, Ambar, San Miguel, Heineken...), si bien es cierto que hay un mayor número de unidades de la cerveza Steinburg (marca del distribuidor).

2.Carrefour Planet

El conjunto de artículos expuestos en este punto de venta susceptibles de ser adquiridos por los clientes es amplísimo. Esto ocurre debido a que, de esta forma, es más fácil cumplir con los objetivos de satisfacer todas las necesidades de sus clientes que se marca Carrefour y obtener así rentabilidad. De hecho, El Grupo Carrefour se auto-define como una empresa comprometida con el consumidor al apostar por la calidad, variedad y modernidad de los productos que comercializa, ofreciendo a sus clientes habituales un descuento significativo de precios en el surtido habitual de todos sus hipermercados.

Una de las cualidades que mejor define el surtido de productos de este hipermercado es su “dinamismo”, es decir, su capacidad para adaptarse continuamente a las necesidades y deseos de la demanda. Precisamente Carrefour se diferencia del resto de sus competidores por tener un

surtido más amplio ofreciendo prácticamente todos los productos y servicios posibles (alimentación, droguería, moda, bazar, electrónica, óptica, viajes, juguetería, jardinería, automóvil, electrodomésticos, menaje del hogar, etc.). Además ofrece a sus clientes una zona específica en donde pueden encontrar productos no perecederos de temporada, y otra en la que se ofrecen productos ecológicos.

Además es un surtido profundo compuesto por más de 10.000 productos, con una combinación de las marcas líderes y marcas de la distribución. En cuanto a los productos líderes Carrefour los trabaja porque todo hipermercado que se precie debe tener a las marcas líderes del mercado y así atraer a una parte de la clientela que los exige. En cuanto a las marcas de distribución, dado que la facturación de estas marcas supone entre un 20 y un 30 % de la facturación total de los hipermercados, tienen una amplia representación en el surtido de Carrefour: Basics, Bluesky, Cherokee, De Nuestra Tierra, Firstline, Number One, Productos Carrefour, Republic Aviation, Tex y Top Bike.

En definitiva, Carrefour utiliza el surtido como arma competitiva en su estrategia de fidelización para satisfacer a todos los segmentos de su clientela. Al disfrutar de una amplia variedad de tipos de clientes Carrefour está obligado a tener un surtido muy amplio para mantenerlos, dado que cada referencia interesa a un segmento de clientela distinto.

Asimismo, Carrefour utiliza asiduamente los productos “de atracción” o “imán”, colocando por ejemplo al entrar en el hipermercado televisiones y otros productos electrónicos antes de pasar a la zona de alimentación. Esto contribuye a que el cliente perciba que en esta tienda será capaz de comprar de una vez todos los productos que necesita para su hogar, sin necesidad de acudir a tiendas distintas para cubrir todas sus necesidades.

Si nos fijamos en la categoría de cervezas, se observa que se cumple todo lo dicho anteriormente: podemos encontrar una gran variedad de oferta de marcas de fabricante (Mahou, Cruzcampo, Ambar, San Miguel, Heineken, Buckler, Amstel, Coronita, Paulaner...), además de estar presente la marca del distribuidor (Lager), todas ellas con un altísimo número de unidades disponibles en el lineal, en multitud de formatos y embotellados distintos.

En cuanto a la categoría de aceite, ocurre algo similar a la categoría anterior, puesto que forman parte del surtido multitud de marcas de fabricante (Koipesol, Carbonell, La Española, La Masía, Elosua...), aunque existe una mayor presencia de marca de distribuidor. Esto puede deberse a que el distribuidor sabe que en la categoría de aceite prima más el precio que la marca. Es destacable que Carrefour haya incluido en su zona de productos orgánicos y ecológicos una gran oferta de aceite de este tipo, predominando la marca del distribuidor.

3.Carrefour Market

Al formar parte del grupo Carrefour, este supermercado también apuesta por la calidad, variedad y modernidad de los productos que comercializa. Esto hace que el surtido sea amplio al estar compuesto por un gran número de familias (aunque no tantas como en Carrefour Planet); ancho porque hay bastantes referencias dentro de las familias; profundo porque en el almacén y en la zona de exposición por norma general se encuentran una gran cantidad de referencias; coherente, ya que los productos que ofrece el supermercado son complementarios entre sí; y dinámico, puesto que cubre todas las necesidades del cliente.

Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en Carrefour Planet, en este supermercado el cliente no percibe la misma sensación de poder satisfacer todas sus necesidades en una misma compra en un mismo establecimiento. Por ejemplo, no cuenta con la familia de electrodomésticos, ni electrónica, óptica, viajes, juguetería, jardinería, automóviles, ni con una zona de alimentos ecológicos. Asimismo, Carrefour Market tampoco utiliza la táctica de atraer clientes a través de “productos gancho”, a diferencia de lo que hemos comentado en el caso de Carrefour Planet.

En definitiva, si nos fijamos en las categorías de aceite y cerveza, que son categorías básicas en un supermercado, es casi imperceptible la diferencia en cuanto a surtido entre Carrefour Market y Carrefour Planet, puesto que en ambas categorías se pueden encontrar multitud de marcas de fabricante y también marcas del distribuidor. La diferencia esencial se refiere al surtido de ambos hipermercados en su conjunto, haciendo que la compra en Carrefour Market sea menos una “experiencia” en comparación con la compra en Carrefour Planet.

