



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de la estrategia de marketing de las
empresas de distribución de base
alimentaria. Mercadona: la cercanía al cliente

Presentado por Begoña Arribas Laorden

Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, julio de 2013





ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN3

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

La estrategia de marketing en la empresa

1.1. Concepto de estrategia8

1.2. Análisis estratégico de la situación12

 1.2.1 Análisis del entorno genérico..... 12

 1.2.2 La competencia de la empresa..... 13

 1.2.3 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa..... 16

1.3. Tipos de estrategias de marketing.....17

1.4. Decisiones de marketing operativo18

 1.4.1 Decisiones sobre producto 19

 1.4.2 Decisiones sobre precios.....20

 1.4.3 Decisiones sobre distribución22

 1.4.4 Decisiones sobre comunicación23

CAPÍTULO 2

La distribución comercial y la estrategia de marca de distribuidor

2.1. Marco teórico de la distribución comercial. Concepto y utilidades.....26

 2.1.1 Canal de distribución: funciones y clasificación.....28

 2.1.2 Los intermediarios comerciales y su labor en la distribución31

 2.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial.....32

 2.1.4 El rol de la distribución comercial en el sistema económico33

2.2. El desarrollo de la estrategia de marca de distribuidor34

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

La empresa Supermercados Mercadona

3.1. Información general de la empresa.....	39
3.1.1. Historia y origen.....	40
3.1.2. Localización	41
3.1.3. Descripción del modelo de gestión	42
3.1.4. Organización de la empresa.....	44
3.1.5. La cartera de productos.....	45
3.2. Análisis estratégico del mercado.....	46
3.2.1. Análisis del entorno general	46
3.2.1.1. Análisis del entorno legal de las empresas de distribución.....	47
3.2.2. Análisis de los competidores	49
3.2.3. Análisis DAFO	51

CAPÍTULO 4

La estrategia de marketing de Supermercados Mercadona

4.1. Delimitación del mercado objetivo y del posicionamiento estratégico. El papel del cliente	57
4.2. Estrategias de marketing	61
4.2.1. Estrategias competitivas.....	61
4.2.2. Estrategias de crecimiento	62
4.3. Estrategias de marketing mix	65
4.3.1. Políticas de producto	66
4.3.2. Política de distribución.....	69
4.3.3. Política de precios	76
4.3.4. Políticas de comunicación	78

CAPÍTULO 5
Conclusiones

5.1. Conclusiones generales82

5.2. Conclusiones específicas y recomendaciones para el futuro.....84

BIBLIOGRAFÍA89

ANEXO

Guión de la entrevista en profundidad.....95



INTRODUCCIÓN

La distribución comercial en España ha experimentado, durante los últimos treinta años, cambios trascendentales, que muestran de manera clara la evolución sustancial de los hábitos de consumo, es decir, los cambios que han experimentado tanto la sociedad, como la economía española a lo largo de estos años.

Así pues, la distribución comercial en España ha pasado de ser una actividad altamente intervenida por el Estado, a conformarse según Mercasa como un sistema que se caracteriza por estar altamente diversificado, a través del establecimiento de nuevos formatos comerciales, tanto mayoristas como, principalmente, minoristas. Además, la distribución ha abocado hacia un modelo integrado y concentrado, con un reciente y firme protagonismo de las grandes empresas minoristas. Otro cambio claro hace referencia al grado de tecnificación que ha sufrido, mediante, la facturación electrónica y, en general, la extensión en el empleo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Finalmente se trata de un sector con un alto nivel de internacionalización, especialmente hacia dentro, mediante la inversión de capital extranjero (hipermercados franceses y supermercados de descuento alemanes), primeramente en los sectores de bienes de gran consumo y posteriormente en el de bienes de equipamiento del hogar.

Todo lo anterior, se ha ido produciendo en un ambiente complicado, de competencia global y en continuo cambio, lo que podríamos resumir diciendo que las empresas del sector operan en un entorno turbulento. Por tanto, ese contexto ha conducido a que el éxito de las empresas se halle en su capacidad para adaptarse y adelantarse a los cambios.

Por todo ello, una de las competencias más destacadas y beneficiosas del marketing radica, en conseguir planificar el futuro de las empresas. Los responsables de esta área deben ser capaces de vaticinar como van a influir estos cambios a la empresa y, de ese modo, establecer las estrategias de marketing oportunas. El objetivo que se quiere lograr es explotar hasta el

extremo la oportunidades que aparezcan y tomar medidas de modo que se reduzcan los daños derivados de las amenazas del mercado.

A partir de este planteamiento global, a lo largo este trabajo nos centraremos en analizar la estrategia de marketing de las empresas de distribución de base alimentaria, y concretamente en la líder en supermercados en este momento a nivel nacional, Mercadona.

La elección de esta empresa se justifica por su origen español, su evolución y por su notable éxito de mercado que le confieren una posición muy competitiva en el sector en el que opera, lo cual tiene especial importancia si tenemos en cuenta la situación de crisis económica que atraviesa nuestro país. Esta no solo se mantiene, sino que sigue creciendo y eso es el resultado de que se están haciendo las cosas bien.

En este marco, algunas de las metas que nos planteamos al comenzar la investigación fueron los siguientes:

1. Conocer el sector de la distribución, concretamente el de base alimentaria.
2. Realizar un análisis externo; Delimitar las características generales y específicas del entorno, mercado y competencia en el que opera Mercadona así como detallar oportunidades y amenazas.
3. Realizar un análisis interno; Estudiar recursos y capacidades de Mercadona, delimitando sus fortalezas capaces de construir un valor añadido en sus productos y sus debilidades.
4. Profundizar en el conocimiento de la estrategia de marketing seguida por la empresa elegida. Aproximarnos a la estrategia que sigue, observando el entorno en el que desarrolla su actividad.
5. Describir la estrategia de segmentación y posicionamiento seguida por la empresa.
6. Analizar la política de marketing mix llevada a cabo por la empresa. Describir los atributos del producto. Analizar la distribución o punto de venta. Estudiar el precio de sus productos respecto a sus competidores y a la imagen que la empresa quiere transmitir al mercado. Para finalizar, conocer las herramientas de comunicación que utilizan para darse a conocer ante su target.

La metodología utilizada para realizar el trabajo ha sido el método del caso. Una vez obtenidos los conceptos teóricos necesarios, localizamos nuestro estudio en un caso real, sobre el que aplicamos esos conocimientos técnicos. La información obtenida acerca de la empresa objeto de estudio se confeccionó a través de una entrevista en profundidad con el Director de uno de los establecimientos de Mercadona en Soria. También se visitaron instalaciones de la empresa y se empleo información recogida en la página web de la empresa.

El trabajo se ha estructurado en dos partes, en la primera encontramos el marco conceptual y en la segunda se muestra la parte empírica. La primera parte, a su vez, está dividida en dos capítulos y la segunda en tres.

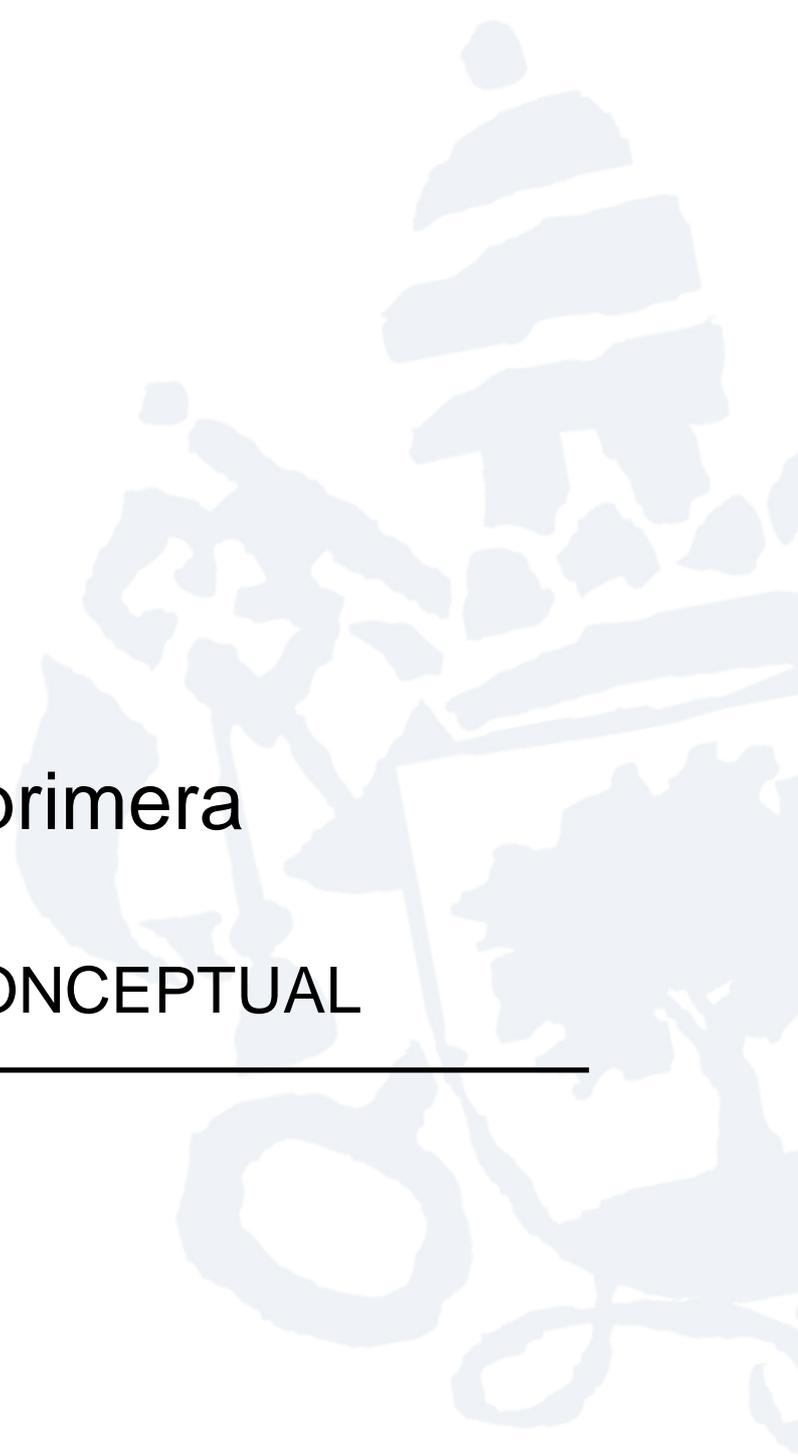
Dicho esto, el primer capítulo se ocupa del concepto de estrategia de marketing en la empresa, partiendo en un primer epígrafe del concepto genérico de estrategia y del papel de las decisiones del marketing dentro de la dirección empresarial. En un segundo epígrafe, realizaremos un análisis estratégico de la situación. A continuación, encontramos un tercer punto donde analizaremos las distintas estrategias de marketing, por las que puede optar la empresa. Finalmente, observaremos las diferentes decisiones de marketing operativo por las que puede inclinarse la empresa.

El segundo capítulo, se centra en la distribución comercial y la estrategia de marca de distribuidor. Este a su vez, se divide en dos epígrafes, en el primero desarrolla el marco teórico de la distribución comercial, tanto concepto como utilidades. En un segundo epígrafe profundiza en la estrategia de marca llevada a cabo por el distribuidor.

Una vez analizada la primera parte del trabajo llegamos a la segunda, que como ya hemos visto anteriormente se ocupa del estudio empírico. Así pues, en el tercer capítulo, pasamos al análisis del caso real centrándonos en la empresa objeto de estudio, Mercadona. La primera parte del tema engloba la información general de la empresa, es decir, historia y origen, localización, modelo de gestión, organización de la empresa y cartera de productos. En la segunda parte, se lleva a cabo un análisis estratégico del mercado compuesto por un estudio del entorno general, un análisis de los competidores y finaliza con un DAFO, el cual muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la compañía.

En el cuarto capítulo, abordamos la estrategia de marketing de Supermercados Mercadona. En la primera parte delimitamos cual es el público objetivo de la empresa y que posicionamiento estratégico toma. También estudiaremos el papel que desempeña el cliente para la empresa. Una vez analizado esto, veremos cuál es la elección de la empresa tanto en su estrategia competitiva, como de crecimiento. Finalmente, detallamos las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, es decir, las estrategias de marketing mix que desarrolla la compañía.

Para concluir el trabajo, el quinto y último capítulo hace referencia a conclusiones obtenidas con el estudio de la empresa, así como recomendaciones para el futuro.



Parte primera

MARCO CONCEPTUAL



Capítulo 1

LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA EMPRESA

En este capítulo trataré de explicar, a partir del concepto genérico de estrategia, el papel de las decisiones de marketing dentro de la dirección de la empresa.

Para poder, primero elegir y luego desarrollar una estrategia de marketing en una empresa, debemos realizar un análisis externo de la misma fijándonos en el mercado, el entorno y los competidores, además de un análisis interno que analice en profundidad los recursos y capacidades que posee la organización.

Con este análisis previo podremos delimitar la situación de la que partimos para, así, poder plantear una estrategia adecuada, que englobe los objetivos que se quieren lograr y cómo conseguirlos.

Finalmente, veremos las distintas estrategias de marketing por las que pueden optar las empresas.

1.1. Concepto de estrategia

La ardua tarea que se lleva a cabo para concretar el concepto de estrategia, se debe a su evolución a lo largo de la historia. Podríamos afirmar, que dicho concepto atesora tantas definiciones como años de existencia.

El origen de estrategia descende del griego estratos, que significa ejército, y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir. Luego posee un origen puramente bélico.

Tras su integración al ámbito de estudio de la economía según Munuera y Rodríguez (2002) se pueden señalar cinco posibles significados del concepto de estrategia : “la estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para lograr los objetivos de la empresa; la estrategia como táctica para dejar a un lado al competidor; la estrategia como comportamiento o corriente de acciones; la estrategia como forma de situar a la empresa en el entorno , y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo”.

Uno de los primeros en hablar de el concepto estrategia en su obra "Strategy & Structure" (1962) fue Chandler, realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

Para Munuera y Rodríguez (2007) el concepto de estrategia es: "un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia sostenible, mediante la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella".

Por su parte Porter (1980) sostiene que "una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencia de sus competidores y le hace disfrutar de cierta superioridad". Este enunció las tres grandes vías que pueden conducir a la empresa hacia el éxito: diferenciación, coste y especialización. Una ventaja competitiva ha de ser rentable, debe satisfacer las necesidades de un número suficiente de personas como para generar beneficios, y sostenible, para poder mantenerse en el tiempo. Por esto último, debe estar protegida si no será inmediatamente copiada dejando de ser ventaja en ese mismo momento.

La ventaja competitiva tiene fecha de caducidad por lo que se debe estar constantemente alerta para adoptar una actitud proactiva que permita buscar una mejora que sustituya a aquella que pierda su eficacia de mercado. Además, debemos hacer hincapié en el carácter relativo del término: no se trata de ser bueno, sino de ser el mejor. Y se es el mejor por comparación, lo que entraña la dificultad de estar compitiendo continuamente con otras empresas que buscan esa misma ventaja.

Figura 1.1. Los elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Day y Wensley (1988).

La elección de una estrategia empresarial engloba a todas las áreas funcionales de la organización, pero ya que en este trabajo me he centrado en la estrategia de marketing dejaré el resto a un lado.

La estrategia de marketing, al igual que el concepto de estrategia, ha sido objeto de muchas definiciones. Según la American Marketing Association puede definirse como *"el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales"*. De acuerdo con esta definición, el marketing se ocupará de todo lo que sea preciso, para que un bien, una idea o un servicio puedan llegar hasta el comprador o usuario final.

Tradicionalmente, la estrategia de marketing se ha presentado como un sistema de pensamiento que debe estar presente en todas las actividades de la empresa, independientemente del sector, el tamaño o la actividad que ésta desarrolle. Este es el sentido más amplio del concepto de marketing; la empresa encuentra la justificación de su existencia en la satisfacción de los deseos de los clientes obteniendo beneficios a largo plazo. (Lambin ,1995).

Para Kotler y Armstrong (2003), la estrategia de marketing es "una filosofía de dirección según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores".

En resumen, como señala Vallet (2000), la estrategia de marketing tendría que responder a tres cuestiones: *donde competir* (elección de mercados objetivo), *sobre qué bases competir* (determinación de la oferta de producto-servicio) y *cuándo competir* (calendario de actuaciones y desarrollo de actividades).

Por otro lado, según Abell y Hammond (1979), el correcto diseño de una apropiada estrategia de marketing debe incluir las siguientes características: *"enfoque a largo plazo, coordinación entre áreas funcionales, e integración de las decisiones de marketing en el proceso de planificación estratégica de la empresa"*. A estas características, Porter (1980) y Kotler y Singh (1981), añaden que la estrategia de marketing debe satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

Una vez repasado el concepto de estrategia de marketing según la literatura existente, nos ocupamos de una parcela de gran importancia dentro de aquélla, el marketing estratégico, que engloba el análisis de la situación, la fijación de objetivos y la formulación de estrategias. De acuerdo con esto, las tareas de marketing estratégico deben contestar a varias preguntas: ¿cuál es mi mercado?, ¿quién es mi competencia? ¿está cambiando?, ¿quiénes son mis clientes? ¿cómo los segmento?, ¿cuál es mi propuesta para crear valor?,

¿cómo diseño mi modelo comercial?, ¿cuál es el impacto de las nuevas tecnologías en mi estrategia comercial?, ¿cómo puedo fidelizar a mis clientes?.

Según Munuera y Rodríguez (2007), *“el marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer la necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia”*. Tanto ellos como Lambin (1995) y Vázquez y Trespalacios (1997), enumeran brevemente las tareas del marketing estratégico: la definición del mercado de referencia, el análisis dinámico del atractivo del mercado, el proceso de segmentación, el estudio del grado de rivalidad existente, el estudio de los competidores, la ventaja competitiva te tiene cada uno de ellos, finalmente, el análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición centra en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategias.

En conclusión, adoptar un enfoque de marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía y a saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir. A partir de ahí debemos diseñar la oferta de marketing haciendo uso de las variables operativas que nos permitan alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar. Se centra en gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

Para Esteban y otros (2002), las actuaciones descritas en el plan de marketing se realizan por medio de las variables a disposición de marketing operativo, teniendo en cuenta que se encuentran limitadas por sus recursos. El conjunto de variables controlables, que una empresa puede utilizar para lograr la satisfacción de su mercado y, en consecuencia, sus objetivos, configuran el denominado marketing-mix y sus componentes son: producto, precio, distribución y comunicación.

Una vez ejecutado el plan de marketing es necesario comprobar su grado de cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos.

Finalmente llega la última etapa, la de control, en la que se busca establecer la posición actual con relación al destino que se ha determinado en la fase de planeación. Según Fischer y Espejo (2004), *“en ésta fase se establecen normas de operación, se evalúan los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y se disminuyen las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real”*.

Tabla 1.1. La planificación estratégica de marketing

Marketing estratégico	Análisis de la situación			
	Análisis externo	Entorno (mercado, competencia)		Oportunidades Amenazas
	Análisis interno	Recursos y capacidades		Debilidades Fortalezas
	Fijación de objetivos			
	Formulación de estrategias			
	Ansoff	Porter		Kotler y Signh
	Penetración Desarrollo de productos Desarrollo de mercados Diversificación	Bajo coste Diferenciación Concentración		Líder Retardor Seguidor Especialista
Marketing operativo	Programa de marketing mix			
	Precio	Producto	Comunicación	Distribución
	Ejecución			
	Control			

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y García, (2012).

1.2. Análisis estratégico de la situación

El análisis estratégico constituye una herramienta clave que permite a las empresas lograr sus objetivos. En este sentido, debe expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo en función, por supuesto, de la misión pero también teniendo en cuenta la situación actual del entorno e interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con el entorno en el que opera.

Como afirma Ohmae (1982) *“El análisis es el punto crítico del inicio del análisis estratégico. Se enfrenta con problemas, casos o situaciones que aparecen para construir un todo armonioso en el sentido común cotidiano, el estrategia los separa en sus partes componentes, así al descubrir la importancia de estas partes, las reagrupa de forma que maximiza su ventaja”*.

1.2.1. Análisis del entorno genérico

Se puede definir el entorno como el *“conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad”*, (Santesmases, 2008).

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende, en gran medida, de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones, etc.) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos o tecnología, entre otros). Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella, condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos, (Santesmases, 2008).

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, la primera deberá adoptar una actitud proactiva, de análisis permanente del exterior, para identificar a tiempo las repercusiones que se puedan derivar para ella misma. Así, este análisis le permitirá:

- a. Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.
- b. Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

Por tanto, el entorno general engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son aquellas variables más alejadas de la empresa sobre las que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

Los factores más importantes en los que se concreta la incidencia del entorno general sobre la empresa se muestran en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Factores del entorno general

Factores político-legales	Factores económicos
<p>La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afectan a las condiciones competitivas de la empresa.</p> <p><i>Ejemplo:</i> Regulación del mercado laboral, ordenamientos llegados desde la Unión europea, legislación mercantil, etc.</p>	<p>Las condiciones del entorno condicionan los rendimientos tanto actuales como futuros de las empresas y viceversa.</p> <p><i>Ejemplo:</i> crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, inflación, entre otros.</p>
Factores socioculturales	Factores tecnológicos
<p>Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad con todas sus características y sus procesos de cambio.</p> <p><i>Ejemplo:</i> condiciones demográficas, aspectos culturales, aspectos sociológicos, estilos de vida etc.</p>	<p>Una de las dimensiones que más está evolucionando a lo largo del tiempo es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones competitivas de la empresa.</p> <p><i>Ejemplo:</i> avances tecnológicos en los procesos productivos, nuevas tecnologías aplicadas a la compra-venta, entre otras.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2010)

1.2.2. La competencia de la empresa

Es obvia la transcendencia que ha adquirido el análisis de la competencia en las condiciones actuales del entorno: mercados en lento crecimiento, ciclos de vida paulatinamente acortados, vertiginoso cambio tecnológico, globalización de los mercados o cambios frecuentes en los gustos de los consumidores, entre otros factores.

Más allá de lo anterior y como ejemplo vemos cómo son muchos los que consideran como determinante de la elevada competitividad de las empresas japonesas la importancia que éstas atribuyen a la recogida permanente de información sobre sus competidores (Kotler y otros, 2000). Por lo tanto, ha sido ineludible un proceso de atención creciente al competidor, iniciado en la década de los 80 y caracterizado por la constante estima de la orientación a la competencia como filosofía de marketing de las empresas. Y es que, satisfacer al consumidor no es suficiente, sino que también hay que hacerlo mejor que la competencia.

En todo caso, un análisis de la competencia es imprescindible (Oxenfelt y Moore, 1978), y completa la orientación al consumidor, pero en ningún caso la sustituye.

Encontramos diferentes enfoques para analizar la competencia, nos vamos a centrar en dos puntos de vista: el del consumidor y el de la industria.

Si consideramos el lado del consumidor, un competidor lo será de otro si el cliente final estima que sus productos ofrecen los mismos atributos específicos, satisfacen el mismo beneficio básico, o, incluso, si compiten por el mismo presupuesto, (Lambin, 1995; Munuera y Rodríguez, 1996; Martín, 1997; Santesteban, 2008 y Sánchez, 2010, entre otros).

Para nuestro trabajo nos centraremos en el estudio de la competencia desde el punto de vista de la industria, lo que a juicio de Weintz (1985) supondrá contestar a las siguientes preguntas: ¿quiénes son los competidores de la empresa?, ¿qué grado de intensidad muestra la competencia en el mercado?, ¿cómo afecta la competencia a la evolución y estructura del mercado?, ¿cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales? y ¿cómo logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva?. La respuesta a estas preguntas que, en definitiva es el objetivo del análisis de la estructura de la industria, es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la misma ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios (Navas y Guerras, 1998).

Otra herramienta que nos conduce a determinar la rivalidad entre los competidores existentes de un determinado sector es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Éste considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza del ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y por último poder de negociación de los consumidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En definitiva, debido a las razones expuestas, las empresas deben explotar al máximo las cinco fuerzas con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva.

Figura 1.2. La competencia de la empresa, “Las cinco fuerzas de Porter”.



Fuente: Adaptación de Porter. (1982): “Estrategia Competitiva”.

Asimismo es importante destacar la situación del entorno actual, marcado por el efecto de la globalización, factor que conduce a buscar nuevos enfoques organizacionales para ofrecer soluciones prácticas a la creciente dinamización del mercado. Por tanto, es adecuado llevar a cabo una orientación estratégica proactiva.