4.DIA Market

La variedad de las marcas y productos que se pueden encontrar en el establecimiento es considerada como un criterio importante de satisfacción, aspecto en el que los establecimientos de DIA son valorados muy por debajo de la media. Esto se debe a que el surtido de DIA es mucho menos amplio que en los supermercados comentados anteriormente.

Además, es destacable que existe una gran presencia de marcas del distribuidor, debido a que el cliente de DIA se preocupa más por el precio que por la marca o la calidad del producto. Sin embargo, en contraposición a lo que ocurre en los establecimientos de Mercadona, esta marca del distribuidor convive con otras muchas marcas de fabricante: Koipesol, Carbonell, La Española, La Masía, Elosua en el caso del aceite; y Mahou, Cruzcampo, Ambar, San Miguel, Heineken, Buckler, Amstel en el caso de las cervezas.

2. Precio y comunicación.

MERCADONA.

Destacan las estrategias diferenciales en algunos productos, como las cervezas. De esta forma, se puede observar que en una gran cantidad de productos existen descuentos por volumen de compra. Consiste en una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador que adquiere una cantidad superior a la normal. Se aplica un precio no lineal que se fija en función de la cantidad específica de producto adquirido. Así pues, encontramos packs ahorro en la cerveza Cruzcampo de lata y en la cerveza Steinburg 100% malta, la cerveza de marca blanca premium de Mercadona.

Asimismo, se pueden encontrar ofertas, que tienen la finalidad de atraer nuevos clientes y consisten en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados. El pack de 12 de la cerveza Mahou clásica tiene una bajada de precio considerable, con la intención de que los clientes prueben la cerveza y se produzcan repeticiones de compras de los nuevos clientes. Por otro lado, los diferentes fabricantes de cerveza ofrecen cervezas premium a un precio más alto,

ya que se trata de productos de una calidad superior y por lo general, duplican en precio a las cervezas estándar. Un precio alto, por lo general, se asocia a un producto de calidad y con prestigio por lo que se intenta transmitir esa idea de producto superior. Señalar que las cervezas premium suelen utilizar el color negro, ya que se asocia con productos de lujo. Sin embargo, cabe destacar que la cerveza 100 % malta de marca Steinburg tiene un precio igual a la Steinburg clásica. Posiblemente nos encontremos ante una política de penetración del producto. Por otro lado, los precios psicológicos se fundamentan en el modo en el que el mercado percibe el valor de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con los atributos del producto, es decir, la imagen de gasto. Todos los precios se encuentran escritos en un tono anaranjado para hacer disminuir dicha imagen de gasto. Un claro ejemplo es el uso del amarillo en la oferta, con un cartel tan sugerente como bajada de precio. También se utilizan flechas de color rojo señalando las ofertas, para captar la atención de los consumidores. Sin embargo, destaca que no se usen apenas números impares en las ofertas, ya que es una manera de hacer que la imagen de gasto disminuya ya que se asocian a un precio menor.

Respecto a los aceites, existen ofertas por volumen de compras. De este modo, comprando 5L de aceite girasol obtenemos un pequeño ahorro respecto de la botella de litro. Asimismo, vuelven a destacar de nuevo los carteles en color anaranjado para disminuir la imagen de gasto del aceite y las flechas rojas – para captar la atención- señalando los productos a destacar. Además, se utilizan los precios impares para que se asocie un precio menor al producto. (5,95 Aceite Girasol 5L). También destaca de nuevo la marca blanca, con la novedad Hacendado aceite de oliva virgen extra, con un litro a 2,99€, un respecto de casi un 40 % con respecto Carbonell, la marca más fuerte del sector. En los aceites se utilizan muchos los precios impares, para disminuir la imagen de precio

2. CARREFOUR PLANET

En referencia a la cerveza, se pueden encontrar descuentos por volumen de compras con el ya clásico 3x2. De esta forma encontramos dicho descuento en la marca blanca de Carrefour al comprar dos botellines pero también en otras marcas como Ámbar o Estrella Damn, en este caso en latas. En especial, se publicita el 3x2 en cerveza San Miguel en el pack de 12 con un cartel

cubriendo uno de los muros del supermercado. Destaca también el uso en una gran cantidad de productos del precio entero como por ejemplo el pack ahorro de Cruzcampo de 24 botellines, con un precio de 9 €, el litro de Amstel y Cruzcampo o la lata de medio litro de Heineken. Así, la empresa trata de comunicar una calidad superior respecto de los competidores. Además, todas las cervezas premium finalizan con dígitos pares por la misma razón como la Cerveza Cruzcampo Gran Reserva – 0,84 € - o la Paulaner – 1,48€.

Del mismo modo, se utilizan dígitos impares especialmente el 9, para tratar de comunicar la oportunidad que representa. Por ejemplo, el pack de 12 botellines de Heineken – 6,39€ - , que se asocia normalmente a una cerveza cara. Ésta se encuentra en un expositor diseñado exclusivamente para mostrar los productos de esta marca, algo que fomenta el pensamiento de que nos encontramos ante una cerveza premium. Por otro lado, encontramos los ya clásicos números recuadrados indicando los precios. En este supermercado el color es negro sobre blanco pero las ofertas se indican en color amarillo para captar la atención de los consumidores y que perciban una menor imagen de gasto. El color amarillo en marketing indica un precio económico mientras que el blanco – usado en los fondos- transmite limpieza y paz. Es el que provoca una respuesta más rápida en los consumidores. Es más, también se incluye un pequeño recuadro azul donde se incluye el nombre del producto, para transmitir seguridad y confianza en dicho producto. Por último, destacar que en este supermercado el número de la izquierda es bastante más grande que los dígitos. Esto se debe a que los clientes se concentran en los primeros dígitos del precio para evaluar la conveniencia de la compra. De esta manera, se intenta que los dígitos sean lo menores posibles.

En cuanto a los aceites, se pueden encontrar de nuevo descuentos por volumen de compras como por ejemplo en el Aceite de Oliva Carbonell, en el que se regala medio litro gratis por la compra de 2,5 L, bajando de esta manera el precio del litro a 3,20 €. Parece a priori una estrategia de penetración en el mercado, con un nuevo formato de 3L. La oferta, al igual que en las cervezas, se encuentra recuadrada con fondo amarillo indicando precio económico y temporalidad. Además, el color negro indica sofisticación y refinamiento – se trata de Carbonell, uno de los mejores aceites del mercado-. Es más, se utiliza precio entero para mostrar un posicionamiento diferente. Del mismo modo, encontramos la oferta de 3x2 – igualmente descuento por volumen de compras- en el aceite Coosur. En este caso, el 3X2 se encuentra en rojo para captar la atención

y disminuir la imagen de gasto como ya se ha comentado. Igualmente, volvemos a encontrar el uso de precios terminados en 9 o en 5 como por ejemplo el aceite Suave Carrefour de 5L o el Aceite de Oliva La masía entre otros. Esto se debe a que la diferencia que percibimos entre un número acabado en 9 y su inmediato superior es enorme. De esta manera, los consumidores perciben de una manera diferente el precio. Mencionar que se utilizan los mismos carteles que con la cerveza – dígito de la izquierda mayor que el resto-.

Para finalizar, comentar el cartel que se encontraba en el lineal de cervezas. Se trata de un cartel de un cartel con el siguiente lema “Bajamos los precios en cervezas permanentemente”. Estos carteles persuaden además de informar. Mediante el uso del color rojo y el blanco, se capta la atención y produce un efecto de reflexión. Además, se utiliza una tipografía romana que da aires de tradición, de lo de siempre. Es la tipografía que se utiliza en todo el supermercado y mediante la combinación de dichas palabras, se transmite alegría y bienestar.

3. CARREFOUR MARKET

De nuevo es notable la existencia de descuentos por volumen de compras. En este caso destaca el 3x1 en cerveza de lata Carlsberg. Las ofertas siguen el mismo esquema que en Carrefour Planet. Se encuentran en recuadros de color amarillo con las letras en negro para transmitir calidad pero en este caso se utiliza un fondo rojo con las letras “Ahorra” en blanco para desatar emoción y captar la atención. Se trata de una gran oferta ya que el precio unitario de cada lata es de 0,65 €.

A continuación, encontramos ofertas con precio entero, en este caso 1 €. Se trata de cervezas de litro marca San Miguel. En este caso la atención se capta mediante un gran cartel que anuncia “Productos a 1€”, con el precio sobresaliendo sobre el resto. Se busca impactar con el descuento. Al igual que en Carrefour Planet, el número de la izquierda siempre es más grande que los dígitos. Por otro lado, de nuevo encontramos los números impares. Como se observa fácilmente, se trata de una de las estrategias de precios con mayor aceptación. Abundan los terminados en cinco.

En otro orden de cosas, el aceite en el Carrefour Market tiene igualmente ofertas por volumen de compras. En primer lugar, encontramos un gran cartel con fondo amarillo con un “2X5€” en

grande escrito en negro y en una esquina con tamaño menor, el precio de la unidad. La oferta se aplica indistintamente para el aceite marca blanca Carrefour de un litro ya sea suave o intenso. En el expositor sin embargo, se incluye el pequeño cartel de “Ahorra” antes comentado. De manera similar, se encuentra un expositor – en este caso marca Carbonell- en el que se promociona otra oferta por volumen de compras. El diseño es idéntico al anterior, pero cambia el precio. En este caso son “2 X5’50”. Destaca además que los cincuenta céntimos tengan un tamaño bastante inferior por lo ya explicado previamente – se empieza a leer de izquierda a derecha con un nivel de atención decreciente- . Comentar brevemente que de nuevo se utiliza la técnica de los céntimos impares, especialmente los terminados en cinco. Mediante esta táctica se consigue posicionar los productos en un escalón menor (por ejemplo 9,95 vs 10) sin quebrar dicha barrera psicológica.

4. DIA MARKET

Los supermercados Dia son conocidos por sus bajos precios y su aceptada calidad aunque también han pecado siempre de ser supermercados sucios y con mala imagen. De nuestra visita, se desprende que ya no tienen ese ambiente a cutreza que destilaban antes. En el supermercado encontramos rótulos con el eslogan de la cadena de supermercados, “Calidad y precio están muy cerca” que a nuestro parecer es muy acertado. En dicho cartel se utilizan frutas y verduras como fondo que dan frescura y satisfacción al cartel.

En primer lugar, existen descuentos por cantidad en los que nos regalan una cerveza Shandy Mahou por la compra de dos unidades u otro 3x2 en tercios de Carlsberg. Se enfatiza mediante el uso de recuadros de color rojo con las letras en amarillo con el eslogan 3x2 en grande acompañado del precio por el que obtenemos las cervezas si utilizamos la oferta. Del mismo modo, se puede encontrar otra oferta en Budweiser en la que se regala una lata por la compra de 3. En este caso, en vez de utilizar el eslogan de “4x3” se acentúa que por la compra de tres latas, nos regalan una.. La palabra gratis capta inmediatamente la atención de los consumidores y supone un gran reclamo publicitario, una cerveza “gratis”.