Según Etxebarria y Sánchez (2008): *“las organizaciones proactivas son las que tienen como eje competitivo la búsqueda de la innovación. Buscan de manera continua el liderazgo en sus mercados, mediante el proceso de innovación en productos, servicios o procesos. Son conscientes de su papel de líderes, y de que en un breve espacio de tiempo sus innovaciones serán aprovechadas por las organizaciones adaptativas¹, aunque esto servirá para que continuamente busquen la innovación con el fin de aprovechar los beneficios iniciales del lanzamiento del producto o servicio”.*

El enfoque proactivo conlleva una serie de cambios profundos en las organizaciones, todos ellos para intentar conseguir una organización flexible, inestable, en desequilibrio constante. Estos adjetivos, que hace unos años eran evitados en cualquier organización, en la actualidad son buscados por aquellas que se pueden considerar proactivas.

Finalmente, al realizar un análisis externo vemos cómo no a todas las empresas les afectan por igual las amenazas y oportunidades que se dan en la industria a nivel global. Dependiendo del lugar que ocupe cada organización en el mercado, así como de sus recursos y capacidades, las circunstancias externas les afectarán de una forma u otra.

¹ Organizaciones adaptativas son aquellas que han adquirido características de adaptación a los cambios de mercado, basando su competitividad en la variable “rapidez de adaptación al mercado”. Conseguir dichas características es una labor ardua, ya que supone generar dentro de la organización dinámicas tendentes a conseguir cambios internos para seguir a aquellos que innovan (organizaciones proactivas).

1.2.3. Análisis de recursos y capacidades de la empresa

La evaluación interna de la empresa es útil para detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Grant (1996), hablaba de análisis interno como: *“la identificación de recursos y capacidades nos permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y como minimizar los puntos débiles, para poder formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades, asegurar que los recursos y capacidades se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales”*.

Por lo tanto, descomponer a través de este análisis los recursos y capacidades de la empresa nos permite reconocer los puntos fuertes de ésta y estudiar cuáles de ellos nos diferencian del resto, aportándonos una ventaja competitiva. En este sentido y siguiendo a Lambin (1995) entendemos por ventaja competitiva *“aquella característica o atributo poseído por un producto o marca que le confiere cierta superioridad sobre los competidores inmediatos”*.

A los recursos y capacidades que permiten conseguir ventaja sobre otras organizaciones se les denomina estratégicos o distintivos. En el caso de que fueran disfrutados por un reducido número de empresas, además de costosos de copiar o de conseguir, pueden representar una fortaleza para la organización.

En ocasiones resulta complicado identificar por separado los recursos de las capacidades, de hecho algunos autores lo valoran como un todo y hablan de recursos en general. Sin embargo, considero que en este epígrafe es interesante señalarlos por separado.

Los recursos son objetos, elementos o componentes controlables por la organización, es decir son los factores o activos que ésta posee para llevar a cabo su actividad. Dichos recursos pueden ser físicos, humanos, tecnológicos u organizativos.

Por otro lado, las capacidades encarnan la manera de hacer las cosas, de manejar los recursos y representan la habilidad para solventar algunos problemas o hacer bien determinadas actividades. Estas permiten a la organización desarrollar su actividad de manera diferencial respecto a sus competidores. Al contrario que los recursos se apoyan sobre los activos intangibles.

Pero no podemos entender unos sin las otras ya que las capacidades posibilitan desarrollar adecuadamente una actividad partiendo de una conveniente combinación de los recursos.

La manera en que se emplean los recursos y capacidades depende de cuatro factores genéricos, eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los grupos de interés (Hill y Jones, 1996).

En conclusión, el análisis de los recursos y capacidades se convierte así en una acción esencial para la confección de un plan estratégico, (Navas y Guerras, 2002).

1.3. Tipos de estrategias de marketing

Una vez elaborado el análisis de situación de la empresa, ésta debe ocuparse de optar por la estrategia de marketing más apropiada, asumiendo en todo momento sus recursos y capacidades, así como los objetivos que quiere lograr.

Pues bien, para hablar de decisiones estratégicas de marketing tenemos que pensar que la inmediatez o la impaciencia, son un lastre que del que nos debemos desprender si queremos buscar la eficacia. Las decisiones estratégicas de marketing son las más trascendentales en un plan de marketing, aunque a corto plazo sean las que menos resultados visibles presenten, igual que ocurre con cualquier decisión estratégica (empresarial, política, personal, social, económica, entre otros. (Sainz, 2012).

Son muchos los autores que han analizado el elenco de estrategias de marketing a disposición de la organización. La tabla que aparece a continuación agrupa las estrategias en función de distintitos criterios: estrategia para lograr una ventaja competitiva, estrategias competitivas, estrategias de crecimiento de mercado, según el ciclo de vida del producto, estrategia de desinversión y finalmente estrategias basadas en la imitación.

Tabla 1.3. Tipos de estrategias

Criterio	Estrategia	Breve descripción
Ventaja competitiva	Bajo coste	Se basa en lograr una reducción en costes para ofrecer precios muy competitivos. Está muy relacionada con la obtención de economías de escala en la producción y con distribución intensiva de un producto básico y poco diferenciado.
	Diferenciación	Se basa en la diferenciación del producto respecto de la oferta de los competidores. Se puede apoyar en: calidad, confianza en el producto, innovación, servicios añadidos y marca.
Competitivas	Líder	Un líder puede optar por: expandir la demanda total, expandir su participación en el mercado y defender su cuota de mercado.
	Retardor	Una retardora normalmente opta por la expansión de su cuota de mercado a través de diferentes opciones: ataque frontal, por flancos, por rodeos o de guerrillas.
	Seguidor	Una empresa seguidora, al tener una posición inferior a la del líder, suele optar por la imitación de este.
	Especialista	Una empresa especialista se sitúa en un nicho de mercado con poco atractivo para las grandes empresas.
Crecimiento	Penetración de mercados	Crecimiento en los mercados actuales con los productos actuales a través, bien de incremento de la cuota de mercado o, del aumento del uso o consumo del producto actual.
	Desarrollo de productos	Especialmente adecuada cuando el mercado demuestra un cierto nivel de lealtad hacia el producto. Se aprovecha el grado de conocimiento del mercado para ofrecer nuevas variantes del producto actual o nuevos productos.
	Desarrollo de mercados	Una variante de la anterior que se da cuando la empresa opta por expandirse a otros mercados extranjeros debido a la saturación del mercado nacional.
	Desarrollo de mercados	La empresa se dirige hacia otra área de negocios, se introduce en nuevos mercados con productos nuevos.

...Continúa

criterio	Estrategia	Breve descripción
Ciclo de vida del producto	Mercados en crecimiento	Penetración rápida en el mercado al objeto de incrementar sustancialmente las ventas y la posición de mercado
	Mercados maduros	Mantenimiento y protección de la participación de la empresa, reforzar la posición.
	Mercados en declive	Dependerá de la posición de mercado de la empresa y de la tendencia de la demanda residual.
Desinversión	Sostenimiento	Situada en el punto medio entre la decisión de desinversión y inversión, supone que la empresa mantiene la posición alcanzada en el correspondiente producto mercado.
	Cosecha	Situada a medio camino entre sostenimiento y eliminación del producto, se dirige a la rápida recuperación de la inversión realizada y a la obtención de excedentes de caja.
	Eliminación	Supone la retirada del producto del mercado.
Imitación	Bajo precio	Supone lanzar al mercado un producto que imita a otro u otros pero con un precio inferior a estos. Especialmente adecuada cuando comienzan a adquirir el producto los consumidores más sensibles al precio.
	Producto superior	Se trata de llegar al mercado después de la empresa pionera con un producto al primero.
	Poder de mercado	Estrategia seguida por las grandes empresas que son líderes del mercado y aprovechan su superioridad en el mercado para sobrepasar a la empresa pionera.

Fuente: Gómez y García, (2012).

1.4. Decisiones de marketing operativo

La planificación estratégica explicada en el apartado anterior, requiere su puesta en funcionamiento a través de acciones de marketing operativo. Es decir, el marketing operativo debe guardar plena relación con el marketing estratégico previamente definido.

Según Munuera y Rodríguez (2007), a la dimensión operativa de marketing le corresponde *“por una lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación favoreciendo la aceptación y compra del producto por el segmento de mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales”*. Así pues, el marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en marcha del programa de marketing-mix.

En definitiva, el mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin un potente plan de marketing operativo de la empresa para conquistar los mercados.

1.4.1. Decisiones sobre producto

La mayoría de los autores consideran al producto como la principal variable de marketing y señalan cómo a partir de ella se conforman todas las demás. Es decir, el producto es la base sobre la que se fundamenta la estrategia de marketing, ya que la definición de éste concreta las decisiones de la empresa con el resto de variables (Cruz Roche, 1990).

Lambin, (1995); considera al producto “como un conjunto de atributos, de ahí parte para formular su planteamiento del marketing estratégico”.

El producto está compuesto por una serie de propiedades tangibles e intangibles a saber: el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, además de los servicios y la fama del vendedor. Algunos de estos atributos hacen ver que el consumidor adquiere algo más que un bien, adquiere la satisfacción que le proporciona la compra de ese bien o servicio (Stanton, 1992). Por tanto, un producto es algo que se pone en el mercado con la intención clara de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores (Kotler, 1992).

A partir de estas y otras definiciones que hacen algunos autores sobre lo que para ellos es un producto encontramos una idea básica en la planificación del marketing operativo: el consumidor, al adquirir un producto, intenta satisfacer un conjunto de necesidades, es decir, que las características de aquél han de darle la utilidad buscada. Lo que el consumidor quiere lograr no solo es el bien en sí, si no el servicio o conjunto de servicios que es capaz de ofrecer. Este pensamiento, con claras implicaciones en la idea de producto, ha facilitado acuñar la expresión producto-servicio o producto centrado en las necesidades del consumidor.

Tabla 1.4. Estrategias de producto

Criterio	Estrategia	Breve descripción
Líneas de productos	Ampliar la línea	Aumentar la línea d productos más allá de la extensión actual. Se puede hacer de forma ascendente, descendente o en ambos sentidos
	Completar la línea	Prolongar la línea mediante la incorporación de productos a la cartera actual que posee la empresa
	Modernizar la línea	Consta en renovar ya sean algunos productos o el total de la cartera de golpe
	Acortar la línea	Suprimir algún producto. Esto puede darse porque se ha quedado desfasado, o porque la empresa sufre una situación de déficit de la capacidad productiva
Denominación de marca	Marca única	Se basa en poner una misma marca a todos los productos de la empresa
	Marcas múltiples	Consta en adjudicar diferentes marcas a los productos de la empresa
	Segunda marca	Se lleva a cabo por empresas que poseen otras marcas principales o más destacadas y quieren llegar a otro tipo de público
	Alianza de marca	Son pactos entre marcas complementarias con el fin de mejorar su imagen y su calidad
	Marcas de distribuidor	Son más conocidas como marcas blancas. Estas son marcas privadas, propiedad del distribuidor.
	Marca vertical	Practica que concentra una solida compenetración entre el producto y en ambiente de la tienda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (1995) y Santesmases (2012).

1.4.2. Decisiones sobre precio

El precio es la variable de marketing mix que mayor relación guarda con el producto. Se puede decir que es el factor de marketing que más influye sobre la demanda, además de ser el que más interés despierta en los consumidores. No es sencillo de definir y puede adquirir muchas formas y denominaciones. El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor.

Para el consumidor el precio es algo más que el valor monetario pagado por un bien o servicio; más allá aglutina el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias soportadas así como el tiempo que el comprador tiene que invertir para su consecución.

Rivera y Garcillán (2012) señalan la importancia del precio en el diseño de la estrategia de marketing por varios motivos. En primer lugar, el precio es un instrumento que se fija por la organización a corto plazo: el precio es una herramienta con la que se puede actuar con rapidez y flexibilidad, y su variación normalmente provoca consecuencias inmediatas sobre las ventas y beneficios. Además, el precio es un poderoso instrumento competitivo: Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles, fijando precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costes, de producción o de distribución de que se dispongan. De otro lado, el precio es el único instrumento que proporciona ingresos: los demás instrumentos de marketing suponen un gasto, aunque contribuyen a que se venda el producto y se generen beneficios. Además, el precio es un determinante directo de los beneficios.

Finalmente, no debemos olvidar las importantes repercusiones psicológicas del precio sobre el consumidor o usuario: el precio debe estar en consonancia con el valor percibido por el consumidor. Si es excesivamente bajo, el comprador puede rechazar el producto porque llegue a suponer que es de calidad inferior. Por el contrario, si el precio es muy alto, el consumidor no estará interesado en adquirir un bien o servicio que podría tener a menor valor. (Salinas, 2006). Pero hay que tener en cuenta, que la sensibilidad de precio no siempre es estática ya que, la demanda no solo depende de una variable.

El precio es en muchas decisiones de compra la única información disponible; en bastantes ocasiones el consumidor no tiene en su poder otra información de producto que su precio, o no posee de capacidad para valorar las características técnicas, composición o prestaciones del producto. Cuando se dan estas situaciones, el precio pasa a ser en un óptimo indicador de la calidad del producto, del prestigio de la marca o de la oportunidad de la compra, (Gutiérrez, 1999).

Tabla 1.5. Estrategias de precios.

Critero	Estrategia	Breve descripción
Diferenciales	Precio fijo	Un precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes, se aplica con independencia de las características del consumidor
	Precio variable	Un precio variable implica una mayor flexibilidad en la cuantía del mismo y en las condiciones de venta, es habitual en productos de precio elevado
	Estrategias competitiva	La estrategia habitual será fijar un precio similar al de los demás competidores, que evite entrar en guerras de precios
		Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios, podrá fijar precios más altos y practicar una estrategia de precios primados
Demanda	Estrategia de precios psicológicos	Una estrategia de precios descontados puede suponer un producto de inferior calidad o una menor prestación de servicios complementarios, pero no necesariamente porque la empresa puede optar por aprovechar alguna ventaja que le permita vender a precios más bajos
		El precio de un producto de consumo frecuente , que suponga un desembolso reducido es un precio acostumbrado o habitual
		Un precio alto se asocia, por lo general, a un producto o servicio de calidad. La empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos. Esta estrategia de precio de prestigio será efectiva siempre que el consumidor perciba de algún modo de superioridad
		Un precio redondeado generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio
		El precio impar se asocia a un precio menor. Este tipo de precios puede ser apropiado para productos o servicios de categoría inferior o en acciones promocionales. Una empresa que quiera mantener una imagen de prestigio no debe aplicar tales precios a sus productos
Costes y beneficios globales: línea de productos	Líderes en pérdidas	El precio según valor percibido no tiene en cuenta el coste de los componentes del producto, sino el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por un bien o servicio. El valor percibido marca el límite superior del precio
	Precio de paquete	Supone tener uno o dos productos con precios bajos, siempre que estos productos sirvan de reclamo para atraer a nuevos compradores y actúen de locomotora para empujar las ventas de otros productos que tienen un precio mayor y son más rentables para la empresa
	Productos cautivos	Cuando se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios se fija un precio de paquete que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes
	Precio con dos partes	Fijar un precio bajo al producto principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios que se venden a un precio relativamente superior
		Igual que la anterior pero para el caso de servicios, se divide el precio en dos partes una fija o cuota de abono, y otra variable en función del uso.

...Continúa

criterio	Estrategia	Breve descripción
Nuevos productos	Descremación	Supone la fijación de un precio alto al principio junto con una elevada inversión en promoción para atraer al mercado e ir bajando el precio posteriormente y así captar nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio
	Penetración	Supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto para conseguir rápidamente la mayor penetración

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y García, (2012).

En conclusión, el diseño de la estrategia de precios es una tarea compleja para la dirección de marketing y de gran importancia a la hora de planificar las acciones de marketing-mix. Evidentemente la fijación de precios está supeditada a los objetivos generales y de marketing de la empresa, en este sentido deberá favorecer la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas de productos que componen la cartera de la empresa.

Por otro lado, la estrategia de precios tiene que conseguir adaptarse a los cambios del entorno (tanto interno, como externo) y no olvidarse de las conductas, costumbres, necesidades y demanda de mercado, con el fin de alcanzar una imagen favorable de la empresa y de esa forma conseguir fortalecer la lealtad del cliente.

1.4.3. Decisiones sobre distribución

La distribución es una variable de marketing-mix que implica al conjunto de organizaciones que participan en el traslado de los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, (Martin, 1997; Vázquez y Trespalacios, 2005 y Santesmases, 2008, entre otros). En otras palabras, comprende el conjunto de actividades que hacen llegar la cantidad adecuada de productos, al lugar correcto y en el tiempo preciso. Es decir, crea utilidad de: tiempo, lugar y posesión. Se puede decir que es la variable más difícil de modificar a corto plazo junto con el producto, no en vano son las llamadas variables estratégicas.

Las alternativas de distribución con las que cuenta la empresa son tres: intensiva, selectiva y exclusiva. Su definición depende de la cobertura que la empresa quiere dar a su distribución de acuerdo al número de intermediarios empleados a nivel detallista.

La estrategia de distribución intensiva, busca el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevada. Esta estrategia es adecuada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de baja implicación². La ventaja que posee este tipo de distribución, es la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra debido a la elevada exposición de la marca. Por otro lado, la distribución selectiva se produce cuando se recurre a un número de intermediarios inferior al disponible, es decir solo algunos van a poder vender mi vender producto. Esta estrategia es la más adecuada para

² El nivel de implicación de un consumidor hacia un producto se manifiesta por el grado de interés que muestran hacia el mismo; así podemos hablar de productos de alta y de baja implicación desde el punto de vista del comportamiento del consumidor.

productos de compra reflexiva, ya que el comprador realiza muchas comparaciones antes de tomar una decisión de compra. La empresa fabricante debe seleccionar a los intermediarios considerando aquellas características más adecuadas; algunas de ellas pueden ser: la calidad de servicio ofrecida, su tamaño, el perfil de su clientela, su nivel de competencia técnica o el equipamiento. Por último, la estrategia de distribución exclusiva elige un solo distribuidor que recibe el derecho de vender la marca en solitario dentro de una determinada área geográfica. Se trata de una alternativa muy ventajosa cuando el fabricante quiere dotar a su producto de una imagen de alta calidad.

1.4.4. Decisiones sobre comunicación

Sin una adecuada estrategia de comunicación el trabajo realizado por la empresa con las otras tres variables no tendría sentido, ya que, no estaríamos dando a conocer el producto que hemos creado. El objetivo de la promoción dar a conocer el producto, generar actitudes positivas hacia la marca y provocar la compra del producto; en palabras de Pizzolante (2001), la comunicación trata de informar, persuadir y recordar las características del producto, sus ventajas, así como las necesidades que satisface.

Para lograr esos objetivos y generar el nivel de notoriedad y conocimiento deseado, las empresas se valen de un conjunto de medios y herramientas promocionales denominados “mix de comunicación” y que consiste en una combinación específica de instrumentos de publicidad, venta personal o fuerza de ventas, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo (Kotler y Armstrong, 2001) adecuada a los objetivos marcados por la dirección. Cada uno de estos medios o instrumentos tiene sus propias características y, aun cuando son muy diferentes, se trata de herramientas complementarias que deben combinarse de manera armónica. Creemos conveniente hacer una breve mención a cada uno de los instrumentos de comunicación a disposición de la empresa, de ello nos ocupamos en las siguientes líneas.

La publicidad es aquella herramienta que emplea una serie de técnicas creativas para poder trazar comunicaciones persuasivas y reconocibles, estas son trasladadas mediante los distintos medios de comunicación (radio, televisión, prensa, internet, etc.). Se trata de un instrumento de comunicación impersonal y masivo, pagado por un patrocinador y dirigido a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto (Fisher de la Vega, 1987).

La venta personal, también denominada fuerza de ventas, permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales. Este instrumento, de gran poder persuasivo, se basa en la adaptación del contenido del mensaje a los intereses del consumidor, para ello relaciona los beneficios que ofrece el producto con las necesidades y deseos del cliente, además de brindar asesoramiento personalizado (Sandhusen, 2002).

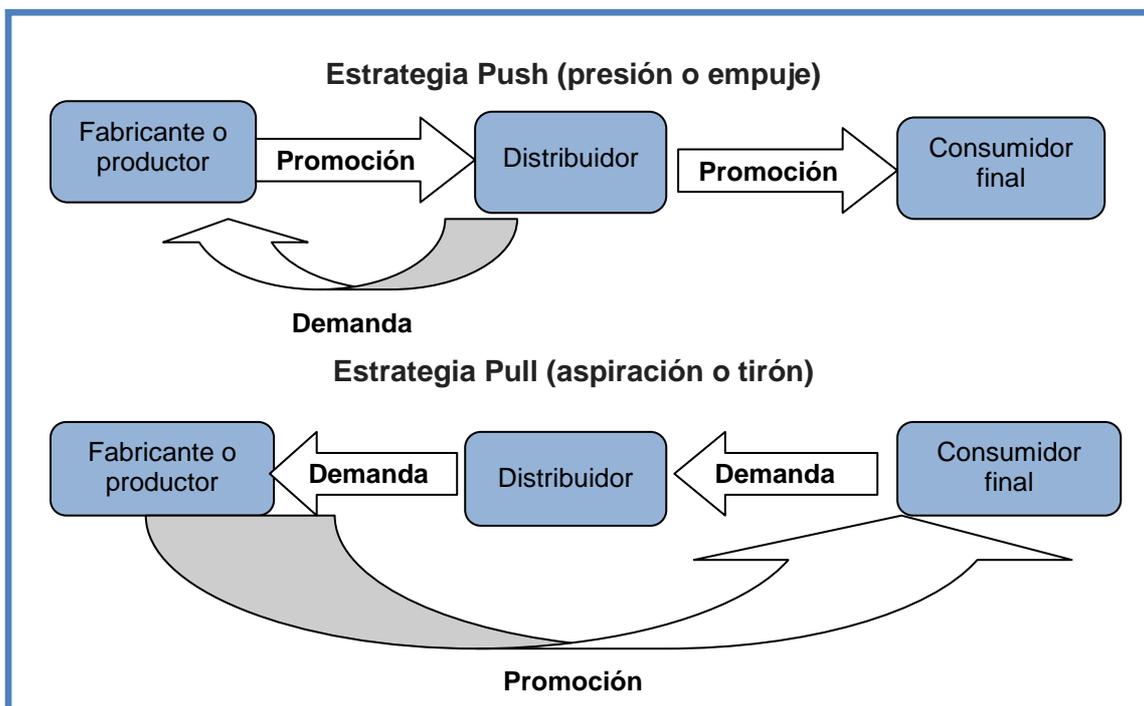
La promoción de ventas podríamos definirla como el conjunto de actividades de corta duración dirigidas a intermediarios, prescriptores, vendedores o consumidores que, a través del uso de estímulos económicos o materiales, o mediante la realización de actividades específicas intentan impulsar la demanda a corto plazo.

Las relaciones públicas engloban un amplio abanico de acciones de comunicación que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

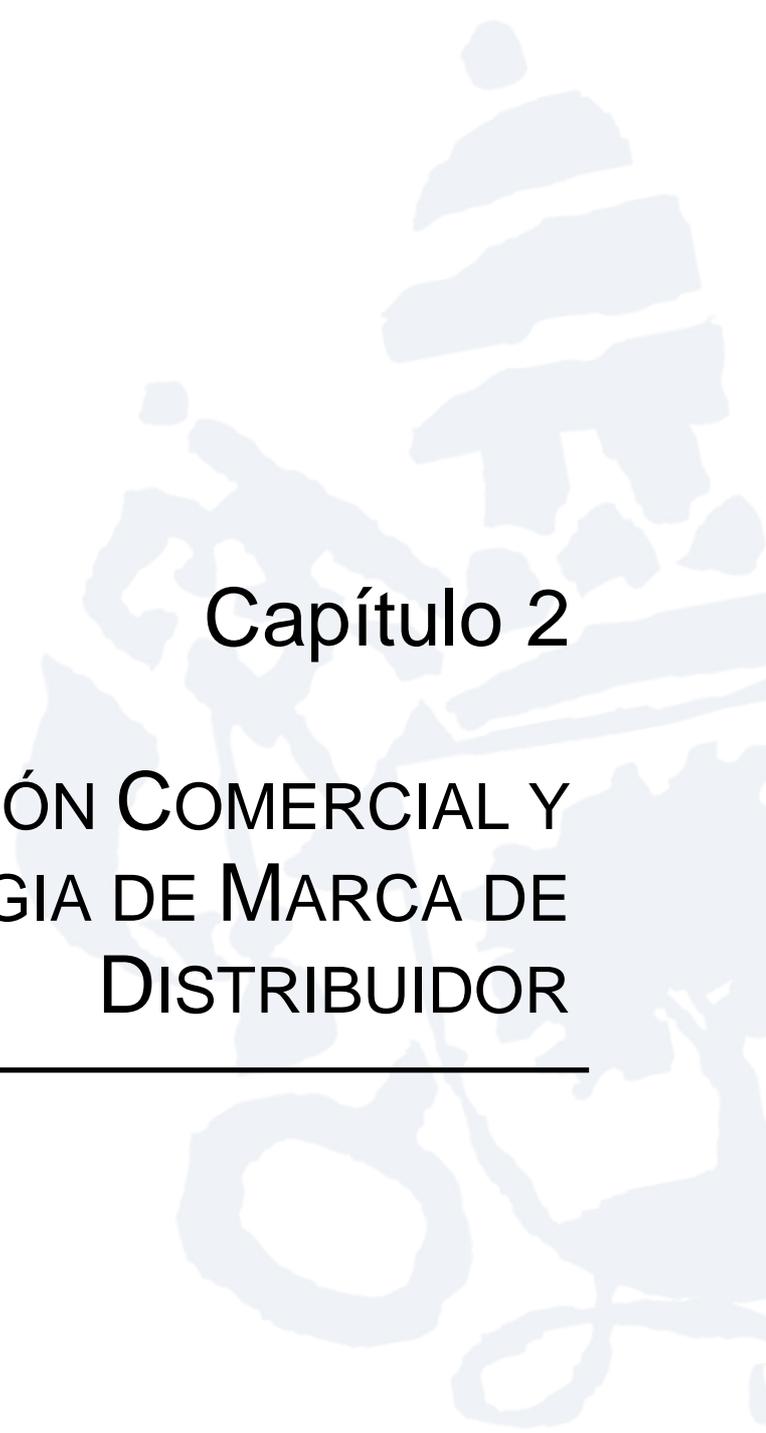
En conclusión, este conjunto de técnicas permiten comunicarse a la empresa con sus públicos objetivos o con el público en general, basándose en la previa planificación estratégica de los recursos, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Si todo esto se hace bien la imagen de la empresa se convertiría en un valor añadido.