Por otro lado, también ofrecen descuentos aleatorios, en este caso descuentos directos sobre el precio - denominado precio ahorro de una lata de Heineken por 0,59 céntimos o una lata de Cruzcampo por 0,45 céntimos-. En este caso, se utiliza el mismo tipo de recuadro rojo con el precio en amarillo pero se acentúa el eslogan, “¡precio ahorro!” seguido de “precio más bajo”.

Este sin embargo no utiliza los colores amarillo-rojo, sino blanco negro para acentuar la seriedad y veracidad del lema. De esta forma, los consumidores confían en que van a pagar el precio más bajo del mercado por dicho artículo. De igual modo, hay una oferta de descuento del 30 % al comprar una segunda unidad de cerveza Mahou 5 estrellas. Otra oferta que destaca dentro del supermercado es la de “¡SÚPER PRECIO!”. Se trata de un pack de 8 botellines de la marca blanca del supermercado. La oferta se anuncia por medio de un recuadro amarillo mayor que el resto con las letras y el precio escrito en negro. De nuevo, se observa que los decimales tienen un tamaño menor que la primera cifra – 1,34 en este caso-.

Mencionar que en este supermercado la primera cifra y los decimales tienen siempre el mismo tamaño excepto cuando son denominadas como “precio ahorro” o “súper precio”. Por último, encontramos un cartel de “No te lo pierdas” justo antes de pagar en el que se publicitan dos cervezas; una en recuadro amarillo – lata d Cruzcampo de 0,5L” y otra con fondo blanco - Alhambra 0,5L- . Destaca el uso de un tipo de letra diferente a las demás, que dan un aire mísero y cicatero a los productos.

En relación al aceite, de nuevo encontramos descuentos por volumen de compra como el 3x2 en el aceite Virgen extra Coosur con el mismo formato de descuento que el encontrado en las cervezas- precio destacado en amarillo y letras en negro. Igualmente, aparece un nuevo tipo de oferta especial para los clientes del Club Día, que se ahorran unos céntimos por la compra de Aceite de Oliva marca Día, seis céntimos para ser exactos. De la misma manera, abundan de nuevo los precios impares, predominando los terminados en nueve. Para terminar, destaca de nuevo el uso de una etiqueta diferente para el Aceite de Orujo de oliva, el más barato de todos los del Supermercado, y se vuelve a utilizar un etiquetado diferente que de nuevo da una sensación de mala calidad y precio ínfimo.

3. Localización e Implantación

1. MERCADONA

A grandes rasgos, los establecimientos de Mercadona son pequeños y buscan captar clientes por sus bajos precios y que está dirigido a habitantes de la zona que bajan de su casa a hacer la

compra diaria en este sitio.

Respecto a la implantación de productos es posible distinguir entre cerveza y aceite comestible. Cerveza, para indicar al cliente dónde está situada, existe un cartel colgado en el pasillo, en el cual pone “BEBIDAS”. De esta manera se facilita a los consumidores el acceso a ella y así no pierden el tiempo buscando en el resto del supermercado. Este tipo de bebida está situada en un gran pasillo ocupado íntegramente por cerveza de distintas marcas y con una buena iluminación. Se trata de una presentación vertical hacia el cliente, es decir, el stock del producto se distribuye en todos los niveles del lineal. Este tipo de presentación genera más equilibrio, es más fácil visualizar el producto y aporta más orden.

Cabe destacar que la ubicación ideal es el nivel superior o de los ojos, ofrece una percepción alta, y su objetivo es retener la atención del consumidor. La marca de cerveza que tiene esta ubicación es San Miguel y otras marcas como Amstel y Mahou están situadas en el lineal inferior pero por columnas de productos lo que ofrece una mayor visión al cliente y las latas se ofrecen en packs de un determinado número y sobre expobandejas lo que da mayor comodidad al cliente.

Aceite comestible, existen distintas marcas distribuidas en los lineales tal y como se aprecia en la fotografía superior. Se trata de una presentación vertical ya que el aceite se distribuye en todos los niveles del lineal lo cual es más conveniente, ya que tiene mayor fuerza vendedora que la horizontal. Es posible observar como las marcas de los niveles inferiores ofrecen su producto en expobandejas mientras que las de los niveles superiores no. Esto es así porque el nivel inferior no es tan adecuado como los otros pero gracias a esta manera de colocarlos ofrecen una mayor comodidad para el cliente.

Sin embargo, como inconvenientes se puede establecer que no existen carteles para señalar los productos ni tampoco existen carteles encima de las baldas lo que haría difícil captar la atención del consumidor. Por último, cabe destacar la mala situación del aceite en este establecimiento, puesto que se encuentra en la parte final de un pasillo sin salida y con una iluminación no muy adecuada.

Por todo ello son necesarias las técnicas de merchandising para poder mejorar estos “puntos fríos”.

2. CARREFOUR PLANET

Los establecimientos de Carrefour Planet normalmente pueden considerarse tanto supermercado como hipermercado ya que, se dirigen tanto a los habitantes de la zona, que bajan de sus casas para hacer la compra diaria en este sitio, como a los clientes que van una vez a la semana y se llevan muchos productos.

Respecto a la implantación, se puede distinguir entre cerveza y aceite comestible. Cabe destacar que en este establecimiento, nada más entrar existe una sección de cerveza y aceite ecológicos y orgánicos. Esta ubicación, al principio del lugar, hace que llame la atención del consumidor y consiga captarle, ya que hoy en día, la sociedad está muy concienciada con los temas de salud y de peso. De esta manera, ofrece una nueva visión a los clientes así como la posibilidad de acceder a productos que no todos los supermercados ofrecen.

La cerveza ocupa un pasillo muy amplio y céntrico, lo que hace posible la visión de todos los clientes. Se puede observar carteles colgados del pasillo con un lenguaje destinado a los consumidores y poco técnico en los que se puede leer; “Bajamos los precios en cervezas”. Además también existen carteles de grandes dimensiones en las baldas y columnas en los que se señala el ahorro que pueden tener los consumidores en la compra de la cerveza. La ubicación de este producto goza de una excelente iluminación y brillo así como de publicidad lo que implica una atracción hacia el consumidor.

Su distribución se lleva a cabo entre los distintos lineales del pasillo y su presentación se realiza de forma vertical para facilitar la venta. Es posible observar una técnica denominada “facing” que consiste en la administración del número de caras del producto cuyo objetivo es que el hipermercado parezca más ordenado y lleno.

Por último, cabe destacar que la marca Mahou expone sus cervezas en distintos formatos latas o botellas dentro de una nevera para que así cuando el consumidor la compre estén frías y no claientes como el restode cervezas que se encuentran en expobandejas.

Respecto al aceite, la presentación de los lineales se realiza de manera vertical, la cuál tiene una gran fuerza vendedora y además al cliente no le gusta maniobrar hacia atrás con el carro si fuese una presentación horizontal. Al igual que con las cervezas también hay carteles colgados en el pasillo que indica el bajo precio de los aceites. Además hay ciertas marcas que utilizan “puntos calientes” como son los frontales de columna para promocionar su aceite lo que produce una atracción del consumidor. La forma de colocación del aceite se realiza en expobandejas en el nivel inferior del lineal, mientras que en botellas individuales en los niveles de los ojos y de las manos.

3. CARREFOUR MARKET

Sus establecimientos están situados en el centro de la ciudad y se dirigen a los habitantes de la zona que acuden a realizar su compra diaria.

En el caso de la cerveza cabe destacar, que su distribución además de realizarse a lo largo de un gran pasillo, algunas marcas utilizan columnas en medio del supermercado o columnas de determinados pasillos dedicados a otros productos. Con esta técnica de implantación lo que consiguen es llamar la atención del cliente y conseguir que su marca destaque respecto de las demás. Además al igual que en Carrefour Planet la marca Mahou utiliza una nevera con diferentes embotellados para conservar la cerveza fría. Sin embargo en este establecimiento no existen carteles en el pasillo ni tampoco en las columnas que indiquen el producto que se vende.

Por último es posible señalar que en el caso de la cerveza distribuida a lo largo del pasillo se realizaba mediante una presentación vertical y en este supermercado destaca la ausencia de expobandejas salvo en el caso de las botellas.

En el caso del aceite comestible, es posible encontrar la marca blanca de Carrefour así como alguna otra en el frontal de un pasillo, para así captar la atención del consumidor en el momento en el que se va a introducir en él. Sin embargo el resto de aceites comestibles se encuentra en la parte final de un pasillo distribuidos de manera vertical y con ausencia de carteles en los que se señale el producto.

4. DIA MARKET

Por su localización en el centro de la ciudad, se puede establecer que sus establecimientos están destinados a los habitantes que viven a sus alrededores y realizan la compra de forma diaria.

En el caso de la cerveza, se encuentra distribuida a lo largo de un pasillo, el cuál no goza ni de buena iluminación ni de carteles que indiquen que se encuentra ahí situada. La implantación se realiza de forma vertical lo cuál favorece la capacidad para la venta y además se pueden distinguir distintos niveles.

En el nivel inferior, el cliente debe agacharse y la cerveza se encuentra en expobandejas, pero en el nivel de las manos y de los ojos los cuáles son los más óptimos, se vende en botella empaquetada y por último en el nivel superior difícil de ver se encuentran las latas.

Sin embargo, ciertas marcas tienen su producto en el frontal del pasillo, por lo que gozan de mayor éxito por parte del cliente y en el que se establece un cartel con un lenguaje adecuado para los clientes indicando que se encuentra en ese lugar.

El aceite comestible también se distribuye a lo largo de un pasillo de manera vertical, lo que es positivo para la visualización del producto. Es posible distinguir distintos niveles, siendo el inferior para las botellas grandes y los niveles superiores para las botellas de aceite de tamaño estándar. Además su forma de presentación puede ser tanto en expobandejas como en cajas así como botellas sueltas a elección del consumidor.

Por último, ciertas marcas prefieren adquirir “puntos calientes” como son los frontales de un pasillo para así llamar más la atención del consumidor y en el que se puede observar un taburete para así acceder a los niveles superiores.

4.Servicio / Atención al Cliente

1.MERCADONA

Este supermercado ofrece importantes servicios al cliente que tienen por objeto facilitar su compra y poner a su disposición distintos elementos que permitan garantizar el éxito de sus decisiones.

En primer lugar, con el fin de garantizar la accesibilidad al establecimiento sin que el cliente encuentre problemas de aparcamiento, el supermercado pone a disposición del mismo un servicio de Parking gratuito de lunes a sábado de nueve y cuarto de la mañana a la misma hora de la tarde. De esta forma, de una manera sencilla, se proporciona al cliente un incentivo para que seleccione este supermercado y no otro como lugar de referencia para efectuar sus compras.