Por último debemos precisar que las herramientas de comunicación tratan de hacer llegar la información al mercado, pero pueden hacerlo de dos formas diferentes. Por un lado el fabricante puede canalizar la información directamente hacia el consumidor final, por ejemplo con la publicidad, de este modo logra convencer directamente al cliente y consigue que éste solicite el producto en el punto de venta, asegurándose así la distribución. A esta alternativa se le conoce como estrategia de tirar o pull. Por otro lado, el productor puede tratar de canalizar la información hacia el canal de distribución, convencido el intermediario, éste tratará de vender el producto al consumidor final. A esta segunda opción se le conoce como estrategia push o de empuje. La figura 1.3. muestra estas dos alternativas que también pueden combinarse en un mismo producto.

Figura 1.3. Estrategias de comunicación en el canal



Fuente: Martín Armario, (2011)



Capítulo 2

LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA ESTRATEGIA DE MARCA DE DISTRIBUIDOR

La justificación existente de la distribución comercial tiene su origen en la necesidad de poner en contacto los centros productivos de bienes o servicios con los establecimientos de consumo. La distribución emerge como una actividad económica de compraventa dentro del comercio; se trata de una acción que data de tiempos remotos, cuyo avance y magnitud van estrechamente relacionadas al progreso social y económico de la sociedad.

La posición que asume la distribución comercial, tanto en lo referente a la estrategia competitiva de la empresa y su marketing mix, como a la economía de cada país, son puntos a tener muy en cuenta para entender mejor su contribución al progreso económico y social.

Al estudio de esta función de marketing así como a sus implicaciones estratégicas dedicamos este capítulo.

2.1. Marco teórico de la distribución comercial. Concepto y utilidades

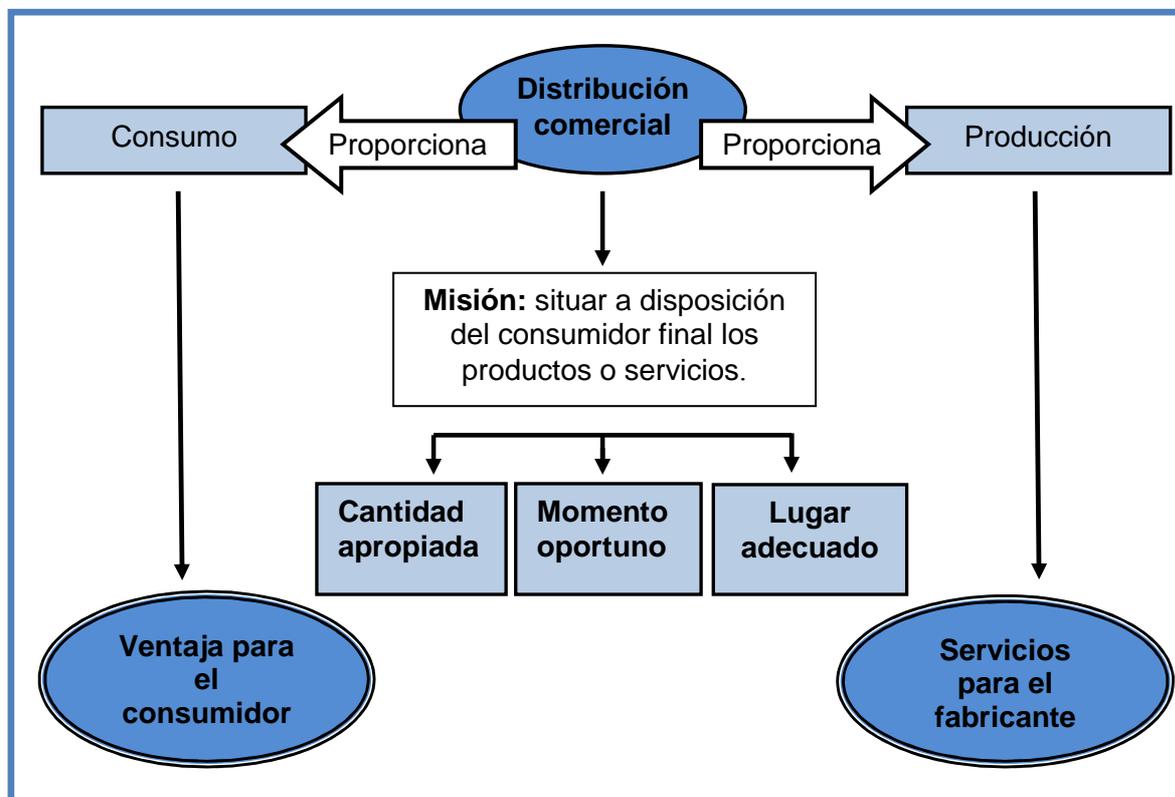
Según Vázquez y Trespalacios (2012) la distribución comercial engloba *“el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.”*

Para Molinillo Jiménez (2012) la distribución comercial tiene como objetivo *“situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello planifica, desarrolla y coordina, un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes”*. Por este y otros motivos la distribución comercial tiene un peso importante dentro del engranaje de la empresa.

La predisposición de la sociedad actual hacia una diferenciación de los gustos, las necesidades y los deseos a nivel global ha originado que los consumidores pasen a ser cada vez más inflexibles, exigiendo un valor adicional en los productos que adquieren. En esta tarea de diferenciación y

satisfacción del consumidor adopta un papel crucial la distribución ya que contribuye al incremento del valor del producto como veremos más adelante en detalle. La figura 2.1. representa gráficamente el funcionamiento de la distribución comercial.

Figura 2.1. Concepto de distribución comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de Molinillo Jiménez, (2012).

La figura reconoce el papel de la distribución como un generador de valor añadido y como un posible motivo de ventaja competitiva tanto para la empresa ya que le ayuda a conservar una adecuada posición en el mercado de manera constante, como para el consumidor (Díez, 2004). Por tanto, de acuerdo con lo anterior, la distribución comercial genera beneficios o utilidades en ambas direcciones.

En la figura anterior ya hemos observado algunas de las utilidades que proporciona la distribución comercial no sólo al consumidor final, sino también al fabricante. En definitiva, de acuerdo con Vázquez y Trespalacios (2006) *“la utilidad muestra una serie de características y funciones que cumple el sector y su contribución a la economía en general”*. Según los citados autores y en consenso con otros, las utilidades creadas por la distribución comercial son las siguientes: forma, tiempo, lugar, posesión e información. Según Molinillo Jiménez (2012) entre otros, las funciones que se desarrollan dentro de la distribución y que dan lugar a las citadas utilidades son: transporte, almacenamiento, información, finalización del producto, financiación y asunción de riesgos.

De manera gráfica, podemos analizar las diferentes utilidades generadas por la distribución, tanto para el fabricante como para el consumidor, de ello se hace eco la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Utilidades de la distribución para consumidores y fabricantes

Consumidor	Utilidad de forma: Desajuste entre la cantidad producida y deseada en la compra/consumo. Creación de surtidos adaptados a las necesidades de los consumidores
	Utilidad de tiempo: Desajuste temporal, no coinciden los momentos de producción y deseo de compra/consumo
	Utilidad de lugar: Desajuste espacial entre el lugar de producción y el de compra final
	Utilidad de posesión: Desajuste en el conocimiento entre oferentes y demandantes
	Utilidad de información: Comunicación y conocimiento del mercado. Fomento de la demanda final
Fabricante	Servicio de transporte: Acerca a los lugares de consumo los productos elaborados
	Servicio de almacenamiento: Almacenar los productos cuando salen de la cadena de producción, hasta que son demandados
	Servicio de información: Informa al productor sobre posibles cambios de comportamiento y presentación de los productos
	Servicio de finalización: de productos Se realiza mediante el fraccionamiento, clasificación, normalización y presentación de productos
	Servicio de financiación: Proceso de financiación que se produce de los productores a los distribuidores
	Asunción de riesgos: Se produce al comprar el producto ya que puede ocurrir que no se venda

Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez y Trespalacios, (2006) y Molinillo Jiménez, (2012)

El desarrollo de las funciones inherentes a la distribución comercial requiere de una estructura que se conoce como canal de distribución y de cuyo estudio nos ocupamos a continuación.

2.1.1 Canal de distribución. Funciones y clasificación

Podemos definir el canal de distribución como el recorrido seguido en el desarrollo del proceso de comercialización que experimenta un producto desde el fabricante, hasta el usuario industrial o consumidor final. (Sainz de Vicuña, 2000). En otras palabras, el canal de distribución es el engranaje mediante el cual la distribución, desde un punto de vista económico, adquiere la estructura adecuada para adaptarse a las exigencias y particularidades de cada sector económico.

Según Vázquez y Trespalacios, (2012) el canal de distribución es “el conductor, vía o camino por el que transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el comprador final”. Estos autores también lo conciben desde un punto de vista más pragmático como: “*el conjunto de organizaciones fabricantes, mayoristas, minoristas u otros agentes comerciales que reúnen sus fuerzas para entregar los bienes a los usuarios industriales o a los consumidores finales*”.

Por tanto, los canales de distribución tienen como último propósito abastecer a los consumidores de bienes y servicios en las condiciones esperadas por éstos. Para el logro de los objetivos atribuibles al canal de

distribución, en éste se deben desarrollar un conjunto de funciones que se indican a continuación:

- Concentrar la toma de decisiones así como las ventas. El cumplimiento de esta función va a derivar en costes más bajos.
- Restringir las operaciones comerciales entre fabricante y usuario. Con ello se consigue que aminorar la necesidades de obtener información por parte de los consumidores. Así mismo, intentan reducir el coste de las ventas y del transporte, al reducir el número de diálogos y de rutas.
- Separar o unificar las unidades de producto, a las exigencias o prioridades de la demanda y de esa manera lograr la adecuación de las calidades y cantidades prestadas.
- Forman parte de la financiación de los productos, porque tanto los mayoristas como los minoristas asumen un porcentaje de flujo de financiación que generalmente se produce desde que arranca hasta que finaliza de principio al proceso producción-consumo.
- Levantar fuertes canales de comunicación, ya que de esa manera aprovechan para saber que quieren comprar los consumidores y bajo qué requisitos.
- Ayudan a llevar a cabo las acciones de transporte, almacenamiento, entrega de la mercancía y promoción, así como otros servicios notables.
- Por último, pueden alcanzar a mejorar la partida del activo del fabricante, ya que en algunos casos el capital más destacado está conformado por el dominio y control de un canal de distribución, esto e permitiría vender con un esfuerzo ínfimo y con un menor coste.

De lo visto hasta aquí podemos deducir la compleja actividad que se lleva a cabo en los canales de distribución; ésta se termina manifestando en la variedad y formas comerciales que adoptan. La estrategia que elige cada empresa para dirigirse al mercado condiciona en gran medida la elección del canal más adecuado para el logro de mayor competitividad en los mercados objetivo.

La tabla 2.2 recoge una popular clasificación de los canales de distribución basada en dos criterios: longitud y grado de unión o vinculación entre los componentes que conforman el canal.

Tabla 2.2. Tipos de canales de distribución

		Según la longitud	
		Canal directo	Venta de productos o servicios sin intermediarios. Este tipo de canal permite un gran control del mercado por la estrecha relación con el cliente. El principal inconveniente de esta estructura es que necesita de fuertes inversiones y que limita la flexibilidad de la empresa ante los posibles cambios que se produzcan en el mercado
Canal indirecto	Canal corto	Los productos llegan al consumidor final a través de un solo intermediario, normalmente minorista	
	Canal clásico	El producto pasa del fabricante al mayorista, de éste al minorista quien finalmente vende al consumidor	
	Canal largo	El producto pasa por más de dos intermediarios hasta llegar al consumidor final	
		Según el grado de vinculación entre sus integrantes	
		Canal convencional	Independencia de sus componentes. Cada agente busca maximizar su utilidad y actúan con una visión a corto plazo. Engloba tanto a mayoristas como minoristas que actúan de forma individual
Canal vertical	Sistema vertical corporativo (comercio integrado):	Pese a que se pueden diferenciar los componentes del canal, hay una característica singular que diferencia todo el sistema según la estrategia comercial diseñada. Este sistema sería el que sigue Mercadona (nuestra empresa de estudio en este trabajo).	
	Sistema vertical administrativo:	Se fundamenta en la actividad de liderazgo de un componente del canal que, sin llegar a un acuerdo formal o contractual, dirige el patrón de actuación del resto de componentes. La autoridad que sustenta puede convertirse en recompensas o en sanciones.	
	Sistema contractual (comercio asociado):	El nexo entre los miembros del canal se basa en un contrato que instaura el grado de relación comercial, los requisitos y las penalizaciones previstas por el incumplimiento de las cláusulas.	
Canal horizontal		Comprende la agrupación de agentes de distribución de igual nivel. Su objetivo es llevar a cabo actividades colectivamente para conseguir más poder de negociación o economías de escala. Estos sistemas pueden ser: espaciales (centros comerciales, mercados municipales, etc) o no espaciales (grupos de compras y centrales de compras)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña, (2000) y Vázquez y Trespalacios, (2012).

Cuando estos canales existen y funcionan correctamente, logran una mayor eficacia del sistema, fundamentalmente porque abaratan el coste de acercamiento de los productos al consumidor final. Las personas que se encargan de cada una de las etapas del canal de distribución son los intermediarios y tienen un valor fundamental en su buen funcionamiento. (Sainz de Vicuña ,1996).

2.1.2 Los intermediarios comerciales y su labor en la distribución

Las actividades que engloba el canal de distribución pueden estar absorbidas por el fabricante o, por el contrario, pueden estar delegadas en los intermediarios. En el circuito de la distribución comercial nos encontramos intermediarios comerciales cada vez más adaptados a los diferentes targets, lo que nos ayuda a comprender el papel clave que desempeñan en la aproximación ente la oferta y la demanda.

Las funciones llevadas a cabo por los intermediarios en general, siguiendo a Vázquez y Trespalacios, (2012), Santesmases (2011) o Martín Armario (2001) entre otros, son las siguientes:

1. Los intermediarios pueden incrementar la eficacia en el proceso de distribución comercial. El número de contactos se reduce con el consiguiente incremento de la eficacia en el proceso.
2. Los intermediarios contribuyen a ajustar las cantidades y surtidos de bienes producidos y consumidos. El fabricante puede producir en gran cantidad un conjunto muy limitado de artículos, mientras que el consumidor desea un pequeño volumen de una gran variedad de productos.
3. Los intermediarios facilitan las transacciones en el mercado. En muchos casos la compra de elevados volúmenes de mercancías entre fabricante y distribuidor se realiza de forma rutinaria, cuando entre ambos hay una relación continua, estas transacciones llevan consigo grandes ahorros de tiempo y costes.
4. Los intermediarios facilitan la comunicación en el canal de distribución en ambos sentidos. Una buena relación del fabricante con los intermediarios le puede ayudar a obtener información sobre los gustos de los consumidores y su comportamiento de compra. De esa manera ajustará mejor sus productos o servicios en los mercados meta.
5. En último lugar, los intermediarios pueden adelantar el pago de las mercancías al fabricante y asumir el riesgo cuando se produce una demora en el consumo final.

Las funciones que acabamos de mencionar vienen a justificar la figura de los intermediarios que ha sido objeto de tantas críticas. Sobre ellos recae una afirmación muy asentada en la mentalidad de la sociedad relacionada con el encarecimiento injustificado del precio de los productos. Por lo general, estas críticas derivan de la falta de información existente sobre la valiosa labor que desempeñan en la economía (Sainz de Vicuña, 1996). A modo de curiosidad podemos ver, a través del sociólogo Amando de Miguel, cómo los términos castellanos relacionados con esta actividad tienen normalmente tintes despectivos. Él nombra algunos de estos ejemplos en varios de sus estudios sociológicos “mercader, intermediario, hortera (dependiente de comercio), tendero, trajinante, truchimán, feriante, buhonero, negociante, entre otros”.

En ocasiones no somos conscientes de que cuando no hay intermediarios, las necesidades del consumidor le harán desplazarse o pedir información al punto de origen. Este proceso supone costes de desplazamiento

para el consumidor a la fábrica o, por la parte contraria, vendedores del fabricante al domicilio del posible cliente, lo que genera un notable incremento en el tiempo de contacto con su coste correspondiente de publicidad, entre otros (Díez y Navarro, 2004).

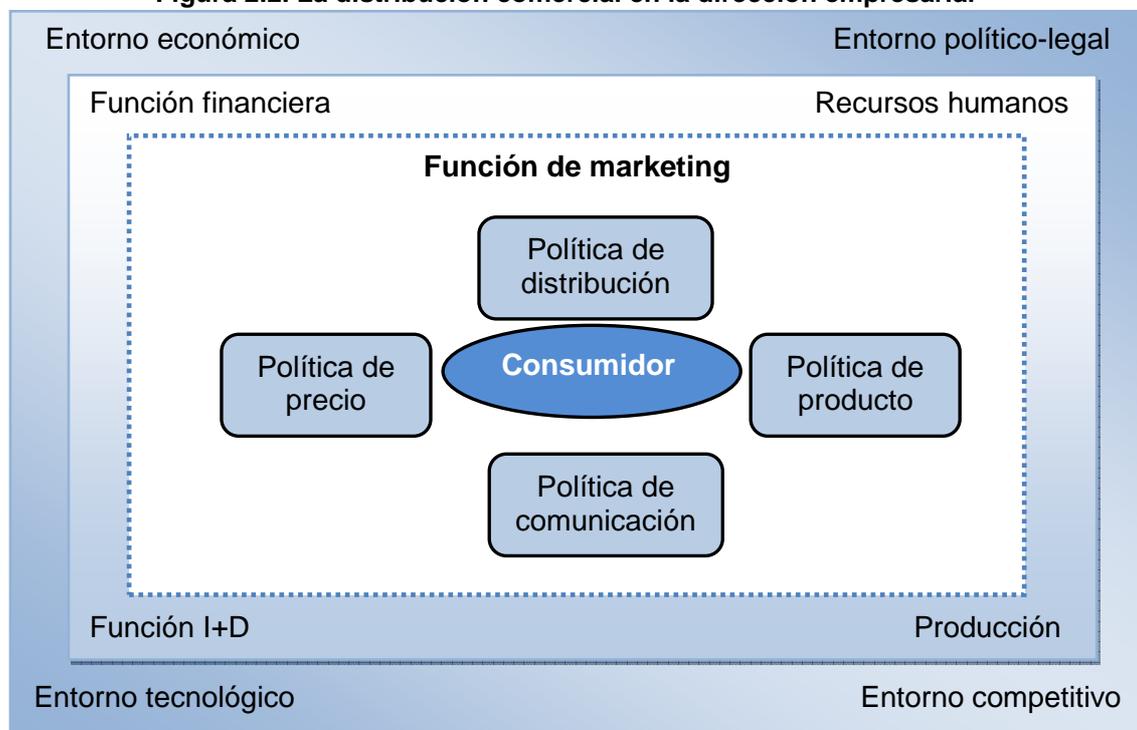
2.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial.

En el seno de la dirección empresarial las decisiones de distribución se incorporan al campo de la dirección de marketing, incluso podemos ir mas allá y observar que constituyen una de las políticas de marketing-mix.

Siguiendo en este marco, podemos decir que la distribución comercial desarrolla una serie de actividades de información, traslado, promoción y exposición en el establecimiento. Como hemos comentado a lo largo de este capítulo, la tarea de distribución no es nada sencilla, exceptuando en caso del canal directo, el fabricante se ve obligado a participar con intermediarios externos que, en algunas ocasiones, escapan del control de productor. Ello obliga a desarrollar acciones de cooperación dentro del canal que eviten, en la medida de lo posible, conflictos entre los miembros.

Para Lambin (1997), la distribución comercial desde el punto de vista de la empresa se justifica en la medida en que reduce los intermediarios, debido a que su especialización les conduce a llevar a cabo su actividad más eficazmente y a un coste menor que el productor. Según este autor, los costes que genera esta actividad motivan a las empresas a intentar localizar día a día mejores técnicas de distribución y modos de gestión más adecuados.

Figura 2.2. La distribución comercial en la dirección empresarial



Fuente: Vázquez y Trespalacios, (2009).

Por lo tanto, el diseño y elección de los canales de distribución se confecciona con un pensamiento a largo plazo. Dicha decisión es difícilmente corregible una vez que el proceso se ha puesto en funcionamiento. El cambio de la decisión inicialmente adoptada en medio del proceso de distribución entrañaría elevados costes para el fabricante, además del peligro de que sus productos pudieran no llegar al punto de venta.

Según Vázquez y Trespalacios, (2012) las características más destacadas de la distribución, que determinan la toma de decisiones, dentro de la estrategia empresarial y de marketing, son las que vemos a continuación:

1. La distribución comercial es decisiva para la venta de los bienes y servicios de la organización.
2. El coste de distribución, la eficiencia de la gestión de las funciones y el nivel de los servicios prestados en el canal de distribución repercuten directamente en el precio de venta final del producto.
3. El fabricante ha de afrontar una serie de tareas que garanticen el buen funcionamiento del canal.
4. Por último, la distribución comercial puede contribuir decisivamente en la diferenciación y posicionamiento competitivo.

Llegados a este punto conviene recordar que la distribución comercial, al estar sumergida en el plan estratégico de la empresa, puede contribuir al logro de una ventaja competitiva sostenible para el fabricante.

Como conclusión de lo que representa la distribución comercial para la empresa, podemos decir que ayuda a la organización a librar la brecha que la separa del consumidor superando dos obstáculos principales: tiempos y lugares en que se producen los bienes y aquellos en que se consumen o disfrutan (Cruz Roche y otros, 1999).

2.1.4 El rol de la distribución comercial en el sistema económico

Desde un punto de vista macroeconómico, la distribución comercial lleva a cabo la tarea de facilitar la relación entre fabricantes y mercados objetivo, en definitiva posibilita el engranaje económico. La relación entre ambos extremos, posibilita la adaptación de la oferta y la demanda.

Si observamos la distribución comercial desde la perspectiva del desarrollo económico observamos que los países desarrollados están dotados de rutas comerciales modernas, lo cual es esencial tanto para el adecuado funcionamiento de la economía como para ayudar a desplegar una sana competencia que repercute de forma directa en los precios definitivos y en la facultad de aumentar el bienestar social gracias a una mayor accesibilidad de los consumidores hacia los bienes y servicios.

Al hilo de lo anterior, podemos observar un vínculo entre el nivel de desarrollo económico de los paises y su característica estructura comercial. Por

un lado, las economías de subsistencia se caracterizan por disponer de un volumen de intermediarios comerciales limitado, ya que el número de transacciones es escaso y primario. Por otra parte, las economías avanzadas, en las que el desarrollo económico es mayor y la población tiene un nivel de vida más elevado, el número intermediarios comerciales es alto.

Por otro lado, si tenemos en cuenta el progreso paralelo de las tecnologías de la información, podemos entender cómo ha sido posible que se conforme una conexión inmediata y con escasos costes de operaciones a nivel mundial. El resultado es el ahorro en costes logísticos, aunque esto también supone un mayor grado de competencia entre las empresas ya que, estas nuevas tecnologías permiten un aumento considerable en el acceso a las ofertas de bienes o servicios a nivel mundial.

Asimismo, la distribución comercial ejecuta una función normalizadora y de equilibrio de las oscilaciones en los precios. Esta acción de regular la economía en aspectos de oferta y precios, ha favorecido a que las Administraciones Públicas hayan manifestado una progresiva inclinación positiva hacia este sector.

En consonancia con lo anterior Vázquez y Trespalcios (2012), afirman que la conducta de los poderes públicos frente al sector comercial suele presentarse en una declaración de intenciones que reúne una serie de principios básicos a los que se alude en la figura 2.3.

Figura 2.3. Principios básicos en distribución



Fuente: elaboración a partir de Vázquez y Trespalcios, (2012).

2.2. El desarrollo de la estrategia de marca de distribuidor

El fenómeno de las marcas de distribuidor aparece en la literatura especializada con diferentes denominaciones, las más conocidas son: marca blanca, marca propia del detallista o marca de distribuidor, entre otras. En España, durante mucho tiempo, el término más asentado en la mente del consumidor ha sido el de marca blanca, pero el calificativo más exacto es marca de distribuidor. La relevancia que ha ido adquiriendo la distribución comercial en las últimas décadas unida al consiguiente aumento del poder de los distribuidores, ha generado que éstos añadan dentro de su estrategia la distribución de sus propias marcas (MDD).

Conforme a la principal asociación internacional que congrega a los fabricantes de marcas de distribuidor, la Private Labels Manufacturers Association (PLMA) las MDD (marcas de distribuidor) son: “*mercancías vendidas bajo la marca de un minorista*”.

Para Puelles y Puelles (2003), las MDD son “*marcas cuya propiedad legal corresponde al distribuidor y de cuya fabricación, normalmente, se encarga a un fabricante establecido. El fabricante sigue en su producción las especificaciones requeridas por el distribuidor en cuanto a la composición, calidad, diseño, envase, etc*”.

La MDD conforma una pieza más del progresivo poder que detenta el distribuidor en el canal. Además, según Gómez (2011), este fenómeno ayuda a incrementar el poder de la distribución y, por tanto, conforma un elemento de negociación para decantar la balanza de poder hacia el lado del distribuidor.

Hoy en día, el distribuidor no se conforma solo con configurar un surtido a través de las marcas del fabricante, si no que ha dado un paso más como parte activa del proceso, creando sus propias marcas.

Esta realidad ha derivado en una nueva situación competitiva entre MMD y MDF (marcas de fabricante) ya que los distribuidores además de intermediarios son competidores directos.

A continuación mostramos la tabla 2.3. Algunos tipos de MDD según la estrategia elegida por el distribuidor comercial.

Tabla 2.3. Tipos de MDD según la estrategia elegida

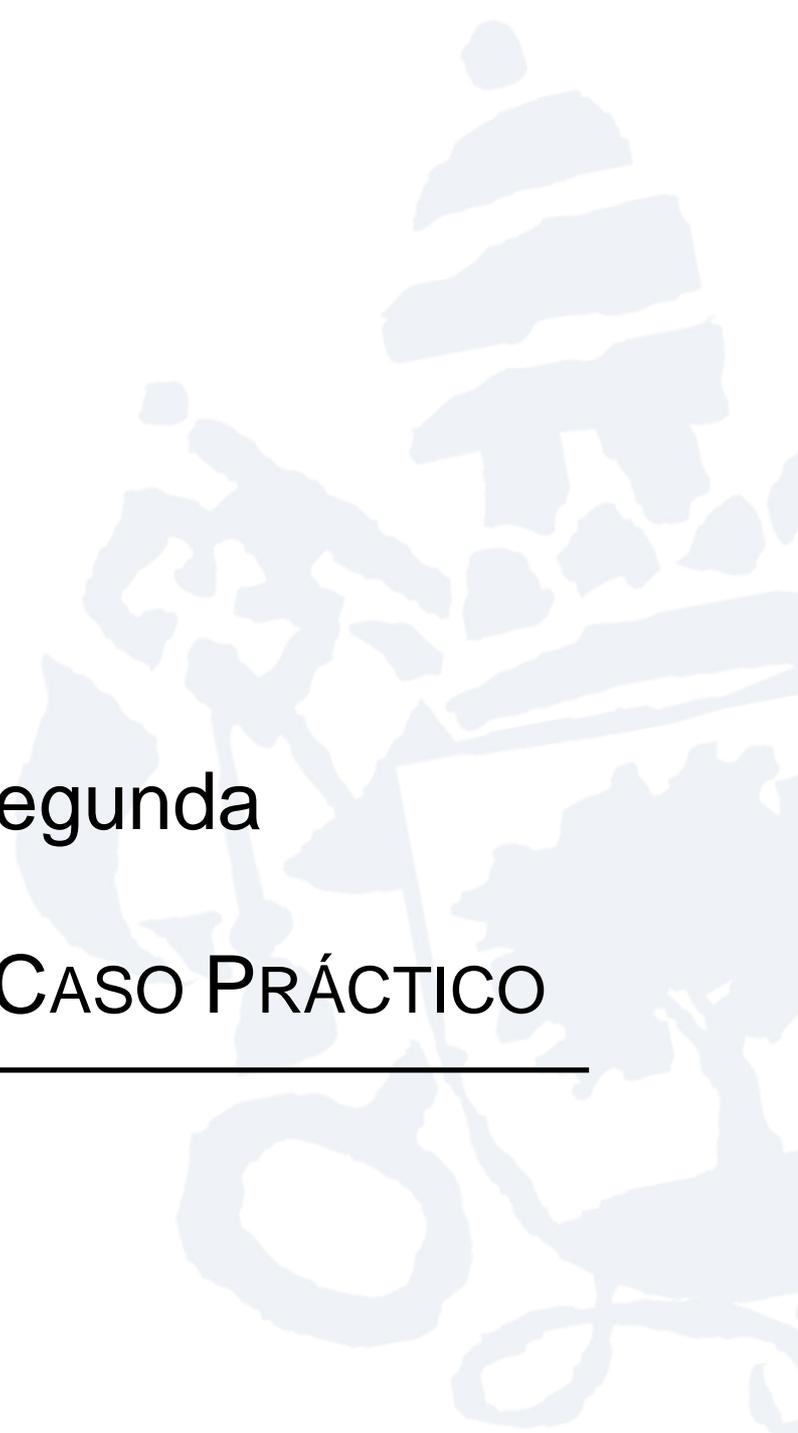
MDD	Genérica	Copia	Premium	Innovadora en valor
Estrategia	La más barata sin diferenciación	Copia a la marca del fabricante, mas barato	Valor añadido, diferenciación	La mejor relación calidad/precio
Objetivos	Dan al consumidor una opción de precio bajo. Aumentar la base de clientes	Incrementar el poder de negociación frente al fabricante. Aumentar la cuota de del minorista en los beneficios de la categoría	Suministrar productos de valor añadido. Diferenciar las enseñanzas comerciales. Incrementar las ventas de la categoría. Mejorar los márgenes	Suministrar el mejor valor. Crear lealtad al establecimiento. Generar boca-oído
Estrategia de marca	Marca de primer precio	Marca paraguas o marca propia específica para la categoría.	Nombre del distribuidor con submarca o marca propia	Varios nombres de marca propia para mostrar variedad
Precio	Gran descuento , entre un 20%y 50% más bajo que la marca líder	Descuento moderado, entre 5% y 25% más bajo que la marca líder	Similar o mayor que la marca líder	Gran descuento, entre 20%y 50% más bajo que la marca líder
Categorías	Categorías de producto básicas y fundamentales	Categorías grandes con líderes fuertes	Categorías clave en la imagen del minorista	Todas las categorías

...Continúa

Calidad frente al líder	Calidad limitada	Calidad cercana a las MDF	Calidad similar o superior, publicitada como la mejor	Calidad funcional similar al líder, pero eliminando los elementos del producto que no añaden valor objetivo
Desarrollo de producto	Ninguno, requisitos tecnológicos básicos para los fabricantes	Ingeniería inversa contratando fabricantes con tecnología similar a los líderes	Esfuerzo considerable para desarrollar productos con tecnología similar o mejor que las marcas líderes	Esfuerzo e innovación considerables basados en el análisis coste-beneficio
Envase	Barato y básico	Tan cercano al líder como sea posible	Único y fuente de diferenciación	Único pero eficiente en costes
Ubicación en el lineal	Marginal, en los espacios menos visibles	Cercano a la marca líder	Lugares prominentes visualmente más accesibles	Normal
Promoción y publicidad	Ninguna	Promociones frecuentes en precio	Promociones publicitarias pero escasas promociones en precio	Sin publicidad específica para la marca propia, programación promocional normal
Propuesta al consumidor	Vendidas como el producto mas barato	Vendidas como de la misma calidad que las MDF pero con precios más bajos	Vendidas como los mejores productos en el mercado	Vendidas como el mejor valor-precio de genéricos, pero con calidad objetiva similar al líder

Fuente: Puelles Pérez y otros (2011) adaptado de Kumar y Steenkamp (2007).

Finalmente, podemos decir que el distribuidor a través de su marca establece una imagen característica para sus establecimientos y con ello lograr alcanzar su propia identidad o personalidad. Por lo tanto, la MDD es considerada como un mecanismo con un doble propósito: por un lado transporta su imagen hacia el mercado y por otro, es muy valiosa a la hora de establecer fidelidad de los clientes, hacia su establecimiento. Así pues, sirve como medio de comunicación y de distinción de los competidores.



Parte segunda

ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

Capítulo 3

LA EMPRESA SUPERMERCADOS MERCADONA

Una vez analizadas de manera teórica las distintas estrategias de marketing a disposición de la empresa, en este capítulo vamos a aplicar esas decisiones al caso específico de Mercadona. Todas las empresas deben llevar a cabo estrategias propias de marketing, acordes en todo momento con el posicionamiento seleccionado para su producto en el mercado.

Indiscutiblemente, y como ya hemos tratado en capítulos anteriores, para poner en marcha dichas estrategias la compañía debe tomar decisiones de marketing operativo, es decir, sobre producto, precio, distribución y comunicación. Es necesario concretar, que la decisión sobre la estrategia adoptada por la empresa, dependerá en gran medida, del segmento o segmentos de clientes a los que se orienta y que por lo tanto, forman su target o público objetivo.

El capítulo comienza con una breve descripción de la historia de Mercadona. A continuación, pasaremos a hablar sobre su localización, su modelo de gestión, definiremos el organigrama de la empresa y finalmente desgranaremos su cartera de productos.

A continuación, en la segunda parte del tema, llevaremos a cabo el análisis estratégico de la empresa analizando su entorno, sus competidores y concluiremos con un análisis de las características internas de la empresa, es decir, de sus debilidades y fortalezas así como de su situación externa, es decir, de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta en el mercado (DAFO).

3.1. Información general de la empresa

En este apartado llevaremos a cabo una breve exposición del origen e historia de la empresa Mercadona, de la localización de sus instalaciones, también hablaremos del modelo de gestión que esta sigue y de su cartera de productos.

3.1.1. Historia y origen

Mercadona es una de las compañías de distribución, integrada dentro del segmento de supermercados, más importante de España; y ello ha sido posible a través de un rápido crecimiento en un breve periodo de tiempo. Mercadona S. A. nace en 1977, en el seno del grupo Cárnicas Roig, cuyos propietarios eran Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, con el propósito de extender la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.

Cuatro años después al nacimiento de la compañía Juan Roig, uno de los hijos del fundador adquiere la empresa con la ayuda de su esposa y de sus hermanos, la cual en ese momento constaba de ocho establecimientos de ultramarinos en Valencia. Juan Roig fue designado presidente ejecutivo, puesto que ocupa en la actualidad. Éste, transforma los originarios ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que, que poco a poco, se desplegaría por la Comunidad Valenciana.

Debido la tendencia creciente del sector de la distribución durante los años ochenta y aprovechando la modernización del mismo e ingreso masivo de la mujer al mundo laboral, Mercadona empezó una expansión que se vio acotada por la llegada de capital francés al sector español. Este hecho propició una aglomeración importante en el sector de la distribución alimentaria y debido a su fuerza, supuso un empuje sobre los proveedores para abaratar el producto, dicha situación puso las cosas muy complejas para Mercadona en ese momento.

La estrategia de expansión llevada a cabo por la compañía en un primer momento fue a través de la compra de otras empresas de su mismo sector, que comenzaban a sentir la presión del capital francés. De este modo en 1988 adquiere 22 supermercados de Superette, en 1989 las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, en 1991 se hace con Dinos y Super Aguilar y en 1998 compra las cadenas de Almacenes Paquer, Superama y Supermercats Vilaró. Además, también se firman alianzas como la alcanzada en 1997 con Almacenes Gómez Serrano para introducirse en el mercado andaluz (Memoria de Mercadona, 2012).

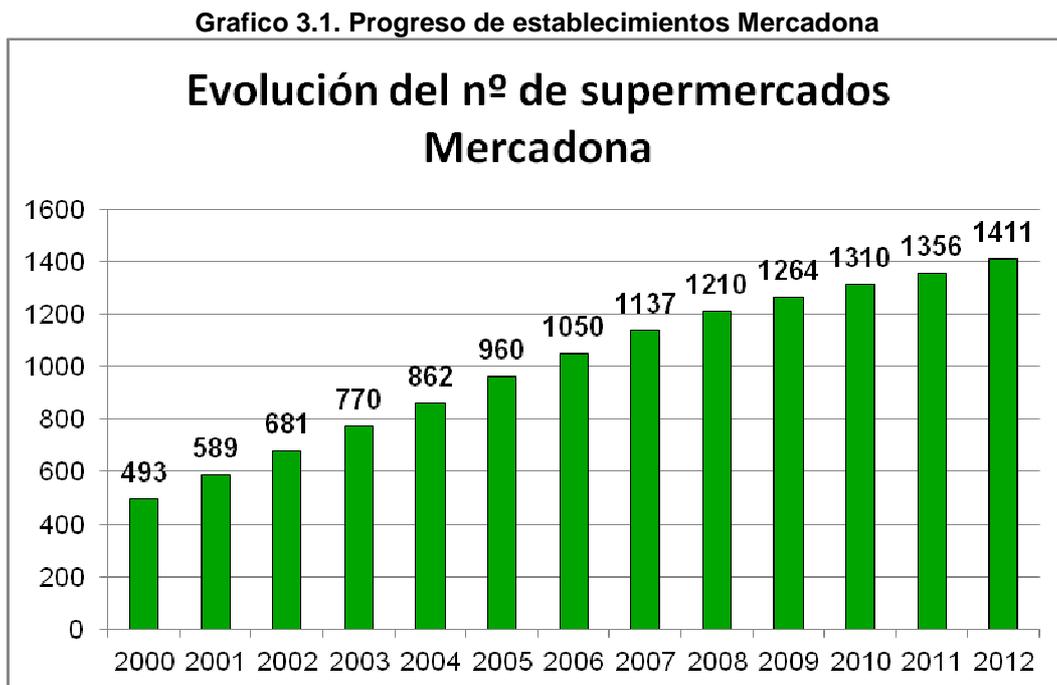
La concentración o aglomeración del sector indicada anteriormente localiza también a Mercadona en una situación difícil en aquél momento pero a pesar de llamativas ofertas de compra que recibe la empresa, Juan Roig optó por mantenerla y explotar modelos de gestión que le hicieran prosperar en el mercado. Nueve años después de hacerse con la empresa, Juan Roig unido a su esposa, adquieren la mayoría del accionariado de la empresa.

Para finalizar, destacamos la reacción que tuvo Mercadona en ese momento frente a esa concentración realizando una política de reducción de precios con los proveedores e invirtiendo intensamente en publicidad y en la realización de ofertas gancho. En estas campañas se publicitaron productos con un precio excesivamente atrayente compensándose con otros productos el margen perdido, pero pronto se observó que esa primera reacción ante la situación de la época no daba los resultados deseados y se decidió modificar

la situación mediante una estrategia nueva que consistía en un modelo de Gestión de Calidad Total, que vio la luz dieciséis años después del nacimiento de la compañía y que continúa hasta la actualidad (www.mercadona.es).

3.1.2. Localización

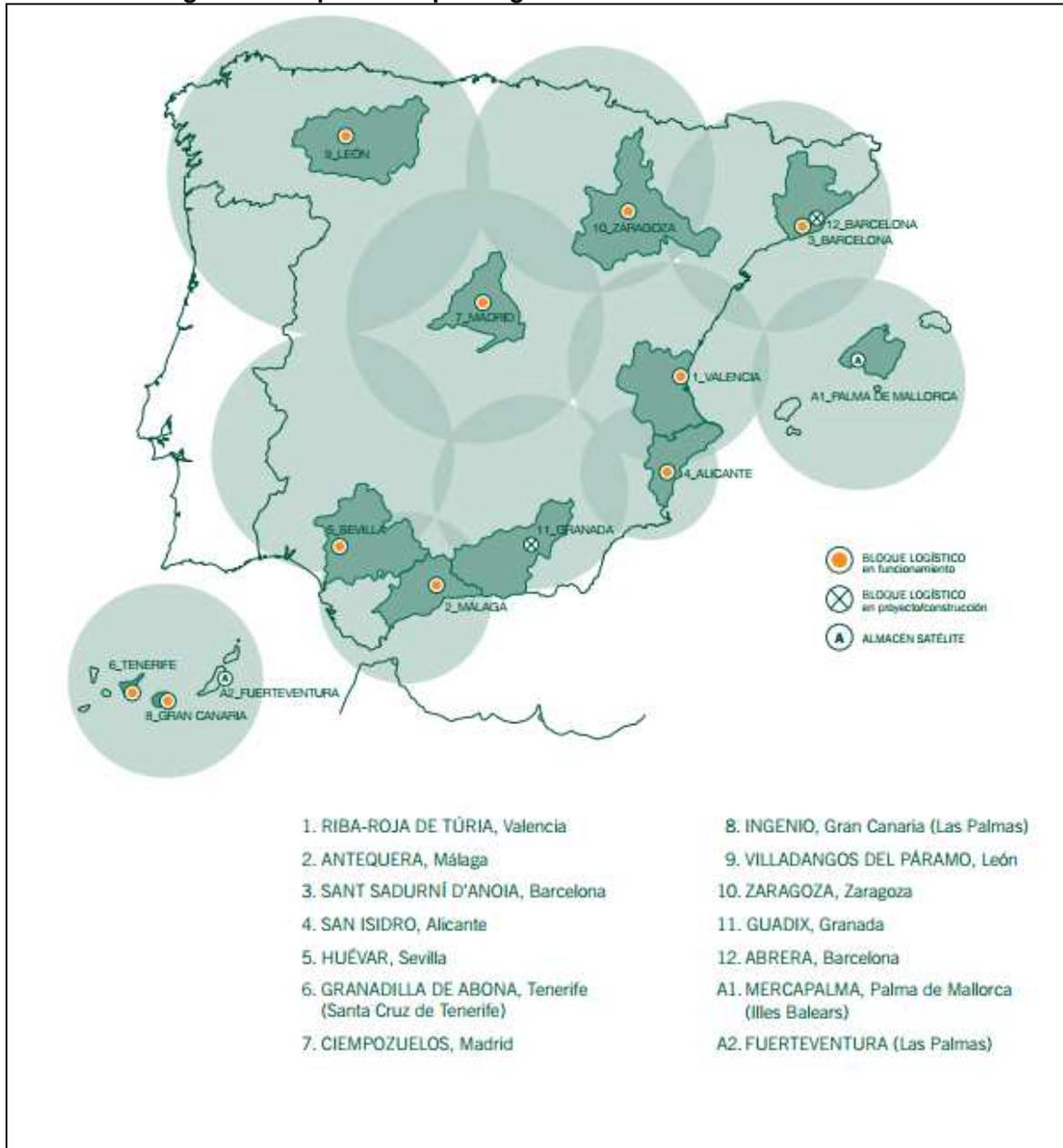
El objetivo de esta empresa es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas. Para lograrlo, cuenta con más de 1411 tiendas, en 46 provincias de 15 comunidades autónomas. Según la memoria del 2012 presentada a través de la página web de la empresa, alcanzaron 60 aperturas y 5 cierres en el último año, es decir en el 2012. Estas instalaciones cuentan con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,8% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. A continuación, observaremos en el gráfico 3.1. la evolución del número de establecimientos de la compañía y seguidamente, en la figura 3.1. un mapa de los bloques logísticos de la compañía.



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de Mercadona.

Seguidamente en la figura 3.1. que encontramos a continuación veremos un mapa que describe los bloques logísticos donde se localiza Mercadona a lo largo de todo el territorio español y desde los que distribuye a los distintos supermercados de la compañía. Todos ellos ocupan una superficie de 737.000 m² destinados a garantizar la cadena de suministro de Mercadona.

Figura 3.1. Mapa de bloques logísticos donde se sitúa Mercadona



Fuente: Memoria de Mercadona 2012.

3.1.3. Descripción del modelo de gestión

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la Calidad Total. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital.

Contribuir a mejorar día a día la satisfacción de los cinco componentes de la compañía es la obligación de todos los que forman parte del Proyecto Mercadona. Su lema es *“El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”*.

Tabla 3.1. Modelo calidad total: un modelo de responsabilidad transversal

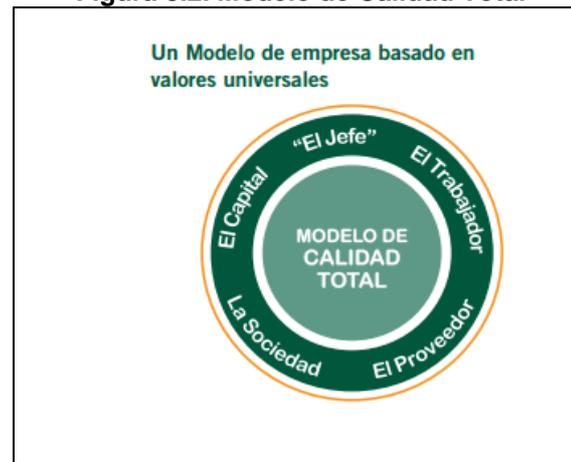
El jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el diálogo y la comunicación directa con los “Jefes”. • Máxima calidad al mínimo precio: Producto Recomendado. • Volver a la sencillez para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad. • Carro Menú: el carro de la Compra Total de mayor calidad y más barato del mercado. • Proximidad y cercanía. • Innovación transversal orientada a sus necesidades (producto, tecnología, concepto y procesos). • Siempre Precios Bajos (SPB): estabilidad en los precios, sin ofertas ni promociones. • Prescripción: “El Jefe” en el centro de las decisiones, para ofrecerle, en cada momento, los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado.
El trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad (contrato fijo), desarrollo profesional y promoción interna. • Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo. • Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el liderazgo y la Cultura del Esfuerzo y del Trabajo. • Transparencia y participación en los beneficios de la compañía. • Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas asignadas <p>Todo ello permite que quien debe satisfacer a “El Jefe” esté, a su vez, satisfecho.</p>
El proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y contratos de por vida. • Acuerdos a largo plazo, comunicación y transparencia en la relación. • Vertebración de la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza. • I+D+doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión). • Impulso a la innovación y a la optimización de procesos para ofrecer el producto con la mejor relación calidad-precio. <p>En definitiva la orientación hacia el tercer componente de la empresa se resume en un trabajo conjunto con un mismo objetivo: satisfacer a los “Jefes”</p>
La sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde se tiene presencia. • Productividad social • Producir más con menos recursos naturales. • Transporte sostenible. • Objetivo de “ser invisible” en el entorno donde desarrolla su actividad. • Diálogo permanente, participación activa y cercanía. • Formar e informar del Modelo de empresa y de la planificación de sus actividades y decisiones. • Adherida al Pacto Mundial en defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.
El capital	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante y sostenible. • Reinversión de los beneficios. • Innovación como factor de competitividad. • Apuesta por el largo plazo. • Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.

Fuente: Elaboración a partir de la web oficial de Mercadona.

Este modelo incorpora al propósito de la empresa el pensamiento genérico de que, *“para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”*. Esta idea ha convertido a Mercadona como una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con un objetivo inequívoco: *“ser prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su compra total”*.