Por otra parte, el cliente cuenta con la posibilidad de que le envíen su pedido a domicilio, siempre que éste se encuentre dentro del área de reparto y con el inconveniente, por un lado, de que el precio fijado para ello es de 4,21€ independientemente del volumen de compra y, por otro, que es preciso haberse inscrito previamente en la página web para poder acceder a este servicio. No obstante, dicho servicio es de total confianza y efectividad, con la posibilidad de recibir los productos de lunes a sábado en un plazo de dos horas desde haber efectuado la compra.

Además, con el fin de garantizar la máxima comodidad del cliente al efectuar su compra, se ponen a su disposición diversos tipos de carros con el fin de que pueda seleccionar aquel que mejor se adapte a sus necesidades. De esta forma, además del tipo común de carro, se ofrece uno específico para poder colocar a los niños en su interior de forma que no obstaculicen la compra de sus padres, junto con otro que proporciona la posibilidad de extraer una bandeja de su parte inferior para poder colocar más productos en el mismo.

Adicionalmente, es preciso indicar que Mercadona proporciona al cliente la posibilidad de efectuar sus pagos mediante el empleo de una tarjeta totalmente gratuita que tiene por objeto ofrecer dos modalidades de pago en función de las necesidades del cliente: diario o mensual. Igualmente, se pone a disposición del cliente un servicio de venta online a través de su página web con la posibilidad de utilizar la tarjeta Mercadona para efectuar las compras. Sin embargo, en este último servicio el envío a domicilio conlleva un coste adicional de 7,21€ aunque no requiere un mínimo de compra para poder solicitarlo.

Finalmente, con la intención de resolver cualquier duda que pueda surgirle al cliente, se le proporciona un número telefónico así como un espacio en la web para poder formular sus consultas.

2.CARREFOUR PLANET

Las dimensiones de este establecimiento así como la gran cantidad de servicios que ofrece le convierten, sin lugar a dudas, en el más enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente de entre todos los analizados.

Para comenzar, a la entrada del hipermercado existe un mostrador de atención al cliente que tiene por objeto ayudar a éste a resolver incidencias, a darse de alta en el Club Carrefour o en el servicio de envío a domicilio (gratuito a partir de 200€), o a apuntarse a las reuniones informativas para conocer mejor a Carrefour, entre otros.

En la medida en que Carrefour Planet se encuentra localizado en un centro comercial, cuenta con un amplio Parking totalmente gratuito, compartido con el resto de tiendas localizadas en el mismo, que garantiza al cliente el servicio de aparcamiento.

Además, como se pone de manifiesto en numerosos carteles situados en diversos puntos del establecimiento, este hipermercado está ampliamente concienciado con las dificultades que pueden encontrar personas con algún tipo de problema o discapacidad al efectuar sus compras, por lo que, para garantizar una mayor comodidad y facilidad en la realización de las mismas, se proporcionan a estos clientes servicios que van desde plazas especiales en el Parking, tanto para discapacitados como para personas de avanzada edad y familias, hasta una gran variedad de carros que se adaptan a las necesidades del cliente (grandes, medianos, gran volumen, para tus hijos, para tu bebé, para sillas de ruedas o para personas de movilidad reducida).

Igualmente, dentro del establecimiento se ofrecen al cliente diversos servicios que tienen por objeto, tanto hacer más placentera la estancia en el hipermercado, como proporcionarle una información más detallada de los productos que pretende adquirir. Entre estos servicios, resultan destacables la posibilidad de acceder a asientos en columna y bancos dentro de las instalaciones para poder descansar, el ofrecimiento de lupas en los lineales para poder leer la letra más pequeña y los teléfonos de ayuda para poder recibir atención cuando se precise.

Por otra parte, con el fin de que el cliente pueda acceder a promociones exclusivas y a grandes descuentos, se pone a su disposición la posibilidad de adquirir gratuitamente la tarjeta del Club

Carrefour, no apta para abonar el importe de las compras, pero muy adecuada para obtener importantes ventajas. Con el objetivo de poder pagar las compras, tanto en tienda como online, mediante una tarjeta específica del grupo Carrefour, se ha creado la tarjeta Visa Pass, gratuita y sin cuota anual, que permite efectuar los pagos al contado o a crédito en función de las necesidades del cliente.

Finalmente, cabe señalar que, además de los puntos específicos de atención al cliente que pueden encontrarse en el establecimiento, Carrefour pone a disposición de éste un servicio telefónico de resolución de dudas así como una dirección de correo electrónico para poder hacer las consultas pertinentes.

3.CARREFOUR MARKET

Este modelo de supermercado constituye el tipo de establecimiento del Grupo Carrefour más generalizado, por ser el más habitual de entre todas las modalidades que componen la cadena, y más adaptado a las concretas necesidades de los habitantes de la zona en la que se halla ubicado.

Aunque los servicios ofrecidos al cliente en este supermercado son más reducidos que en el caso del Carrefour Planet, siguen siendo numerosas las ventajas que encuentra el cliente al hacer su compra en este establecimiento.

En primer lugar, Carrefour Market pone a disposición del cliente un servicio de Parking totalmente gratuito y reservado en exclusiva a las personas que vayan a efectuar su compra en el supermercado. De esta forma, se garantiza la posibilidad de encontrar plaza de aparcamiento de entre las 56 plazas que componen el Parking.