Por tanto, Mercadona es consecuente con lo que su modelo defiende: “satisfacer a los cinco componentes de la compañía”, aun siendo consciente de las múltiples mejoras que aun tiene que llevar a cabo para lograr mantener ese lugar de referencia que ostenta

Figura 3.2. Modelo de Calidad Total

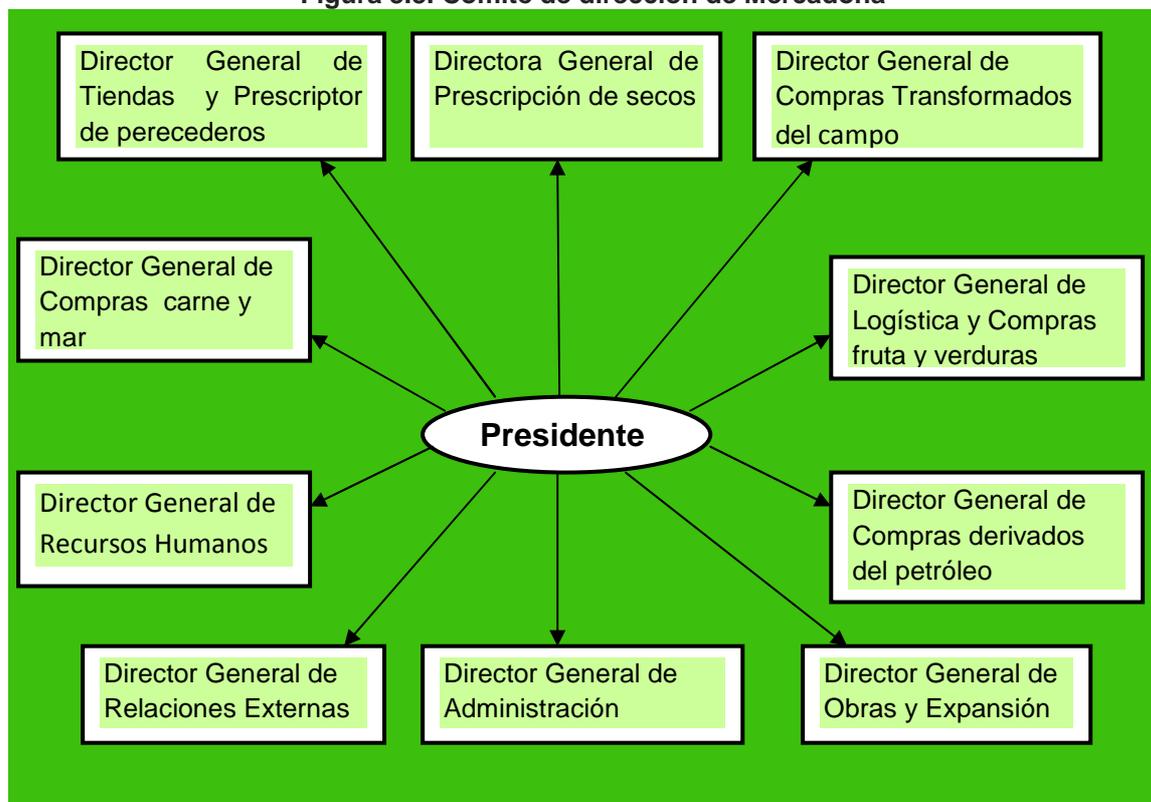


Fuente: memoria Mercadona, 2012.

3.1.4. Organización de la empresa

La organización de la empresa Mercadona está constituida siguiendo una estructura jerárquica piramidal en la cual la dirección se localiza en la cúspide, los poderes intermedios en la zona media y los trabajadores en la base. Así pues, podemos observar en la figura 3.3. cómo se organiza el comité de dirección y quien lo conforma.

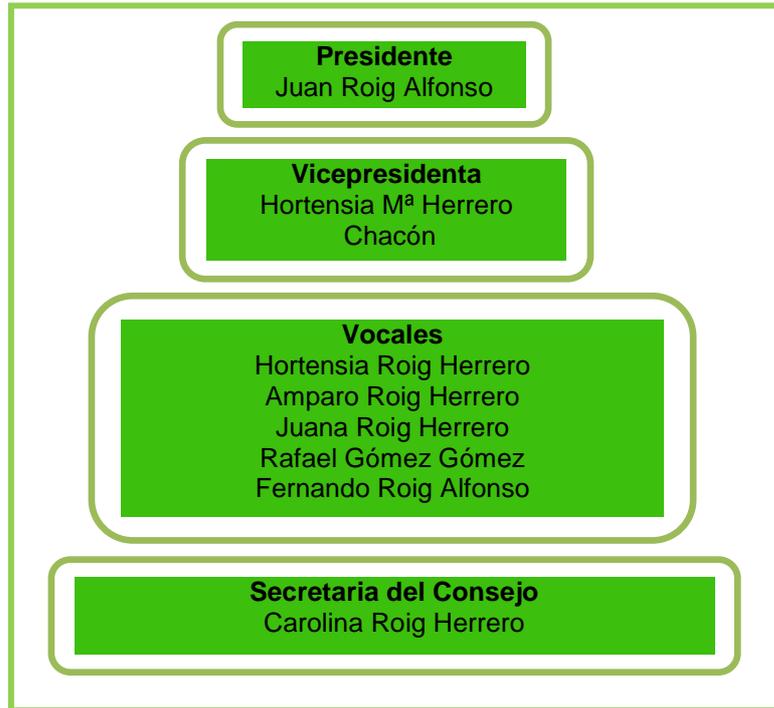
Figura 3.3. Comité de dirección de Mercadona



Fuente: Elaboración a partir de la web oficial de Mercadona.

A continuación, en la figura 3.4. podemos observar la distribución del Consejo de Administración de la compañía

Figura 3.4. Consejo de Administración de Mercadona



Fuente: Elaboración a partir de la web oficial de Mercadona.

3.1.5. La cartera de productos

A lo largo de los años Mercadona ha comercializado diversas marcas tanto líderes como primer precio, pero ha centrado sus esfuerzos comerciales en sus cuatro líneas principales: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Dicho paquete de marcas propias (marcas de distribuidor) fue lanzado en 1996, éstas están relacionadas con distintas familias de productos a las que designaron como Producto Recomendado. Nos centraremos en ellas ya que es el objetivo del trabajo.

Tabla 3.2. Marcas de distribuidor de Mercadona

<p>Hacendado: Alimentación y bebidas</p> 	<p>Deliplus: Higiene y salud</p> 
<p>Bosque Verde: Droguería y limpieza</p> 	<p>Compy: Productos para mascotas</p> 

Fuente: Elaboración propia a partir de la web corporativa de Mercadona.

Estas marcas se han convertido en un referente que muestra la calidad del surtido que ofrece la cadena. Hoy representan aproximadamente un 45% de sus ventas y su cuota de presencia en el lineal (y en el carro de los clientes) mantiene una inclinación ascendente.

El surtido de la compañía está compuesto por alrededor de 8.000 referencias. Bajo la apreciación de Mercadona para que un producto llegue a formar parte de dicho surtido, estas referencias han de satisfacer cuatro condiciones esenciales: complacer necesidades reales y de rotación, incorporar valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello, lograr una estructura de costes de proceso eficiente y conservar un alto beneplácito por parte del cliente.

Para lograr tener este surtido Mercadona trabaja directamente con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los cuales más de 100 son interproveedores. Estos, son los encargados de fabricar entre otras, las marcas estandarte de la empresa: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Con todos ellos, la empresa sostiene un modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto.

3.2. Análisis estratégico del mercado

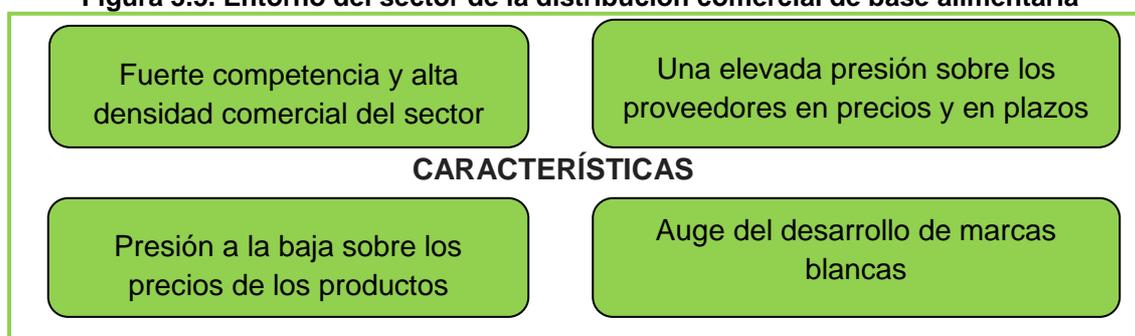
Ya hemos tratado en capítulos anteriores que lo primero que debe hacer una empresa, antes de definir una estrategia de mercado, es llevar a cabo un análisis estratégico. Dicho análisis, conlleva tener en cuenta un conjunto de factores tanto externos como internos que pueden influir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización (Sánchez Herrera, 2010). El resultado del análisis, será utilizado por la organización para establecer las bases sobre las que se fundamentara la estrategia de marketing de la empresa.

3.2.1. Análisis del entorno general

El ámbito de la distribución alimentaria en nuestro país es turbulento y muy activo, esto se pone de manifiesto por ejemplo en la evolución de los formatos comerciales, la competencia desde un punto de vista geográfico, la alta concentración empresarial, los procesos de crecimiento empresarial (fusiones, absorciones, entre otros), el desarrollo de la marca del distribuidor y en la necesidad de conservar la fidelidad del cliente, entre otros factores.

La distribución comercial en España se caracteriza por unos rasgos peculiares que se muestran en la figura 3.5.

Figura 3.5. Entorno del sector de la distribución comercial de base alimentaria



Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Actuación en el Comercio Interior (PACI).

La figura refleja, las cuatro propiedades características del sector de la distribución comercial en España. Observamos cómo cada vez existe una

mayor competencia en el sector, ésta crece de manera progresiva dada la situación de recesión en el consumo, aun así, es un sector muy consolidado en nuestra economía. También podemos ver, cómo se caracteriza por llevar a cabo una gran presión sobre los proveedores, aunque en algunos casos, como es el de Mercadona, se implanta un nuevo modelo basado en la colaboración a largo plazo (productos, gestión del lineal, intercambio de información, acciones de marketing, entre otros).

Por otro lado, la creciente rivalidad y competencia del sector se traduce en una presión a la baja sobre los precios de los productos. Por último, la figura nos muestra el desarrollo de la marca blanca como instrumento competitivo, ya que, muchos supermercados e hipermercados optan por ellas con precios inferiores a los de la marca de fabricante.

Actualmente y como consecuencia de la crisis económica, existe una fuerte recesión del consumo y una guerra de precios entre empresas, que tiene como resultado el descenso de los mismos y a su vez, de los beneficios de la mayor parte de las compañías del sector.

3.2.1.1. Análisis del entorno legal de las empresas de distribución

La dimensión legal influye de una manera muy importante sobre la empresa, debido a que establecerá los límites legales de actuación, entre los que la compañía podrá desenvolverse.

La legislación del comercio interior en España se lleva a cabo a través de una doble vía. Por un lado, la Administración General del Estado posee la autoridad de implantar normas primordiales con el objetivo de organizar la actividad general del sector, y por otro lado, compete a las Comunidades Autónomas la labor de regular en su territorio el comercio minorista.

Esta estructura comercial actual, surge como consecuencia de la normativa que ha permanecido vigente hasta hace poco tiempo, tanto a nivel nacional la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (LOCM), y el Real Decreto-Ley 6/2000 de 23 de junio, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios, como en el ámbito autonómico, la Ley 8/1986 de 29 de diciembre, de Ordenación del Comercio y Superficies Comerciales de cada comunidad, y la Ley 8/1997 de Horarios Comerciales de la Comunidad establecido en cada comunidad.

El 3 de marzo de 2010, se produjo la entrada en vigor de la Ley 1/2010, de 1 de marzo, que reformaba la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, una vez finalizado el procedimiento de tramitación parlamentaria, como resultado de la transposición de la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, referente a los servicios en el mercado interior.

A estos cambios se incorporan otros, como la ordenación técnico-sanitaria y de sanidad con incidencia comercial.

A continuación, en la tabla 3.3 mostraremos algunas materias reguladoras del sector de la distribución comercial, que afectan a Mercadona a la hora de llevar a cabo su actividad.

Tabla 3.3. Principales normativas reguladoras del sector

	Normativa
Competencia	La Comisión Nacional de la Competencia (hasta el 1 de septiembre del 2007, Tribunal de Defensa de la Competencia) es un órgano que regula la competencia en el sistema español, que está establecido por Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (LDC). Según La Ley de Defensa de la Competencia (LDC) “se prohíbe cualquier actividad que impida o falsee la competencia”. La comisión puede imponer también sanciones en referencia a los actos de competencia desleal, que al tergiversar de forma sensible la competencia perjudica al interés de todos.
Morosidad	Otra de las transformaciones legislativas más relevantes, y con repercusión en el sector de la distribución comercial, ha venido favorecida por el cambio en la normativa de morosidad, no fomentada por el gobierno, y que se ha producido paralelamente a la tramitación del texto refundido de la Directiva por la que se instauran medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.
Seguridad alimentaria	Debido a la progresiva responsabilidad del gobierno por la seguridad alimentaria, este ha fijado unas condiciones y obligaciones que ha de satisfacer toda empresa distribuidora de alimentos, con el objetivo principal de proteger al consumidor. Por todo ello, podemos decir que la ley protege al consumidor de forma cercana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del Ministerio de Economía y Competitividad.

Seguidamente, veremos varios ejemplos de cómo algunas de las normativas expuestas en la tabla se aplican al ámbito de Mercadona. En primer lugar, respecto al caso de competencia desleal, podemos decir que esta normativa influye de manera positiva para empresa, ya que a través de ella se encuentra en una situación de protección frente a posibles monopolios que le puedan perjudicar a la hora de llevar a cabo una competencia de manera limpia y a su vez, favorece el movimiento adecuado de los mercados.

Por otro lado, respecto a la seguridad alimentaria, la empresa también debe examinar por ley la seguridad de sus productos. Esto es muy importante, ya que Mercadona en su actividad comercial trabaja con alimentos, cosmética, higiene, entre otros, que si no están bien controlados podrían generar importantes problemas para el consumidor. Así pues, podemos decir, que sus productos cumplen la normativa de calidad impuesta por el gobierno, y para ello Mercadona posee desde hace unos años su modelo particular para asegurar la calidad, basado en los patrones más disciplinados de controles de calidad.

Un ejemplo del el estricto control que lleva Mercadona ocurrió en Julio del 2012, con la retirada de sus lineales de once cremas y lociones de marca Deliplus y Solacare. El problema se encontraba en el uso simultáneo de dos ingredientes, ya que su combinación estaba relacionada con una sustancia que ha sido vinculada a la aparición de algunos cánceres, aunque las cantidades que contenían estos productos no llegaban a producir esa sustancia, el

supermercado tomo la medida renovar todos sus lotes por otros ya reformulados por el fabricante, cambiando los productos que ya habían sido adquiridos por uno nuevo sin coste alguno para el cliente.

3.2.2. Análisis de los competidores

Como ya sabemos todas las empresas deben tener una idea de negocio específica. La diferencia entre todas ellas se encuentra en la originalidad, la firmeza, el éxito alcanzado por su aceptación entre el público e incluso por la adecuación a los cambios. Y en el caso de Mercadona, lo que la distingue principalmente de sus competidores, es que, agrupa todos esos requisitos. De ahí, su éxito aun en momentos desfavorables como los actuales.

En el sector en el que opera Mercadona podemos nombrar dos tipos de competidores, por un lado competidores generales y por otro competidores directos. Si hacemos referencia a los primeros en esa situación encontramos empresas como El Corte Ingles, el Gupo Auchan, E.leclerc, entre otros. Estos son competidores ya que desarrollan su actividad en el mismo sector que Mercadona, pero su público objetivo dista bastante del de la compañía objeto de estudio. Por otro lado, si nos referimos a competidores directos hablaremos de tres muy claros Dia, Lidel y Eroski con ellos tiene que luchar por el perfil de de consumidores al que se dirige.

En la práctica, el crecimiento de Mercadona se mantiene por encima de la media nacional, al igual que algunos de sus competidores directos nombrados anteriormente. Una mención aparte merece Dia, principal competidor en la actualidad, ya que desde su ruptura con el Grupo francés Carrefour y su posterior salida a bolsa en el 2011, está manifestando la capacidad y el potencial de su negocio. Esta situación ha beneficiado por un lado a Mercadona ya que la independencia de Dia del grupo Carrefour, entre otras circunstancias, ha ubicado a la compañía en una situación de liderazgo sin precedentes. Durante los últimos tres años, la cadena valenciana incremento su actividad por encima del 14%, en conjunto el resto de los diez primeros competidores disminuyeron esta en casi un 3% (Alimarket, 2012). Desde otra perspectiva más negativa para Mercadona vemos como Dia está sacando partido de oportunidades como la compra del 100% del negocio español de la cadena Schleckker, lo cual es más preocupante aun para Mercadona, ya que estará presente en el mercado de la droguería, cosmética y perfumería.

Por lo tanto, observamos como la rivalidad aumenta desde el momento en el que poderosos grupos empresariales adquieren empresas del sector para relanzarlas, o crear fusiones entre distintos grupo, y se puede afirmar que la distribución comercial en España está marcada por continuos procesos de fusión y alianzas, buscando en todo momento posicionamientos estratégicos regionales (www.expansion.es).

Si cambiamos de perspectiva y relacionamos la actualidad con la rivalidad en el sector, observamos que la competencia es más fuerte ya que la demanda de los productos debido a la crisis en la que estamos inmersos crece

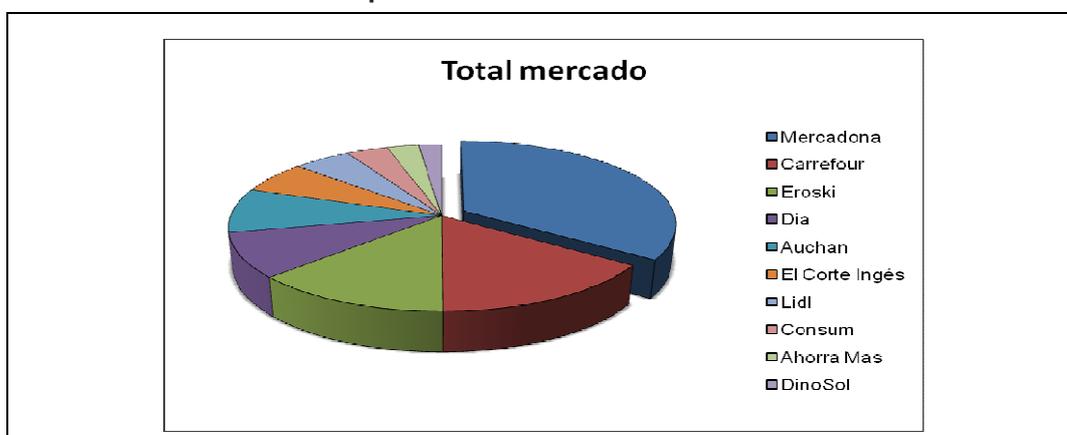
muy lentamente. En los productos de primera necesidad dicha demanda se mantiene más o menos constante, aunque poco a poco se está notando un retroceso en la cesta de la compra básica, debido al menor poder adquisitivo de los consumidores. Esta situación, ha conducido a que primen las marcas blancas y los precios bajos frente a la variedad de marcas de calidad y productos Gourmet. En este sentido, Mercadona ostenta una posición privilegiada en la mente de los clientes, ya que estos tienen en gran consideración sus marcas propias, lo que hace que en época de crisis esta cadena siga aumentando año tras año sus beneficios porque su perspectiva es seguir disminuyendo los precios.

Si alzamos la vista y observamos el entorno en el que estas compañías desarrollan su actividad, vemos que tiene una estructura oligopolística, es decir, el mercado está repartido entre pocas empresas, entre las que podemos destacar: Mercadona, Carrefour, Lidl, Dia, Eroski, Grupo El Corte Inglés y Alcampo. La competencia entre formatos favorece a los supermercados que incrementan su cuota de mercado atrayendo a clientes del comercio tradicional y del autoservicio. Por lo tanto, este patrón de competencia beneficia claramente a los supermercados, en perjuicio de la tienda tradicional con clara tendencia descendente de su cuota de mercado.

Según libertaddigital.com, *“la estructura del sector condiciona el comportamiento competitivo y este condiciona su rentabilidad”*. Por otra parte, desde el mismo foro se asegura que *“la conducta de las empresas favorece esta estructura puesto que llevan a cabo comportamientos paralelos, lo que provoca una concentración del sector, barreras de entrada y la presencia de marcas blancas, además de pagos y condiciones comerciales abusivas”*. Todo ello hace que llevar a cabo este tipo de estrategia asegure un margen de rentabilidad.

A continuación en los gráficos 3.2., 3.3. y 3.4. observamos la competencia de Mercadona por cuotas de mercado en base a tres perspectivas, y además veremos como la cuota de mercado de Mercadona se encuentra muy por encima de todas ellas en las tres perspectivas.

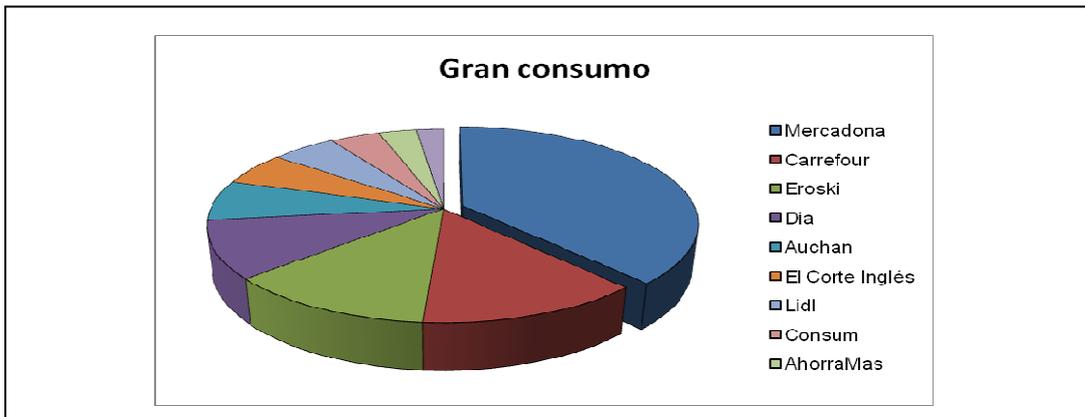
Gráfico. 3.2. La competencia de Mercadona en relación al mercado total



Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket, 2012.

En el gráfico 3.2. el total de mercado hace referencia a Alimentación envasada + Droguería / Perfumería + Productos frescos + Duraderos.

Gráfico.3.3. La competencia de Mercadona en relación al gran consumo



Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket, 2012.

En el gráfico precedente el mercado de gran consumo engloba Alimentación envasada + Droguería / Perfumería + Productos frescos.

Gráfico.3.4. La competencia de Mercadona en relación a productos envasados



Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket, 2012.

Por último, en este tercer gráfico observamos el mercado de productos envasados que contiene Alimentación envasada + Droguería / Perfumería.

3.2.3. Análisis DAFO

Tras el estudio del ámbito estratégico haremos un breve análisis de los puntos fuertes y débiles más destacados de Mercadona, así como de las amenazas y oportunidades del mercado en el que desarrolla su actividad a través de un análisis DAFO. La tabla 3.4. presenta de forma breve las conclusiones del análisis.

Tabla 3.4. Análisis DAFO de Mercadona

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No ofrecen un servicio especial a grandes clientes • Limitado surtido de marcas • Productos envasados 	<ul style="list-style-type: none"> • Numeroso locales y próximos • Imagen y notoriedad de su marca blanca • Económico • Reparto a domicilio • Productos envasados • Clientela fiel
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Menor horario comercial debido a la normativa • Menor gasto en el carro de la compra • Competencia muy consolidada en algunas regiones de expansión • Aumento de la comercialización de marcas blancas en otros supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados y aumento de consumo en ellos • Consumidor cada vez más informado • Reducción de las distancias físicas (compra on line) • Auge de internet y de las redes sociales • Aparición de avances tecnológicos

Fuente: Elaboración propia a partir de www.mercadona.es

A continuación explicaremos cada una de las variables recogidas en el análisis DAFO anterior al objeto de entender su repercusión global en los resultados de Mercadona.

Debilidades

Nos ocupamos aquí de explicar cada uno de los rasgos de la empresa que constituyen un punto débil y que por tanto, debe ser objeto de mejora por parte de Mercadona.

En primer lugar, Mercadona no ofrece un servicio especial a grandes clientes, en este sentido, la empresa no lleva a cabo una actividad determinada para otro tipo de clientes que no sea el habitual, como son restaurantes u hoteles, entre otros. Este tipo de clientes reclaman un servicio diferente del resto. Cuando se empezó a aplicar la idea de calidad total, la compañía dejó de prestar atención a los clientes de gran consumo¹ y se implicaron en captar un gran número de clientes que realizaran su compra a diario aunque esta fuera menos importante.

Por otro lado, en los lineales de Mercadona no se observa una gran variedad de marcas de un mismo producto, es decir, la compañía solo posee su marca blanca y dos o tres marcas más las cuales están consideradas por la dirección como las más pedidas por los clientes. Por lo tanto, con este pretexto, el cliente que quiere adquirir un producto de una marca determinada y sabe

¹ El propósito del cliente "gran consumo" es ahorrar todo lo que pueda. Se les puede identificar porque son compradores frecuentes, con cestas pequeñas y controlan el arte de descubrir los precios más bajos. Su producto preferido son las marcas blancas o marcas de distribuidor.

que en Mercadona no lo va a encontrar, puede que lleve a cabo su compra total en otro establecimiento.

Finalmente consideramos que el elevado número de productos envasados puede ser una debilidad ya que, a muchos clientes (en su mayoría personas mayores), no les satisface adquirir productos envasados, porque no tienen la misma concepción de ellos que los clientes jóvenes y eligen comprar estos artículos en las pequeñas y medianas tiendas de la zona. El producto envasado se percibe como menos fresco y por ello muchos clientes prefieren realizar las compras de productos frescos como carnes en establecimientos especializados. Ahora bien, este factor puede ser considerado una fortaleza como veremos más adelante.

Fortalezas

En este punto desgranaremos los principales puntos fuertes en los que se apoya la empresa para el desarrollo de su estrategia de mercado.

Mercadona dispone de un gran número de locales muy próximos a los clientes, con una ubicación excelente a lo largo de toda la geografía española. Se convierten en lugares muy visitados por conveniencia.

Un elemento clave en el éxito de la empresa es la elevada notoriedad y preferencia del cliente hacia sus marcas propias. Todo el surtido del distribuidor es percibido como de muy buena relación calidad precio entre los consumidores. Esto se debe a que dichos productos han sido elaborados por fabricantes líderes.

Por otra parte, la estrategia de precios de penetración seguida por Mercadona, también constituye un punto fuerte clave. Bajo el lema: SPB, Siempre precios bajos, la empresa ofrece a sus clientes precios sensiblemente más baratos a los de otros supermercados.

Una apuesta fuerte por el servicio a través de su reparto a domicilio en tiempo record, unido a un potente servicio de compra on line, permite satisfacer las necesidades de un segmento de clientes con poco tiempo o a los que no les gusta visitar el establecimiento.

En Mercadona se ofrecen todos los productos de carnicería, charcutería y verduras en formato envasado, abandonando para ellos el formato a granel. Ello permite llevar a cabo una compra mucho más rápida, manejable y práctica ya que se ahorran las colas. Además de esto, la compañía con esta forma de trabajar disminuye el coste de mantenimiento de dichas secciones y así los empleados pueden llevar a cabo otras actividades, ya que la reposición reduce sus tiempos.

Finalmente debemos resaltar el mejor activo de Mercadona: sus clientes. Dispone de un amplio grupo de clientes fieles que, además de comprar habitualmente en el establecimiento, lo recomiendan entre sus amigos y familiares. Ello redundará en importantes ahorros en costes de comunicación y publicidad para la compañía.

Amenazas

A continuación, en este epígrafe hablaremos de cómo las fuerza del entorno pueden ser un obstáculo, para que se puedan alcanzar las metas de la compañía.

Comenzaremos hablando de cómo un menor horario comercial debido a la normativa puede perjudicar a los intereses de la compañía. El reglamento establecido por ley sobre los horarios comerciales de los supermercados perjudica a estos, ya que las grandes superficies y los centros comerciales, tienen un horario más abierto que los supermercados. Dicha normativa perjudica a Mercadona así como a otros establecimientos de su categoría, ya que otros pueden abrir en días festivos en los que la cadena de supermercados no puede hacerlo. Esta situación conlleva a que Mercadona pueda perder clientes que se trasladen a estas grandes superficies en dichos días a realizar sus compras. A la compañía le interesaría un cambio en dicha normativa, ya que los consumidores necesitan cada vez más flexibilidad y amplitud de horarios comerciales y de servicios.

Por otro lado observamos un menor gasto en el carro de la compra, dada la situación actual de crisis que se vive en España. Los clientes han disminuido la cantidad de dinero destinada a la cesta de la compra. Para Mercadona, esta situación supone una clara amenaza que se podría traducir en menores beneficios, aun aplicando la filosofía de seguir reduciendo los precios, porque son conscientes de que los consumidores tiene menos poder adquisitivo.

A lo comentado hasta ahora podemos añadir que la competencia en algunas de las regiones en las que opera la compañía está muy consolidada. Los competidores directos de Mercadona como ya hemos visto anteriormente en el capítulo, son cadenas muy asentadas en el sector, por tanto siempre suponen un peligro constante para la compañía. En relación a las nuevas regiones objetivo de expansión de Mercadona (País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra) observamos como los consumidores son muy fieles a cadenas como Eroski y Carrefour, aunque por el momento en Navarra la empresa está teniendo buena acogida, se espera que el crecimiento del mercado en esas zonas sea más lento que en el resto de España.

Finalmente podríamos remarcar el aumento de la comercialización de marcas blancas de otros supermercados considerados competencia directa de la compañía. Esto supone un peligro para Mercadona, ya que dichos supermercados pueden seguir la línea de actuación de esta y progresivamente ir ganándole cuota de mercado, basandosen en la clave del éxito de Mercadona que es la marca de distribuidor.

Oportunidades

Finalmente, trataremos de señalar las circunstancias del entorno externo que pueden ser favorables de cara a la consecución de los objetivos de la empresa.

La apertura de nuevos mercados y aumento del consumo. El aumento de inmigrantes, supone para las empresas un nuevo sector de clientes a los que pueden llegar a satisfacer y con ello incrementar sus ingresos. Para conseguirlo, es fundamental tener en los establecimientos de dichas empresas los productos que estos clientes demandan y que no se pueden localizar con facilidad en el mercado. Por otro lado, decir que las compañías que proporciona un servicio de venta de alimentos podrían comercializar estos productos en otro tipo de establecimientos. Es decir, ampliando su forma de distribuir, ampliaría su clientela.

Por otro lado vemos como el consumidor está cada vez más informado, y por ello tiene más poder en el mercado gracias a la información obtenida mediante los distintos recursos informativos que emplea antes de realizar la compra. Así pues si el consumidor no solo está más informado, sino que también está más formado pasa a ser más exigente con la empresa y eso conlleva a que los hábitos de compra en la actualidad generalmente priorizan el valor añadido del producto antes que su funcionalidad. Mercadona, así como otras compañías pueden aprovechar que el cliente sabe más sobre sus productos y emplearlo como prescriptor² de sus bienes frente a otros clientes, es decir, emplearlo como una herramienta de marketing.

También reseñamos la reducción de las distancias físicas (compra on line) ya que el comercio electrónico a través de internet, cada vez está más generalizado, ya que los consumidores pueden adquirir los productos desde el lugar donde se encuentren, evitando desplazamientos. Podríamos decir por tanto, que la compra on line genera una comodidad de acceso para los consumidores.

A su vez, el auge de internet y de las redes sociales propicia que los clientes cada vez más busquen soluciones a través de plataformas interactivas y digitales, por ello tanto Mercadona como el resto de empresas tienen que prestar a dichas herramientas la atención que se merecen para seguir creciendo y no perder oportunidades de negocio. Podemos decir que las redes sociales generan opiniones acerca de muchos temas y por supuesto también lo hacen en materia de consumo. Además de la búsqueda de información sobre las características de los productos y sus precios, los compradores a través de las redes sociales pueden resultar influenciados por comentarios y opiniones de otros internautas. Por tanto para las empresas esta forma de comercializar sus productos es un filón ya que el impacto de la cultura digital en el segmento de ventas va en aumento.

Finalmente señalamos la contante aparición de avances tecnológicos, algo a lo que deben adaptarse las empresas ya que el mercado continuamente lanza señales con las que deja patente que es necesario ir más allá, invirtiendo en innovación y actuando rápido para atraer a los clientes.

² *Los clientes prescriptores son aquellos que conocen el producto y pueden influir en la compra del mismo. Este tipo de clientes tienen un alto grado de satisfacción con dicho producto, y son fieles a la empresa. Un buen complemento del marketing de la empresa.*



Capítulo 4

LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE SUPERMERCADOS MERCADONA

Este capítulo tiene por objeto analizar las estrategias de marketing desarrolladas por la empresa objeto de estudio, principal objetivo de este trabajo. A lo largo de estas líneas estudiaremos las decisiones estratégicas adoptadas por Mercadona en relación a la competencia y a los mercados en los que opera, además de detenernos en las decisiones de marketing mix que la empresa lleva a cabo.

4.1. Delimitación del mercado objetivo y del posicionamiento estratégico. El papel del cliente

En la actualidad el mercado esta compuesto muchas empresas, por lo que es muy complicado implantar estrategias de marketing que lo cubran todo, principalmente por dos razones: en primer lugar, por el alto coste que esto conllevaría para la empresa y en segundo lugar, porque no se lograrían los objetivos deseados. Por ello, la empresa debe delimitar el segmento o segmentos del mercado a los que se va a dirigir, y que por tanto, van a constituir su mercado objetivo.

Al hablar de segmento de mercado, podemos referirnos a él según Bonta y Faber (1997), Stanton y otros (2004), entre otros, como un conjunto de personas, empresas u organizaciones con propiedades o características similares en relación a sus deseos, preferencias de compra o estilos en el empleo del bien o servicio, pero diferentes, de las que tienen otros segmentos que forman parte del mismo mercado. Así mismo, este grupo de consumidores reacciona de manera muy parecida a unos determinados esfuerzos de marketing llevados a cabo por las empresas.

Una vez que la organización ha optado por un determinado segmento o segmentos del mercado, el siguiente paso es fijar la posición del producto en el mercado objetivo, con el propósito de elaborar un plan de marketing. Para

seleccionar un posicionamiento en el mercado objetivo, partimos del análisis del comportamiento del consumidor, con la intención de dotar al producto de los atributos adecuados para cubrir las necesidades del segmento en el que se quiere localizar. Así pues, observamos que para Mercadona, el cliente juega un papel principal dentro de la compañía. En el desarrollo de su actividad cotidiana, intenta compartir ideas y experiencias con ellos, de esa forma conseguir aprender y así poder ofrecerles el mejor servicio. La compañía mantiene con “el jefe”, término con el que internamente califican a sus clientes, una relación estable, apoyada en la cercanía y en la confianza, que ellos devuelven con la lealtad hacia sus marcas. Dicha cercanía, se lleva a cabo en la propia tienda y permite compartir ideas y experiencias, localizar vías de mejora, mostrar soluciones determinadas y buscar la perfección en el servicio, clave fundamental para complacer a los clientes. De esta forma, escogido el segmento de mercado objetivo y el posicionamiento, los consumidores serán capaces de reconocer y distinguir la oferta de la empresa, de otras existentes en el mercado. (Munuera y Rodríguez 2007 y Sainz de Vicuña 2000 y otros).

En el caso de Mercadona su target o público objetivo, está claramente definido. Dicho grupo lo conforman consumidores que apuestan por una buena relación calidad-precio, además de valorar la proximidad de los establecimientos. Desde hace unos años y con el progresivo nacimiento de gran variedad de marcas blancas, mucha gente ha dejado de consumir primeras marcas y ha incrementado el consumo de marcas más baratas (por ejemplo, Hacendado). Precisamente, a ese grupo de clientes se ha dirigido Mercadona; personas para las que el precio es un factor clave, es decir, son consumidores sensibles a las ofertas basadas en la reducción del precio, por los que les cuesta adquirir fidelidad a una marca o a un producto concreto. La única publicidad que influye en ellos, es la que anuncia precios bajos. Así pues, Mercadona les ofrece una menor variedad pero al precio más bajo posible, principal necesidad que dicho segmento pretende cubrir. Este hecho satisface a su público objetivo, ya que, les permite abaratar su cesta de la compra y mantener su poder adquisitivo. La compañía, por su parte, logra la tan ansiada y difícil fidelidad de este tipo de clientes. Por otro lado, dada la proliferación de establecimientos en las ciudades, la proximidad es uno de los atributos más valorados (junto con el precio como ya hemos puesto de manifiesto) por los clientes, con la comodidad que ésta conlleva al efectuar las compras de productos habituales.

Paralelamente, y con el compromiso con sus clientes y la colaboración de los diferentes proveedores, se ha seguido eliminando, siempre que ha sido posible, todos los alérgenos tanto en los procesos de fabricación como en la composición de los productos, dedicando importantes esfuerzos, por ejemplo, a incrementar el surtido de productos sin lactosa. Otro ejemplo a destacar, sería el importante trabajo que realiza Mercadona con los productos para celíacos, en colaboración con la Federación Española de Asociaciones de Celíacos (FACE) desde el 2000, para lograr dar un extenso surtido formado hoy en día por más de 800 productos. (Memoria Mercadona, 2011 y 2012)

En relación al posicionamiento, Mercadona apuesta por un enfoque centrado en el consumidor. A partir de un estudio de mercado analizan, por un lado, las ofertas competidoras y, por otro, las necesidades de los

consumidores. Con la información obtenida, la compañía puede dotar al producto con las características más convenientes, para satisfacer las necesidades del segmento en el que quiere localizarlo. Por tanto, en relación con el segmento al que se dirige Mercadona señalado anteriormente, la compañía opta por un posicionamiento basándose en su política de *siempre precios bajos*. Para poder ejecutar esta política, Mercadona se centra en un abastecimiento en origen, y unos acuerdos de larga duración con sus interproveedores¹, así, de este modo, pueden ofrecer productos de gran calidad a unos precios mucho más bajos y constantes.

Respecto al papel que desempeña cliente para la compañía, el ejemplo que mejor ilustra como Mercadona utiliza el aprendizaje para ofrecer al cliente el mejor servicio, se encuentra en “la estrategia Delantal”. A lo largo del 2011, la compañía puso en funcionamiento esta estrategia para innovar con sus clientes, a través de ella busca adelantarse a las necesidades de los clientes. Mercadona ha invertido más de 1 millón de euros en nuevas instalaciones para compartir con los clientes experiencias, costumbres, usos y consumos de algunos productos del hogar, alimentación, cuidado personal e higiene.

Por lo tanto esta estrategia permite a Mercadona desarrollar el concepto de “*coinnovación*”. Es decir, permite según la compañía “consumir, cocinar, limpiar, asearse y cuidar de las mascotas con los clientes”. Gracias a estas actividades, consigue una información muy importante a cerca de las necesidades que realmente tienen los clientes de Mercadona, con el fin de suministrarles productos que verdaderamente necesitan para su vida cotidiana y ofrecerles las soluciones más acertadas (Memoria Mercadona, 2011).

Durante el 2012, la compañía ha continuado coinnovando con sus clientes y apostando por esta estrategia precursora en la que han participado más de 7.000 clientes. Para seguir llevándola a cabo, ha abierto nuevas instalaciones dentro de sus establecimientos, cada una de ellas centrada en una categoría específica de producto, que junto a las que se pusieron en marcha en 2011 consiguen progresar en el servicio que Mercadona brinda y a su vez afianzar un Modelo en el cual las recomendaciones y experiencias de los clientes son uno de los recursos distintivos de progreso (Memoria Mercadona, 2012). En la figura 4.1. observamos gráficamente el concepto de Coinnovación.

¹ En 1998, Mercadona adoptó un nuevo término para designar a proveedores dispuestos a crear una relación de cooperación más sólida con la cadena y un vínculo de larga duración. El requisito más importante para llegar a dicho estatus es poder ofrecer al cliente los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado. A cambio estos, consiguen un contrato de por vida, regularizado por un Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales.

Figura 4.1. Modelo de Coinnovación: innovar con “el Jefe”



Fuente: Memoria Mercadona 2012.

Finalmente, exponemos un último ejemplo de cómo Mercadona sigue preocupándose por el cliente colaborando con él mediante la “prescripción”. Este proceso consiste en: “informar y recomendar al cliente los productos con la mejor calidad-precio del mercado, con independencia de quien los haya fabricado”. Para llevar a cabo esta actividad de forma beneficiosa para los consumidores, Mercadona se ha basado en una serie de criterios que comparten la idea general de que aquello que es importante para el cliente es importante para la empresa. Dichos factores pueden consultarse en la figura 4.2.

Figura 4.2. Criterios que sigue Mercadona para recomendar un producto



Fuente: Memoria de Mercadona, 2012.

En síntesis, a partir de todo lo expuesto creemos que el posicionamiento de Mercadona podría sintetizarse en la siguiente frase: *“Al servicio del cliente: satisfacemos todas tus necesidades con precios siempre bajos”*.

4.2. Estrategias de marketing

Como ya comentamos en capítulos anteriores, el marketing estratégico consiste en analizar el entorno y poder definir un mercado-meta que sirva para satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Por lo tanto, la estrategia de marketing persigue que cada unidad de negocio logre sus objetivos a través de la selección del target, la definición del posicionamiento estratégico, la elección de la combinación de marketing para satisfacer las necesidades de los consumidores y la determinación del presupuesto de marketing.

4.2.1. Estrategias competitivas

En un sector tan activo como es el de la distribución, la selección y establecimiento de estrategias competitivas simboliza uno de los puntos clave para que cualquier empresa logre un posicionamiento óptimo que la dirija hacia el éxito.

Así pues, como ya vimos en el primer capítulo y según Gómez y García (2012), la compañía puede optar entre cuatro tipos de estrategias competitivas: líder, retardor, seguidor y especialista. A través de éstas, la empresa tiene como finalidad conseguir una ventaja competitiva que sea estable en el tiempo y que afronte adecuadamente tanto las oportunidades como las amenazas que surgen en el entorno, siempre en función de las fortalezas y debilidades de la empresa (Ventura, 2008; Porter ,1980; Hax y Majluff ,1991).

Por lo tanto, Mercadona dentro de las cuatro posibles estrategias elige poner en práctica la de líder, ya que se sitúa en primer lugar en el sector de los supermercados en España y es un punto de referencia en el que se fijan sus competidores.

Mediante su posición de líder en el sector, desarrolla una estrategia de penetración. Esta, se basa en lograr una ventaja competitiva mediante una situación de superioridad en el control de costes, es decir, a través de unos costes lo más reducidos posible. De esta manera la compañía se localiza en una situación de ventaja no solo ante los competidores, sino frente a los proveedores y los clientes. No todas las compañías logran poder llevar a cabo esta estrategia, pero Mercadona cumple con las condiciones para que esta sea viable, ya que, alcanza una elevada cuota de mercado, alta productividad de los factores que le permiten una disminución de los costes unitarios de producción y un fuerte control de los costes eliminando los que no son necesarios, entre otras.

Así pues, la estrategia de liderazgo en costes hace posible que la empresa se localice en una posición fuerte frente a los competidores, ya que, unos costes bajos le conceden margen a la compañía para bajar los precios, hasta en algunos casos, llegar a anular los márgenes de los competidores más próximos. Frente a los proveedores, sus grandes volúmenes de compra y su mayor tamaño, le posicionan en una situación ventajosa para negociar.

Por tanto podemos concluir este apartado diciendo que Mercadona lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes que a su vez, unida a la repercusión y prestigio de sus marcas de distribuidor, le permite conseguir un elevado nivel de notoriedad y éxito en el mercado.

La tabla 4.1. muestra gráficamente la estrategia de ventaja competitiva seguida por Mercadona a la que nos acabamos de referir.

Tabla 4.1. Estrategia de ventaja competitiva de Mercadona

		Ventaja competitiva	
		Máxima calidad al menor precio	Posición de costes bajos
Objetivo estratégico	Mercado Total	Estrategia de diferenciación Mercadona no sigue este tipo de estrategia	Estrategia de liderazgo en costes 
	Un segmento del mercado	Segmentación o división Mercadona no sigue este tipo de estrategia.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980)

4.2.2. Estrategias de crecimiento

Las estrategias que vamos a desarrollar son las propuestas por Ansoff (1957), cuya finalidad es explotar las posibles oportunidades de negocio, facilitando mediante el análisis y toma de decisiones, las estrategias más adecuadas y convenientes, todo ello, para conseguir una mejora del posicionamiento y de las condiciones económicas de las empresas, a través del aumento de clientes y por ende un incremento de las ventas. En la propuesta del autor encontramos cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Mercadona lleva a cabo una estrategia de penetración de mercado ya que, continuamente desarrolla acciones para aumentar sus ventas. Vende más a las mismas personas y además incrementa su cuota de mercado. Logra llevar a cabo esta estrategia dando a conocer a sus clientes su política de SPB (Siempre Precios Bajos), es decir, ofrece sus productos con gran calidad al

mejor precio. Una demostración de ello, se dio en la presentación de la última Memoria la compañía correspondiente al 2012, en la que el presidente Juan Roig Alfonso declaraba que “continuarían bajando los precios, para que dada la situación de crisis actual, no se viera perjudicado el poder adquisitivo en la cesta de la compra de sus clientes”.

Por otra parte, la empresa también realiza una estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Esto lo observamos ya que, continúa estableciéndose en nuevas áreas geográficas, durante el 2012 se abrieron 60 nuevos supermercados, y en los últimos meses del 2013, han mostrado su intención de llevar a cabo una expansión geográfica, con casos como el País Vasco, ya que dentro de los nuevos planteamientos del plan estratégico de la compañía, entra el compromiso de abrir 25 tiendas en Euskadi ,crear 1000 empleos estables e invertir 50M/€ en los próximos 6 años y por otro lado, Mercadona ha llevado a cabo el compromiso establecido con la Comunidad Foral de Navarra, con su reciente instalación en Ansoáin, dicho establecimiento ha supuesto una inversión de 2,5 M/€ y la designación de 70 empleos fijos (www.noticiasmercadona.es).

También se suma a la estrategia de desarrollo de mercados, desde que hace unos años estreno un nuevo canal de venta a través de internet, mediante el cual los consumidores podían realizar sus compras online. Ello además de dirigirse a sectores del mercado que en principio no formaban parte de su target. Un ejemplo de esto se muestra con la apertura de Mercadona el 22 de Marzo del 2012 en el centro comercial ABC de Serrano en plena Milla de Oro de Madrid. La empresa nunca antes se hubiera planteado abrir uno de sus supermercados en esa zona pero se ha demostrado, con gran éxito para la compañía, que la gran calidad a buen precio ha tenido una gran acogida en una zona tan lujosa como esta.

Por último, hablaremos de cómo la empresa pone en práctica una estrategia de desarrollo de nuevos productos. En los comienzos (1996), Mercadona lanzó un paquete de marcas propias compuesto por: Hacendado (alimentación y bebidas), Deliplus (higiene y salud), Bosque Verde (droguería y limpieza) y Compy (productos para mascotas). Hoy en día, la compañía ha incorporado a sus lineales nuevas marcas propias, visto el éxito que habían generado las anteriores. También ha desarrollado nuevos productos, respaldados por las marcas anteriores, sin necesidad de crear una nueva para el lanzamiento de estos (extensión de marca). Un ejemplo de ello, sería la gama de productos dirigida al público infantil, estos se comercializan bajo la marca Hacendado y son producidos por Verdifresh.

Tabla 4.2. Algunas de las nuevas marcas lanzadas al mercado

<p>Como Tú (perfumería mujer)</p> 	<p>9.60/ Como Tú (perfumería/cosmética hombre)</p> 
<p>Solacare (protección solar)</p> 	<p>Entrepinares (lácteos sólidos)</p> 

Fuente: Elaboración propia a partir de www.mercadona.es

No todas las empresas pueden llevar a cabo este tipo de estrategia. Mercadona cumple el requisito principal para poder ponerla en práctica ya que disfruta de un elevado nivel de confianza entre sus clientes, lo cual aboca en un gran índice de fidelidad y de compromiso. Esta posición tan favorable ha sido bien explotada por la empresa que ha apostado por una estrategia de marca paraguas². Ésta ha facilitado el lanzamiento de nuevos productos al mercado aprovechando la notoriedad de las marcas ya comercializadas, contagiando a estos artículos de la misma imagen de calidad que ya tenían aquellos que ya estaban en el mercado. Este hecho, queda patente en el reciente estudio realizado por ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas perteneciente a la categoría de educación) sobre el Observatorio de las Marcas Valiosas de Gran Consumo, que refleja como “Mercadona lidera el ranking de las marcas de distribuidor preferidas por los consumidores”. Concretamente, “Hacendado y Deliplus se colocan como las marcas de distribuidor mejor valoradas y apreciadas por los consumidores”. Este dato es muy importante para la compañía, ya que, en el estudio destaca la valoración de las marcas blancas en lo referente a la relación calidad-precio y Mercadona sale muy beneficiada con unos niveles de recomendación y fidelidad considerables.