Por otra parte, a la entrada del establecimiento se puede encontrar un listado de servicios a los que puede acceder el cliente en caso de seleccionar este supermercado como lugar habitual de compra.

En primer lugar, resulta destacable el horario de apertura y cierre ya que, además de abrir de lunes a sábado de 9 de la mañana a 10 de la noche, se ha previsto recientemente la apertura del local también los domingos y festivos de 10 de la mañana a 9 de la noche. De esta forma, se

ofrecen grandes facilidades a aquellos clientes que entre semana no tengan tiempo suficiente para efectuar su compra.

Además, se pone a disposición del cliente la posibilidad de optar porque le lleven la compra a su domicilio sin requerir un importe mínimo de compra y con la ventaja de obtener este servicio de forma gratuita cuando el total gastado exceda de los 200€ tanto en tienda como online.

Adicionalmente, en la medida en que el Grupo Carrefour ha lanzado al mercado un operador a través del cual se ofrecen servicios de telefonía móvil bajo el nombre de Carrefour Móvil, en este establecimiento se ofrece la posibilidad de recargar el saldo de la tarjeta creada al efecto cuando sea de prepago. No obstante, se prevé igualmente la posibilidad de que este servicio sea adquirido mediante una tarjeta de contrato, pudiendo optar entre diferentes tarifas diseñadas para abarcar las necesidades de los distintos grupos de clientes.

Finalmente, conviene señalar que, al igual que ocurría en la modalidad Planet, en este supermercado el cliente cuenta con la posibilidad de hacerse socio del Club Carrefour para poder beneficiarse de las ventajas de promociones y descuentos que ello conlleva, así como con la opción de contar con la tarjeta Visa Pass para poder efectuar el pago de sus compras de una forma más adaptada a sus necesidades.

El servicio telefónico u online de atención al cliente presenta las mismas características que las descritas para el hipermercado Carrefour Planet.

4.DIA Market

De todos los supermercados analizados, DIA Market es el que ofrece servicios más reducidos y tradicionales.

En primer lugar, es preciso indicar que, al contrario de lo que ocurre en el resto de tiendas visitadas, el supermercado Dia no ofrece al cliente un servicio de Parking y, dada su localización, resulta muy difícil encontrar plazas de aparcamiento en zonas próximas al mismo. Por ello, el cliente que efectúe su compra en este lugar deberá cargar con la mercancía adquirida.

No obstante, recientemente se ha introducido en esta cadena de supermercados el servicio de envío a domicilio, por lo que, siempre que el lugar de destino se encuentre dentro del radio de reparto y que la compra adquirida sea por un importe superior a 40€, se podrá disponer de este servicio previo abono de 3€.

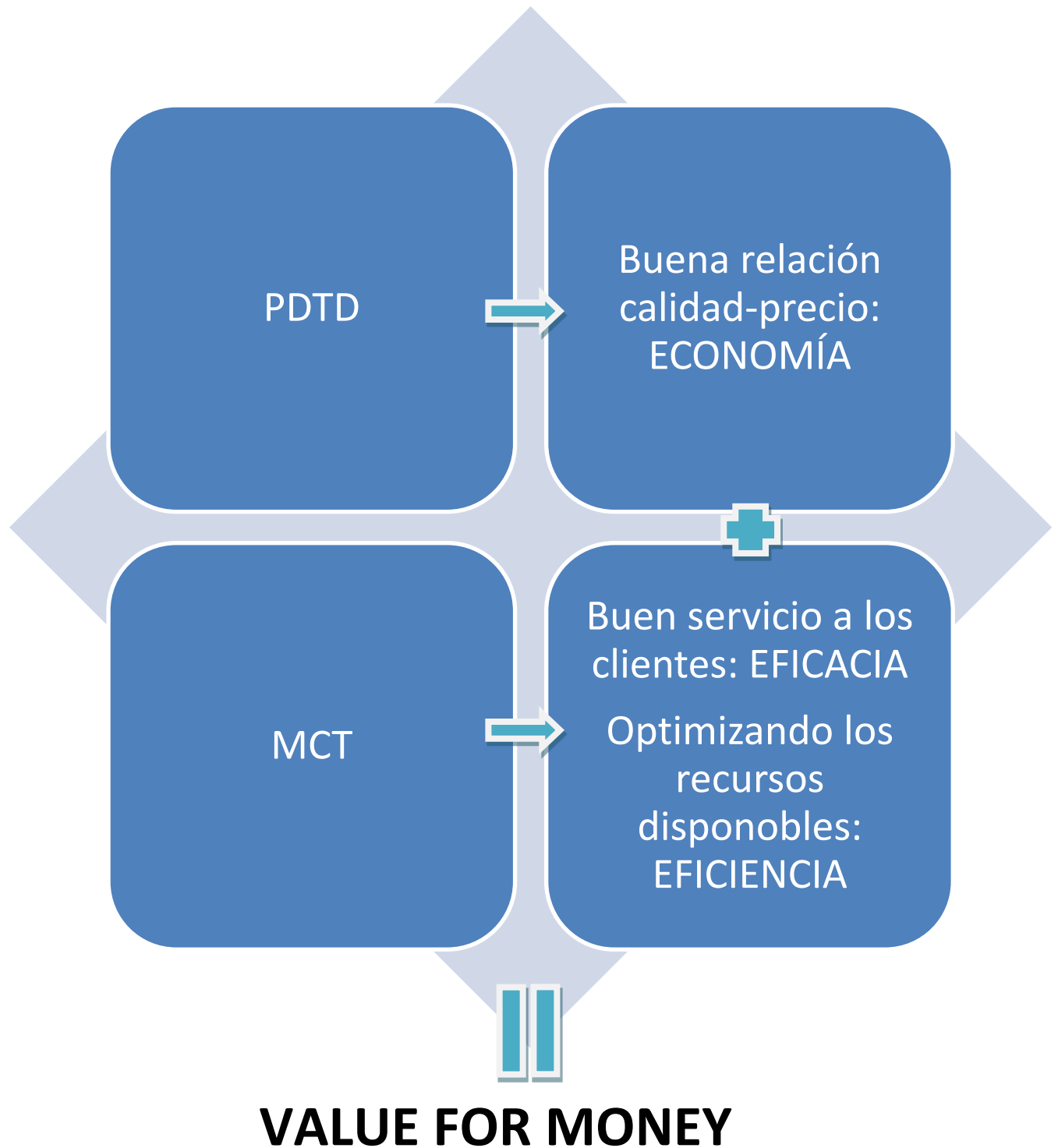
Pero, para el caso de que, o bien la compra no exceda del importe señalado para poder disponer del servicio anterior, o bien el cliente prefiera transportar por sí mismo la mercancía, el establecimiento pone a disposición del cliente consignas y lugares específicos para poder depositar su carro particular durante el tiempo en que efectúe su compra.