² Una marca madre o paraguas tiene como objetivo comunicar a los clientes los valores y la “ética” de la marca, para posteriormente conseguir beneficiar al conjunto de sus productos de la imagen positiva que se ha generado. De esa manera los clientes se orientan a comprar un producto que consideran que está respaldado por una imagen fuerte y de calidad (Martín, 2005).

Estas tres estrategias que sigue Mercadona las vamos a mostrar en la matriz de Ansoff mediante la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Estrategias de crecimiento de Mercadona

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADONAS	ACTUALES	<p>Penetración en el mercado</p> 	<p>Desarrollo de productos</p> <p>Como Tú (perfumería de mujer)</p>  <p>MAR y Cosmética (perfumería y cosmética hombre)</p>  <p>Selocan W (productos de selos)</p>  <p>Entrepinares (productos lácteos infantiles)</p> 
	NUEVOS	<p>Desarrollo de mercados</p> <p>Ansoain</p>  <p>ABC Serrano</p> 	<p>Diversificación</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de Ansoff (1957).

4.3. Estrategias de marketing mix

Como ya hemos explicado anteriormente y según afirmó Mc Carthy en 1960, el marketing mix está formado por cuatro variables definidas que permiten construir la estrategia comercial más adecuada para una empresa, teniendo en cuenta la composición cualitativa de su mercado objetivo o target. Nos estamos refiriendo a: el producto, el precio, la distribución y la comunicación. La empresa emplea dichas variables para alcanzar los objetivos empresariales, tanto de marketing como a nivel general de toda la organización.

La estrategia de marketing debe estar perfectamente coordinada, en este sentido, el esfuerzo de la empresa ha de concentrarse en invertir en los recursos necesarios de la mejor manera, para así efectuar las estrategias de la forma más adecuada (Sánchez y otros, 2006).

4.3.1. Políticas de producto

La estrategia de producto conlleva un conjunto de decisiones relacionadas con el surtido o cartera de productos, líneas de productos, marcas, envasado y etiquetado, (Figueras, 2001).

Mercadona, para sacar adelante su política y diferenciarse del resto de competidores, ha ido distribuyendo productos con su propia marca (marcas de distribuidor), a través de una estrategia por línea de producto. La compañía cuenta con cuatro líneas principales: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy³.

Este tipo de estrategia, llevada a cabo por la empresa con sus cuatro marcas principales consiste agrupar productos que están relacionados estrechamente (líneas), ya sea porque funcionan de manera similar, se venden al mismo tipo de cliente, se comercializan a través de un mismo establecimiento o porque quedan dentro de ciertos intervalos de precios (Kotler y Armstrong, 2003).

Mercadona posee una cartera con dos gamas, gama de droguería y gama de alimentación. Cada una de ellas está dividida en subgamas, que engloban las cuatro marcas de distribuidor de la compañía, y estas a su vez se dividen en líneas de productos. Como decían Serrano y Serrano (2005) el comportamiento a seguir por la empresa en cada una de esas subgamas es igual en toda la línea, es decir, siguen una estrategia dentro de ellas de marca única.

Gracias a la estrategia de marca por líneas de productos, Mercadona se aprovecha de sinergias comerciales y de imagen, consiguiendo de ese modo un gran ahorro en el coste de comunicación. Así pues, la compañía intenta que todos los productos que componen las líneas de una misma gama tengan una calidad similar, ya que en caso contrario, el error en uno de sus productos afectaría al resto de referencias.

A continuación, vamos a hacer un breve análisis para conocer un poco más las cuatro marcas de la compañía.

Comenzamos con **Hacendado**: la marca Hacendado es la más conocida y consumida por los clientes de Mercadona, posee una amplia gama de productos todos ellos relacionados con la alimentación. Dentro de dicha marca, podemos localizar bienes de conveniencia, es decir productos relativamente baratos, cuya compra exige poco esfuerzo y se realiza con regularidad. (Lamb

³ Aunque nos centraremos en su política de marca propia ya que, es donde Mercadona vuelca sus esfuerzos comerciales, la compañía también comercializa otras marcas, tanto líderes como primer precio

y McDaniel,2006). Así pues, encontramos productos frescos como pescados, verduras, hortalizas, frutas, productos lácteos y congelados, entre otros. Con todos ellos, se lleva a cabo un estricto control de calidad.

Toda la gama de Hacendado está compuesta por productos fabricados en empresas del sector consideradas de primer nivel, como pueden ser Grupo Siro, Casa Tarradellas, Seprolesa, Verdifresh, entre otros. Por tanto, podemos decir que Mercadona utiliza el outsourcing, es decir, establece contratos con otras empresas (interproveedores) para que estas realicen determinadas tareas, produciendo los bienes que posteriormente Mercadona distribuirá en sus supermercados. De esta manera, la compañía no solo reduce significativamente sus costes, sino que también va creciendo progresivamente. (Fórneas,2008).

Mercadona ha ido modernizando y completando su gama de alimentación, al introducir nuevos productos más adaptados a las necesidades cambiantes de los consumidores y al tratar de mejorar la satisfacción de ciertos nichos de mercado. Un ejemplo es el lanzamiento de una sublínea de productos sin gluten y sin lactosa enfocada hacia el segmento de clientes con ciertos problemas de salud.

En segundo lugar hablaremos de **Deliplus**: esta marca es una de las que más prestigio posee en comparación con otras marcas blancas, existentes en el mercado. Posee una gran variedad de productos para el cuidado del cuerpo, la piel, el cabello, las manos e incluso poco a poco ha introducido perfumes con gran éxito.

Dentro de la gama de productos para la piel, la compañía ofrece un surtido muy amplio y profundo. Dentro de la línea, existen sublíneas de productos que la compañía divide por segmentos de mercado. Un ejemplo de ello es la diferenciación que hace por sexo y edad, ente otros.

Finalmente, destacar uno de los pilares más importantes de esta marca para los clientes y es la excelente relación calidad-precio.

Seguimos con **Bosque Verde**: al hablar de esta marca podemos decir, que poco a poco va evolucionando para llegar a cubrir todas las necesidades de los clientes. Es decir, la subgama a la que pertenece esta marca cada vez posee líneas de productos más completas, que satisfacen al cliente en el campo de la limpieza del hogar.

Por tanto, podemos decir que esta marca engloba un surtido muy amplio para tratar de satisfacer todas las necesidades que tiene el cliente, atendiendo a las ventajas buscadas en cada tipo de producto.

Los productos que conforman dicho surtido son de conveniencia, ya que el consumidor los tiene que adquirir con cierta frecuencia y con un mínimo esfuerzo. Los productos de conveniencia se enmarcan dentro de la categoría de productos de uso común o compra habitual. La recompra de este tipo de productos se planifica ya que son de uso común. Muchos consumidores toman Bosque Verde como marca de referencia y, en consecuencia, muestran un

comportamiento de lealtad hacia la misma y no necesitan hacer comparaciones o esfuerzos en la búsqueda de otras alternativas (Vázquez y Trespalacios, 1998; Rodríguez, 2006; Serrano, 1994).

En los productos que conforman esta subgama y que como ya hemos visto son de consumo habitual, predominan los atributos funcionales es decir, los clientes se fijan en la utilidad que les van a reportar, cómo pueden obtener una mayor eficacia en su uso, su facilidad de manejo, las garantías de seguridad de uso que incorporan y el ahorro en su consumo, entre otras (Vázquez y Trespalacios, 1998). La compañía cumple con las expectativas de sus clientes a través de esta marca ya que les ofrece un surtido amplio y profundo.

Para terminar el análisis por marcas, vamos a hablar de **Compy**. Mercadona presenta con ella su marca propia dedicada a las mascotas. Esta se compone de una gama que incorpora un surtido amplio y poco profundo de productos. Los productos que comercializa la compañía a través de esta marca se consideran bienes de conveniencia. A su vez los consideramos bienes corrientes, o de uso general y rutinario (Esteban y otros, 2008).

Antes de pasar a ocuparnos del envase debemos remarcar la importancia de las marcas blancas que, como ya hemos dicho, logran una elevada fidelidad de clientes. Ello se une a la fidelidad que provocan hacia el establecimiento puesto que sólo en puntos de venta Mercadona se pueden conseguir. Esto hace que el efecto “marca blanca” beneficie doblemente al establecimiento que opta por este tipo de estrategia, como es el caso que nos ocupa.

Como sabemos, al envase también se le conoce como “el vendedor silencioso”, esto se debe a su capacidad para orientar al consumidor, para ayudarlo a tomar su decisión de compra y que ésta favorezca a los productos de la empresa. Mercadona conoce bien esta capacidad del envase y le saca partido al diseñar los recipientes. Por tanto, a la hora de diseñar un envase, la compañía considera tanto su tamaño como las posibilidades que ofrece como medio de comunicación y de venta. Por un lado hay que considerar su creatividad y su capacidad persuasiva y, por otro, no olvidar la optimización de los costes de almacenamiento y exhibición en el punto de venta. A menudo ambos aspectos chocan, por lo que hay que buscar envases funcionales y que a su vez tengan capacidad comercial. Es por ello que la etiqueta integrada en el envase puede ayudar a compatibilizar ambos requerimientos.

Si hablamos del etiquetado la empresa en todo momento es consciente de la necesidad de utilizarlo como elemento de merchandising en el supermercado, más aun cuando los establecimientos Mercadona son de libre servicio y el cliente es el que debe encontrar el producto. Por tanto, ésta debe llamar suficientemente la atención en el lineal, lo que va a depender no solo del espacio reservado para el producto, sino también del recuerdo que produzca en el consumidor ese elemento de marketing. En referencia a este tema, Mercadona ha imitado a algunos competidores e incluso a interproveedores tanto en diseño, como en el color no solo de etiquetas si no también de

envases, buscando con ello acercarse a la imagen que ellos tienen en el mercado.

En 2012, Mercadona siguió mostrando un gran interés por satisfacer las necesidades de sus clientes e impulsó la transparencia en el etiquetado a través de la colaboración con la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI) en la elaboración del folleto “Aprendiendo a leer el etiquetado”. Con la participación en este proyecto, en el que se recogen las indicaciones y menciones obligatorias y voluntarias que han de incluir las etiquetas de cualquier producto, se le ha facilitado al cliente las herramientas necesarias para que de una manera rápida y sencilla, sepa identificar lo que compra.

Finalmente, tanto el etiquetado como el envasado además de ser claros sencillos y que garanticen la calidad de los productos, deben ser eficientes económicamente, para que la compañía pueda seguir ofreciendo el menor precio posible a sus clientes. Un ejemplo del ahorro mediante el envase, lo podemos observar a través del cambio que han experimentado algunos packs, para ahorrar el mayor espacio posible en su transporte. Los encargados de la distribución y logística de la compañía afirman que intentan llenar los pallets como un “pallet tetrax⁴”.

4.3.2. Política de distribución

Mercadona posee una red de distribución que además de lograr la máxima eficacia, persigue “transportar más con menos recursos” y lograr ser “invisibles” para el entorno, es decir, que tanto sus centros logísticos como sus supermercados, afecten lo menos posible al entorno que les rodea.

Por medio de la red de distribución que posee la compañía, diez centros logísticos extendidos a lo largo del territorio español, Mercadona abastece puntualmente a todos sus supermercados. Esta red de distribución también es empleada por la compañía como elemento diferenciador de la competencia. Para seguir reforzando dicha red y que los productos lleguen cada vez más rápido a los supermercados, la compañía tiene comprometidas durante los próximos años inversiones que rozan los 360 M/€. Esta circunstancia, deja patentes las diferencias de las que hablábamos frente a la competencia, tanto en términos de eficiencia, como de tiempo de entrega.

Un ejemplo de cómo logra esas diferencias frente a la competencia lo encontramos en uno de los centros logísticos que posee la compañía en Villadangos del Paramo, (León). Dicho centro fue bautizado por la compañía como “Almacén del S.XXI”. A través de esta instalación logística, la compañía ha conseguido por primera vez en España que una máquina sea capaz de realizar un pallet multireferencias. Mercadona llegó a este resultado visitando

⁴ *Pallet tetrax o multireferencia: es una caja de cada tamaño cuyas paredes sirven para sostener los productos hasta, que después, son rodeadas por un plástico que las sostiene durante el transporte hasta los supermercados. Estos se llevan a cabo con un programa similar al tetrax.*

centros logísticos alrededor de todo el mundo⁵ y eligiendo la tecnología que más le convenía de cada uno de ellos. Hoy en día, son pioneros en Europa en conseguir unir toda la cadena de suministro con una máquina, ellos la denominan “la joya de la corona” y con ella siguen la filosofía de “el esfuerzo que pueda realizar una máquina, que no lo realice el trabajador”. Así pues Mercadona es capaz de abastecer a todos sus supermercados del noroeste peninsular, de manera diaria, puntual y eficiente.

Finalmente, hablaremos de cómo Mercadona cuida al máximo las tareas de merchandising, para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta. Así pues, el establecimiento pasa a ser un elemento clave para la empresa y dentro de él, por lo que más van a preocuparse, es por el lineal (longitud de los productos expuestos en el supermercado).

Los productos de consumo diario, masivo y de primera necesidad como son los comercializados por Mercadona, responden a una compra habitual y, en muchas ocasiones, pesada y aburrida, en la que los consumidores cada vez desean invertir menos tiempo. Es por ello que la compañía se ha propuesto generar valor más allá del simple acto de compra, aportando experiencias positivas mediante recursos de creación de atmósferas agradables, y conseguir que esas vivencias vinculen al cliente, a través de lazos emocionales y afectivos con la marca, y que dichas experiencias sean difíciles de copiar por sus competidores. Para Mercadona, este es uno de sus principales retos. A continuación, en la tabla 4.4. vamos a ver algunos de los elementos de merchandising que pone en práctica Mercadona.

Tabla 4.4. Elementos de merchandising en los supermercados Mercadona

Herramienta	Descripción
Exhibición de los productos	<p>La compañía coloca los productos en el establecimiento de la manera más atractiva y llamativa posible para el consumidor. Esto lo hace de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica, por ejemplo, teniendo en mente las compras por impulsos, coloca productos de alta rotación cerca de las cajas (pilas , chicles, entre otros) - Siempre intenta que la cantidad de productos exhibidos sea la correcta - Pretende que el mobiliario muestre los productos , no que los contenga - Señala y destaca con una mayor visibilidad los mejores productos o los más vendidos(colocándolos a la altura de la vista)
Decoración del local	<p>Este es otro elemento que consiste en realizar un buen ambiente en el el punto de venta, para ello hace uso de: cuadros, lámparas, rótulos, posters, carteles, pequeños adornos u objetos que van de acuerdo con lo línea e idea de negocio de Mercadona</p>
Disposición de los espacios	<p>Para hacer una compra más agradable la compañía establece una buena distribución de los espacios dentro de los supermercados, para conseguir el libre movimiento y buscar la comodidad “del jefe”</p>

⁵ En definitiva lo que hace la empresa es benchmarking, es decir, imitar a las empresas excelentes, en este caso en distribución y logística.

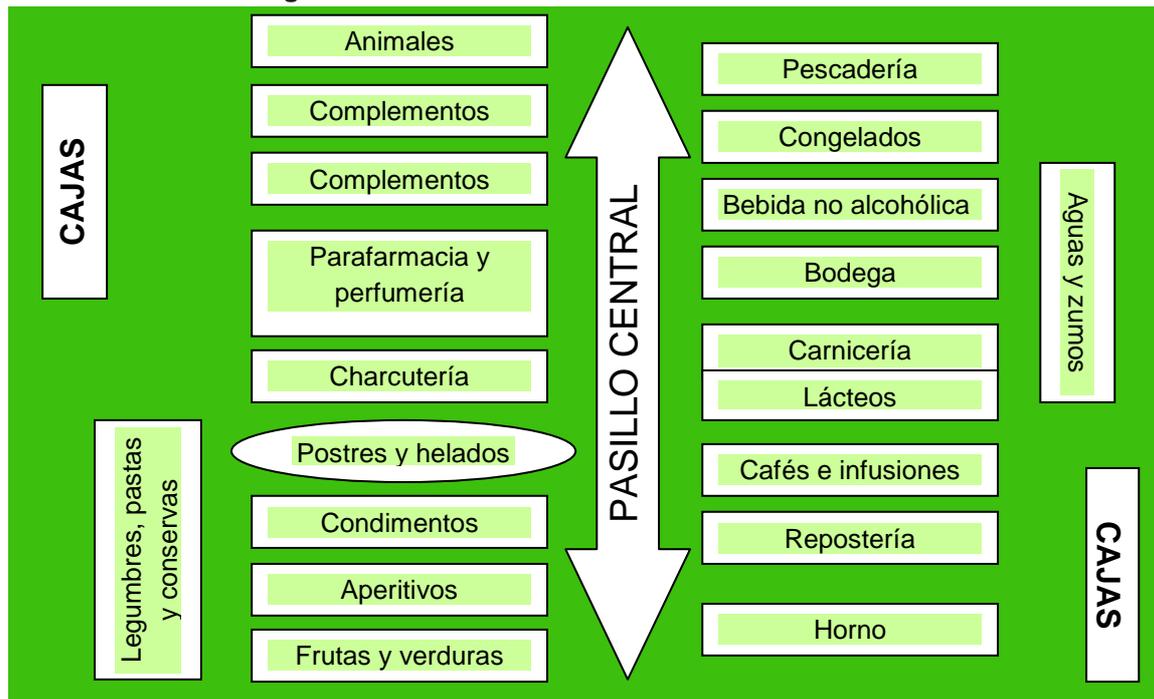
...Continúa

Distribución del mobiliario	Al igual que hace con los espacios, actúa con el mobiliario distribuyéndolo de forma lógica, ordenada y cómoda a lo largo de la superficie, siempre para beneficiar al cliente.
Iluminación del local	Mercadona cuenta con una adecuada iluminación de sus supermercados, ésta estimula al consumidor fundamentalmente a que entre en local, intenta que una vez dentro se encuentre relajado y permanezca en él. También sirve como elemento de decoración y ayuda a destacar los productos que desea la compañía que tengan más protagonismo.
Combinación de colores	Esta práctica está muy bien empleada por la empresa, ya que no pierde detalle con el color de mobiliario, paredes y uniforme de los empleados, todo ello para estimular los sentidos del consumidor. A través de los colores, incita a comprar productos de forma inapreciable por el cliente.
Degustaciones, demostraciones y exhibiciones	Las degustaciones las lleva a cabo principalmente con productos de alimentación concretamente de charcutería. Los otros dos elementos los emplea fundamentalmente con nuevos productos, para enseñar a los clientes las innovaciones que se han introducido y de esa manera impulsar a la compra, ya que, quizás un producto nuevo que no das a conocer su uso es más complicado que se afiance en el mercado.
Artículos publicitarios	Los principales artículos publicitarios en relación al merchandising serían las bolsas con el logotipo de la compañía. Mercadona no utiliza esta técnica a través de artículos como lapiceros, llaveros, camisetas, entre otros.
Fachada del negocio	Finalmente, otra manera que tiene Mercadona de practicar el merchandising es el tener fachadas de sus supermercados atractivas, las cuales están permanentemente limpias, con entradas que facilitan y estimulan la entrada en el supermercado. Un dato importante que siempre intenta la compañía es adaptarse en el máximo de sus posibilidades al entorno en el que se localiza con fachadas discretas y sin extravagancias.
Música	En todos los supermercados de la compañía hay un hilo musical desde el se escucha música ambiental. En general música tranquila y agradable, lo que provoca que los clientes realicen la compra sosegadamente. Cada diez o quince minutos anuncian por megafonía las ofertas del momento (nueva hornada de pan, descuentos en carnicería, entre otros) y suena el jingle de la cadena (Mercadooooona, Mercadooooona).

Fuente: Elaboración propia.

Comenzamos el análisis de la distribución del punto de venta refiriéndonos al **mobiliario** que emplea la compañía en sus supermercados. Comenzamos con una imagen que nos muestra la disposición que suele seguir Mercadona en su punto de venta.

Figura 4.3. Distribución del mobiliario de Mercadona



Fuente: www.mercadona.es

Para la compañía la elección del mobiliario de presentación para un punto de venta es un trabajo muy importante y que conlleva grandes implicaciones, de las que destacan las siguientes (Zorrilla, 1994):

- Imagen del punto de venta: para Mercadona el mobiliario es un elemento clave de la imagen del comercio y desempeña un papel fundamental en la información al cliente sobre el tipo de supermercado en el que se encuentra.
- Coste: la compañía realiza una gran inversión al montar el supermercado. Por tanto, las decisiones que toman en este ámbito son tomadas después de considerar aspectos como la adecuación del mobiliario al producto, la imagen que genera, entre otros.
- Presentación: Mercadona emplea el mobiliario como soporte físico de presentación de los productos a sus clientes, por ello busca una asociación perfecta entre mobiliario y producto.

A continuación, haremos una breve explicación del mobiliario que emplea la compañía en algunas de las secciones que componen sus supermercados.

- La sección de frutas y verduras se identifica por su color verde en la sección, cartel indicador, mobiliario y embalajes de exhibición. La iluminación se consigue a través de tubos blancos en las secciones y estanterías. Estos focos son de modelo general y recorren toda la sección.
- La sección de perfumería cosmética y parafarmacia se reconoce por su color azul en la zona y en el cartel indicador, los focos están dirigidos

hacia los productos. En la zona de cosmética encontramos tubos de neos en cada bandeja iluminando los productos desde abajo.

- En la sección de carnicería y charcutería destaca el color rojo anaranjado en la zona y en el cartel indicador. Encontramos tubos blancos encima de cada sección de productos y focos por todo el pasillo orientados hacia los lineales.
- La sección de pescadería se identifica por su color gris oscuro en paredes techo y panel indicador. La zona de congelados se encuentra en tonos azules. Sobre el pescado fresco observamos un tubo de luz clara que pretende reflejar la frescura de los productos. Finalmente en esta sección también encontramos ese tipo de iluminación encima de los congeladores.
- Por último en la sección de bebidas alcohólicas predomina el color granate en el techo y las columnas y la iluminación se sitúa en forma de focos dirigidos hacia las estanterías.

Una vez explicada, en líneas generales, la estructura del establecimiento, nos toca ocuparnos de estudiar los medios de animación empleados. Para ello seguimos a Masson y Wellhoff (1994) quienes los clasifican en cuatro grandes grupos que aparecen recogidos en la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Principales medios de animación de Mercadona

Medios físicos	Cabeceras de góndola Islas Pilas
Medios psicológicos	Reiteración, zonas frías, zonas calientes
Medios de estímulo	AIDA, creación de ambientes
Medios personales	Personal de ventas

Fuente: Elaboración propia a partir de Masson y Wellhoff (1994)

A continuación nos ocupamos de describir todos y cada uno de los medios empleados por los supermercados de la cadena para lograr un ambiente que favorezca las compras.

En primer lugar nos centramos en los medios físicos, es decir, equipamiento y mobiliario que pretende conseguir la mejor ubicación de la cartera de productos dentro del establecimiento. En Mercadona los medios físicos para animar un punto de venta, conforman maneras masivas de presentación del producto. En concreto la compañía destaca las siguientes:

1. Cabeceras de góndola: este tipo de mobiliario está colocado en los extremos del lineal. Su excelente ubicación, conlleva que en muchas ocasiones tengan gran demanda promocional. La presentación de productos en ellas, la llevan a cabo de manera temporal, ya que se

pierde eficacia con el paso del tiempo. Es también, uno de los lugares del supermercado donde la compañía consigue mayor rotación de los productos.

2. Islas : mediante ellas presentan de forma masiva y aislada un producto o conjunto de éstos. Las podemos encontrar fuera del lineal y sin contacto con otros productos, siendo recomendable ubicarlas distantes de la sección en la que normalmente se sitúa dicho producto. Generalmente, Mercadona las presenta colocadas sobre el suelo o sobre algún tipo de soporte.
3. Pilas: consiste en una presentación masiva de productos. A diferencia de las islas, las pilas siempre se presentan en las secciones del producto, incluso pueden ser parte del lineal del mismo. Esta presentación la lleva a cabo, con productos que permitan el apilamiento sin deterioro de los mismos. El éxito de esta herramienta se fundamenta en que atrae la atención del cliente, le genera sensaciones favorables y de precio reducido.

El segundo grupo de elementos empleado por Mercadona se integra dentro de la denominación común de medios psicológicos, que pretenden, a través de las promociones, la presentación repetida de los productos, la colocación de productos en según qué zonas (frías o calientes), entre otras, aumentar la visibilidad del producto y la posibilidad de ser adquirido.