Por otra parte, uno de los aspectos más destacados en el supermercado y que constituye una de los principales servicios ofrecidos al cliente, es la posibilidad de hacerse socio del Club Dia. Rellenando un breve formulario adjuntado al folleto explicativo que se encuentra en la entrada de la tienda, el cliente adquiere la tarjeta Club Dia, con la que podrá obtener descuentos directos en cada compra así como cupones especiales, multicupones y cupones personalizados. Sin embargo, esta tarjeta no puede ser utilizada para efectuar los pagos, sino que tiene una finalidad meramente promocional.

En lo relativo a la posibilidad de adquirir los productos online en esta cadena de supermercados, es preciso indicar que, actualmente, Dia ha lanzado una prueba de compra online para determinadas zonas periféricas de Madrid (Aravaca, Pozuelo de Alarcón, Majadahonda, Las Rozas, Villanueva del Pardillo, Villafranca del Castillo y Boadilla del Monte) con el fin de poder desarrollar adecuadamente el proyecto para que, una vez perfeccionado, sea accesible para cualquier cliente con independencia de su lugar de residencia. El objetivo del mismo es facilitar la labor de compra del cliente a través de un envío prácticamente gratuito, con aviso de la hora de llegada del pedido mediante sms y con la posibilidad de recibir la mercancía en el mismo día.

Finalmente, procede señalar que, con el fin de que el cliente pueda plantear quejas o dudas al supermercado, Dia cuenta tanto con un servicio de atención al cliente telefónico, como con un formulario expuesto en la página que, tras haberlo completado, se envía automáticamente al responsable de su respuesta.

Anexo 2. Claves competitivas de Mercadona en términos de VFM



Anexo 3. Claves del Modelo de Calidad Total durante el 2013

“El Jefe”

¡ SUPERMERCADOS DE BARRIO



61 tiendas abiertas y 5 cierres en 2013

¡ NUEVAS SECCIONES DE FRESCOS

- pescado fresco de lonja
- fruta y verdura de proximidad
- grano a granel
- carne y charcutería al corte

4,8
millones de hogares compran en Mercadona

14,1%
cuota de mercado en superficie total de venta de la distribución organizada en España

El Trabajador

¡ EMPLEO ESTABLE

74.000
trabajadores con empleo estable y de calidad

¡ INVERSIÓN FORMACIÓN

37
millones de euros

¡ POLÍTICA RETRIBUTIVA

1.400
euros netos al mes para el personal base con más de 4 años de antigüedad, el 80%.

257
millones de euros de prima variable repartidos entre la plantilla en 2013 por alcanzar los objetivos de mejora de productividad y eficiencia

+6%
incremento de productividad por trabajador

El Proveedor

¡ VOLUMEN DE COMPRAS EN ESPAÑA

14.500
millones de euros, representan el 65% del volumen total de compras

110
interproveedores

+2.000
proveedores comerciales y de servicio

+20.000
pymes y productores de materias primas

La Sociedad

El Capital

INVERSIÓN INTERPROVEEDORES

450
millones de euros

20
nuevas fábricas y
líneas de producción
de marcas propias

ACUERDOS ESTABLES SECTOR PRIMARIO

8.000
pescadores
de 80 lonjas

5.600
agricultores

3.600
ganaderos

CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA EN ESPAÑA

1.465
millones de euros,
12% más que en 2012

Aportación al PIB nacional

3.700
millones de euros,
4% más que en 2012

IMPACTO DE MERCADONA

400.000
puestos de trabajo
directos e indirectos

MERCADONA SOCIAL

+1.900
toneladas de alimentos donados
a distintas instituciones benéficas

FACTURACIÓN

19.812
millones de euros (+4%)

9.845
millones de kilos-litros
(kilóros) vendidos (+2%)

INVERSIÓN

650
millones de euros, 2.410
millones en los últimos 4 años

BENEFICIO NETO

515
millones de euros (+1%)

PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

53
días, 7 menos que en 2012

Fuente: Memoria Anual Mercadona 2013