Centrándonos en como Mercadona emplea las zonas frías y calientes del supermercado, diremos que dentro de la superficie de venta, no todos los espacios tiene el mismo grado de atracción para el cliente y de ahí ,que podamos llevar a cabo una distinción por zonas. Según Salen (1987), las zonas frías son aquellos puntos del establecimiento cuyo rendimiento a nivel de ventas es inferior a la media general. Estos puntos se pueden generar por razones tales como: zonas cercanas a la entrada y a la izquierda, zonas con poca luz, rincones y pasillos sin salida, entre otras. Por el contrario, encontramos las zonas calientes, puntos del supermercado donde la venta de los productos expuestos en ese lugar, es superior que la venta media del establecimiento.

Por tanto, para lograr calentar las zonas frías la compañía emplea productos que ayudan a mejorar la afluencia de público, generando así, a su alrededor, un área de atracción. Con esta técnica y a través de una buena implantación, la compañía intenta eliminar al máximo los puntos fríos en sus supermercados con el fin de equilibrar la temperatura y reactivar dichas zonas frías.

El tercer grupo de herramientas se integra dentro de los denominados medios de estímulo. Nos referimos a cómo la compañía utiliza la animación en el punto de venta empleando medios audiovisuales y creación de ambientes favorables para la compra.

En relación a los medios audiovisuales, Mercadona se guía por el modelo AIDA (atracción, interés, deseo y acción). Así pues, el mensaje que

transmite la compañía cumple los siguientes objetivos: captar la atención, lograr el interés, suscitar el deseo y provocar finalmente el comportamiento de compra (Diez y Martín, 1993).

Por otro lado, para Mercadona la creación de ambientes es una de las maneras más creativas de animar el punto de venta. Los motivos para conformar estos ambientes pueden ser cualquier acontecimiento, pero especialmente emplean fechas señaladas como: ferias, Semana Santa, Navidad, Día del padre o de la madre, entre otros. La creación de dichos ambientes, conlleva la realización de cambios en la disposición del establecimiento, colocación de nuevos decorados, productos temáticos, medios audiovisuales, entre otros.

Finalmente Mercadona emplea medios personales. Esta herramienta no se centra en el personal de animación en el punto de venta, ni en hacer espectáculos en los supermercados, sino que su objetivo fundamental es el personal vendedor. Disponen de una plantilla muy comprometida, motivada y alineada con la visión de la compañía, para garantizar el crecimiento y el desarrollo de los proyectos empresariales. La filosofía de la compañía en relación a sus trabajadores es "para poder satisfacer al cliente, primero los empleados deben estarlo con la empresa". Así pues los empleados se revelan como uno de los factores más importantes de la animación del punto de venta.

Para terminar creemos conveniente hacer un apunte a la publicidad en lugar de venta y de papel que ésta desempeña en la dinamización del establecimiento. Recurrimos a Ortega (1987) para analizar las diferentes herramientas existentes para este fin: expositores, embalajes presentadores, megafonía y carteles. Comentamos brevemente cada uno de ellos.

Dentro de los supermercados de la compañía existen exhibidores o estanterías diseñadas para mostrar el producto, incluso en algunos casos junto con publicidad asociada a los mismos. Este tipo de instrumento permite romper la monotonía del establecimiento y situar determinados productos de manera llamativa.

Otro tipo de herramienta son los embalajes presentadores o recipientes destinados a contener un conjunto de productos para su exhibición y venta al público. Suelen ser de cartón y con diseños que captan la atención del público, juegan con combinaciones de colores atractivas y adecuadas al tipo de producto que contienen.

La megafonía publicitaria es una constante en los establecimientos de la cadena; cada diez o quince minutos anuncian las ofertas del momento (nueva hornada de pan, descuentos en carnicería, entre otros) y suena la canción corporativa de la empresa.

Los carteles son un elemento fundamental de la publicidad en el punto de venta, así pues la compañía los emplea como elemento clave para captar la atención de los clientes. Dichos elementos publicitarios pueden adoptar diversas formas:

- Colgantes: cuelgan del techo del supermercado y se les suele dar movimiento para captar más atención por parte de los clientes.
- Mástiles: tienen como base de apoyo el suelo del supermercado.
- Indicadores: tienen como finalidad señalar una sección o familia de productos dentro del supermercado. Es recomendable que se sitúen a una altura superior a las góndolas y deben contener la información en las dos caras del cartel. Mercadona los emplea en muchos puntos del supermercado, ya que, son muy bien recibidos por parte del cliente.
- De venta: el cartel normal de venta puede dividirse en dos apartados, por un lado el denominado “elemento parada” (suele ser una palabra que provoca la detención del cliente en ese punto del supermercado) y, por otro lado, el “precio” (que debe ocupar el 70% de la superficie del cartel).
- De precios: a juicio de la compañía, para que sean efectivos deben tener una escritura de tamaño grande, han de estar elaborados en cartulina de colores visibles y atractivos (la compañía se le emplear el naranja o amarillo) y los colores deben elegirse desde la óptica del objetivo perseguido.

4.3.3. Política de precios

Cualquier estrategia de precios que lleve a cabo una empresa tiene que ayudar a lograr los objetivos de la organización, es decir, ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de las líneas que conforman la cartera de productos. Además, ha de ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno y tener en cuenta las actuaciones, costumbres, estilos, necesidades y demanda del mercado.

Podemos encontrar tres alternativas estratégicas de precios: descremado o desnatado que como ya vimos, consistía en la fijación de un precio alto al principio junto con una elevada inversión en promoción, para atraer al mercado e ir bajando el precio posteriormente, de ese modo captar nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio; en segundo lugar precios de prestigio, es decir, establecer un precio alto se asocia, por lo general, a un producto o servicio de calidad. La empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos. Esta estrategia de precios altos será efectiva siempre que el consumidor perciba de algún modo cierta superioridad; y finalmente vemos la estrategia de precios de penetración, dicha estrategia consiste en fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para conseguir rápidamente la mayor penetración. Mercadona opta por la última de las tres, así pues, la compañía sigue la ya nombrada anteriormente política de Siempre Precios Bajos (SPB). En Mercadona desde 1993, están compitiendo con esta política, sin promociones ni ofertas. Esta estrategia asegura a los clientes el menor precio unitario con la mayor calidad, facilitando que compren solo lo que necesitan.

En el marco de crisis actual, esta estrategia llevada a cabo por Mercadona le está reportando grandes resultados. Las bases sobre las que se asienta esta política son: eliminación del gran surtido, apuesta por un número reducido de marcas pero con bajos precios y de calidad; compra de productos directamente en el origen, de ahí que consiga ofrecer productos de gran calidad al precio más bajo posible ; y finalmente , ausencia de gastos en publicidad.

Estas condiciones, conllevan a que la empresa pueda acomodarse a las circunstancias que están viviendo sus clientes hoy en día. Ya mencionamos con anterioridad que el presidente de la compañía, Juan Roig en sus últimas declaraciones afirmo que querían lograr adaptarse al poder adquisitivo de los clientes, reduciendo el coste total del carro de la compra. De esta manera, el cliente ahorra con cada uno de los productos que adquiere, teniendo la opción de elegir entre marcas nacionales e internacionales, así como de las propias marcas desarrolladas por Mercadona.

Un ejemplo de cómo Mercadona pone en práctica esta política de precios es el llamado compromiso “la importancia de ahorro del céntimo”, que surge tras observar que si reducían 1 céntimo del coste del producto, aumentaría la productividad a la par que ahorrarían 100 millones en la cadena de abastecimiento (www.noticiasmercadona.es).

Para finalizar este punto, trataremos la relación calidad precio y definiremos la estrategia de valor llevada a cabo por Mercadona. Si comenzamos hablando de calidad-precio o (coste–beneficio), lo debemos hacer de forma conjunta. Si lo abordáramos de forma separada, el consumidor no podría relacionar lo que le ofrece la empresa, con el valor que esta le está proporcionado. Como decía Pascal “calidad y precio caminan de la mano, por separado pierden su valor. El valor es lo que todo bien o servicio promete .El precio, debe reflejar su valor para el cliente”. Así pues, el precio debe comunicarse acompañado de sus ventajas, atributos y beneficios (Palacios, 2008).

Hay muchos tipos de estrategias orientadas sobre la base de calidad-precio. Se trata de decisiones estratégicas que adoptan las empresas con respecto a sus productos (Kotler, 2002). Como sabemos, el precio tiene un componente psicológico, es decir, un producto no es barato ni caro, sino adecuado o inadecuado. Por tanto, el precio se percibirá de una manera u otra dependiendo de cómo lo comunique la empresa o en función de lo que quiera transmitir al cliente. El valor entonces es un factor esencial dentro del propio precio, por tanto, debido a su carácter subjetivo, el precio debe ser transmitido al cliente de manera congruente con el posicionamiento elegido por la empresa para su cartera.

A continuación mostramos en la tabla 4.6. las diferentes estrategias calidad-precio seguidas por Mercadona.

Tabla 4.6. Estrategias de calidad-precio

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alta	E. de primera calidad	E. de alto valor 	E. de super valor
	Media	E. de precio excesivo	E. de valor medio	E. de valor adecuado
	Baja	E. de estafa	E. de falsa economía	E. de economía

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler, (2002).

De acuerdo con la tabla podemos afirmar que la estrategia de valor llevada a cabo por Mercadona es de alto valor, esto es, ofrece productos de calidad alta a un precio medio. Ello se logra gracias a que venden productos muy bien valorados por los clientes por su buena calidad y que gozan de un precio muy competitivo. Así pues, logran cumplir con la filosofía de la compañía: “ofrecer la mejor calidad, al mejor precio posible”.

4.3.4. Políticas de comunicación

Mercadona ha conquistado a los consumidores sin haber llevado a cabo grandes campañas publicitarias, ni patrocinios de acontecimientos con alta repercusión social, ni concesión de entrevistas a los medios, entre otros. Ello salvando los esfuerzos que realiza dentro del punto de venta y que ya han sido comentados al hablar de las políticas de distribución.

Podríamos decir que la compañía lleva a cabo una política publicitaria de “perfil bajo” o de poca intensidad, ya que, simplemente coloca alguna valla estática, para que la gente localice donde se encuentra el supermercado más cercano. No han necesitado mucho más esfuerzo en este ámbito, porque su reputación la han conseguido de la mejor forma posible, puesto que es la más económica, a través del “boca oreja”.

En relación a la atención prestada por la empresa tanto a las redes sociales como la compra on line, el presidente Roig hizo unas declaraciones en marzo del 2013 en las que afirmaba que “las redes sociales y la venta on line, eran las asignaturas pendientes de la compañía, pero a lo largo del año 2012 Mercadona ha trabajado para mejorar su presencia en estos canales”. También reconocía en esas palabras, que las redes sociales son una herramienta a la que no le habían dado la importancia que merecen. Terminaba afirmando que en 2012 se dieron cuenta del error que estaban cometiendo y empezaron a trabajar duro en ello.

La empresa es consciente de la creciente importancia tanto de la venta on line como de las redes sociales. En ambos frentes muestra muchos aspectos en los que debe mejorar. En una sociedad en la que las redes

sociales están en auge, los perfiles corporativos en Facebook o Twitter proporcionan a las grandes compañías una mayor cercanía con los clientes y satisfacen de manera más rápida sus peticiones o necesidades.

Hoy en día Mercadona ya cuenta con dos cuentas corporativas, es decir, posee dos perfiles en redes sociales como Twitter (@Mercadona) y Facebook. A través de ellos, proporciona información de la cadena e intenta resolver las dudas de sus clientes, en muchas ocasiones no solo sobre la cadena, sino también sobre interproveedores, proveedores o productos. Durante este tiempo ha conseguido alrededor de 17.082 followers en Twitter y 228.085 personas a las que les gusta su página en Facebook. Estos datos reflejan a todas aquellas personas que siguen los pasos de la empresa, a través de dichas redes sociales. La repercusión que tienen para la empresa los datos obtenidos de sus redes corporativas, es positiva ya que el crecimiento de estos datos da a entender que cada vez más personas se interesan por Mercadona, y de esa manera va adquiriendo más notoriedad en la mente los clientes.

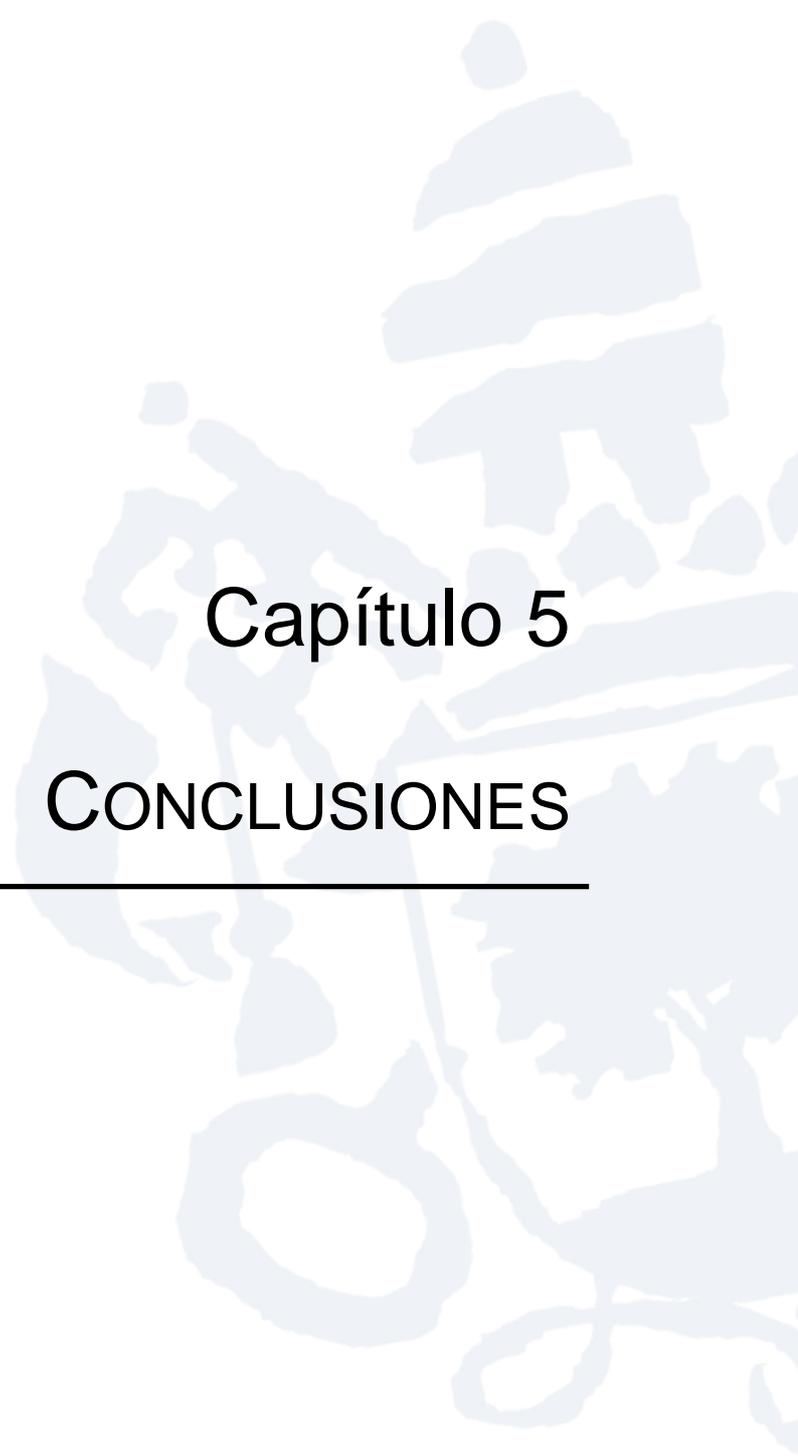
Otro instrumento que tiene la compañía además de las redes sociales para comunicarse con los consumidores, es su página web. El auge de las nuevas tecnologías y concretamente, de la World Wide Web ha conducido a Mercadona, a tener que adaptarse a ellas. De esa manera nació la web corporativa de la cadena. Es una web, en la que se puede realizar compras on-line (incorporan el servicio a domicilio), puedes conseguir información sobre la empresa y sus productos, conocer cuál es el establecimiento más cercano, entre otros.

Para realizar la compra on-line, Mercadona crea su propia tarjeta de crédito, sin la cual, las compras on-line no se podrían llevar a cabo. Con esta herramienta, la compañía busca una manera de fidelizar a sus clientes. Con dicha tarjeta Mercadona intenta que sus clientes realicen el pago de una manera más sencilla, segura y cómoda. También, a través de ella se adapta a las necesidades de pago de los clientes, algo muy apreciado por estos en la situación actual de crisis.

En relación a la compra on-line a través de la web corporativa de la cadena, el presidente de la misma se lamentaba en el 2012 diciendo “no le hacemos todo el caso que se merece”. Así pues, este ámbito es otra de las grandes asignaturas pendientes que tiene la cadena de supermercados, prueba de ello es que apenas se vende un 1% de la facturación global mediante esta vía.

Mercadona, es consciente de que si no prestar la atención necesaria a la compra on line, sus ventas a través de esta herramienta no mejorarán. Este año, ya trabaja con más empeño en esta forma de venta y debería hacerlo ya que se podría aprovechar de los nuevos estilos de vida. Los clientes actualmente tienen menos tiempo libre por tanto, éstos van incorporando a su día a día el modo de compra on-line. Esta además, es una buena herramienta no solo de comunicación, si no también, para conocer el comportamiento del consumidor.

A través de la compra on-line se genera un feedback o retroalimentación, es decir, conduce a la empresa a identificar las necesidades, tipologías y perfil de los clientes, entre otros. De ese modo, Mercadona puede eliminar surtidos, servicios, actividades promocionales y ajustar precios, además de conseguir gran información de cada supermercado, con los datos de los clientes, a través de la tarjeta mencionada anteriormente. Por tanto, es un medio para que Mercadona reformule sus estrategias una vez que conoce mejor a sus clientes y se entable una relación bidireccional entre empresa-cliente.



Capítulo 5

CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales

El primer capítulo trata el concepto de estrategia, profundizando en todos los aspectos que ésta conlleva. Damos comienzo al mismo definiendo la estrategia empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. También hablamos de cómo las empresas deben conseguir adaptarse al mercado y anticiparse a los cambios que en él se van produciendo, de ahí que una de las labores más destacadas del marketing sea lograr programar el futuro de la empresa. Así pues, el marketing estratégico implica estudiar el entorno con el propósito de definir el mercado objetivo de la empresa y, de ese modo, que ésta consiga satisfacer a los consumidores.

A continuación, vimos cómo la planificación estratégica de la empresa conduce a un análisis estratégico de la situación, tanto externo como interno. El análisis externo conlleva localizar y examinar hechos y tendencias que se producen en el entorno de la empresa, es decir, descubrir las oportunidades y amenazas. Durante este análisis se valora tanto el entorno general como la competencia. Por otro lado, encontramos el análisis interno el cual implica llevar a cabo un estudio del conjunto de variables que corresponden al ámbito interno de la empresa, es decir, detectar las fortalezas y debilidades de la misma.

Una vez realizado el análisis de situación de la empresa, ésta debe ocuparse de elegir la estrategia de marketing más adecuada teniendo en cuenta los recursos y capacidades que posee, así como los objetivos que quiere alcanzar. De modo que, para hablar de decisiones estratégicas de marketing debemos reflexionar y no caer en la impaciencia, ya que actuar con prisa puede suponer un lastre que debemos soltar si queremos lograr la eficacia. Hay muchos autores que señalan distintos tipos de estrategias de marketing entre las que una empresa puede elegir y de esa manera conseguir sus objetivos previamente determinados. En nuestro trabajo nos hemos basado en distintos criterios tales como estrategia para lograr una ventaja competitiva, estrategias competitivas, estrategias de crecimiento de mercado, según el ciclo

de vida del producto, estrategia de desinversión y finalmente estrategias basadas en la imitación para lograr dichos objetivos.

Finalmente terminamos este primer capítulo introductorio, hablando de cómo el marketing estratégico requiere su puesta en marcha mediante diferentes acciones de marketing operativo. Este se basa en un proceso de gestión comercial clásica para poder hacerse con los mercados a corto y medio plazo, ello nos lleva a definir las acciones concretas a desarrollar sobre la base de las cuatro "pes" (producto, precio, distribución y comunicación). Por tanto, el marketing operativo se encarga de gestionar las decisiones y puesta en marcha del programa de marketing-mix. En definitiva, podemos concluir diciendo que el mejor plan de marketing estratégico no tendrá éxito sin un fuerte plan de marketing operativo de la empresa para dominar los mercados.

El segundo capítulo se ocupa de analizar el sector de la distribución comercial y la estrategia de marca de distribuidor. La distribución comercial tiene su origen en la necesidad de poner en contacto los centros productivos de bienes o servicios con los establecimientos de consumo. Por tanto, hay que tener en cuenta la posición que toma la distribución comercial, tanto en lo referente a la estrategia competitiva de la empresa y su marketing mix, como a la economía de cada país para comprender mejor su aportación al avance económico y social.

Actualmente la tendencia de la sociedad está orientada hacia una diferenciación de los gustos, necesidades y deseos a nivel global. Entre otras circunstancias, este hecho ha originado que la distribución comercial haya tenido que asumir un papel destacado, facilitando la globalización de los mercados y pasando a convertirse para las empresas en un instrumento competitivo frente a otras organizaciones.

Así pues, el camino que recorre un producto durante el transcurso del proceso de distribución comercial desde el fabricante, hasta el usuario industrial o consumidor final se denomina canal de distribución. Podemos decir que los canales de distribución tienen como principal objetivo, proveer a los consumidores de bienes y servicios en las condiciones esperadas. Las actividades que en ellos se realizan, pueden llevarse a cabo por los propios fabricantes o por los intermediarios, estos últimos ejercen un papel muy importante poniendo en contacto la oferta y demanda de bienes y servicios en el punto de venta.

Finalizamos este segundo capítulo hablando de la estrategia de marca de distribuidor. A lo largo de las últimas décadas, ha ido aumentando la importancia de la distribución comercial y con ella el poder de los distribuidores. Este hecho ha producido que estos hayan incorporado a su estrategia de distribución sus propias marcas (MDD), las cuales conforman una pieza más del creciente poder que posee el distribuidor en el canal. Por ello observamos como en la actualidad, el distribuidor no se conforma con crear un surtido mediante marcas de fabricante, si no que quiere ser parte activa de proceso, introduciendo sus propias marcas. Concluimos diciendo que hoy en día esta situación ha creado un nuevo ambiente de competencia entre MDD y MDF, ya que, los distribuidores han pasado a ser competidores directos de los

fabricantes. Menciona el papel de la marca de distribuidor en el logro de consumidores fieles a la misma y, por ende, al establecimiento, logrando así una ventaja competitiva sostenible de gran valor para la empresa.

5.2. Conclusiones específicas y recomendaciones

La segunda parte del trabajo examina la empresa objeto de estudio, Mercadona. Concretamente el tercer capítulo lleva a cabo una revisión de la información general de la empresa y del entorno en el que actúa.

Mercadona S. A. nace en 1977, en el seno del grupo Cárnicas Roig, cuyos propietarios eran Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, con el propósito de extender la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos. Con el paso del tiempo ha experimentado un rápido crecimiento y en la actualidad es una de las compañías de distribución integrada dentro del segmento de supermercados, más importante de España.

Para lograr satisfacer las necesidades de los clientes en materia de alimentación, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas la compañía cuenta con 1411 supermercados en 15 comunidades autónomas diferentes. Dichas instalaciones representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,8%.

Mercadona en el desarrollo de su actividad sigue desde 1993 un modelo de gestión denominado Modelo de Calidad Total, éste consiste en satisfacer con la misma fuerza a los cinco componentes que forma parte de la compañía: cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital.

La compañía con el paso del tiempo ha ido creando una cartera de productos compuesta por distintas marcas tanto líderes como primer precio, pero sin duda ha concentrado sus esfuerzos comerciales principalmente en cuatro líneas, las cuales componen su paquete de marcas de distribuidor. En este sentido sus marcas estrella son: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Dichas marcas están relacionadas con distintas familias de productos y se han convertido en un referente que muestra la calidad del surtido que vende la compañía. Para conseguir dicho surtido Mercadona trabaja de forma directa con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los cuales alrededor de 100 son interproveedores.

Antes de entrar en el cuarto capítulo, donde conoceremos la estrategia de marketing de la empresa Mercadona, es necesario entender los aspectos estratégicos esenciales del mercado en el que opera y para empezar a analizar dichos aspectos, tenemos que hacer referencia al sector de la distribución alimentaria en España.

Como ya sabemos el entorno de la distribución comercial de base alimentaria en nuestro país está en continuo cambio y constante actividad y a su vez, se caracteriza por algunos aspectos muy particulares. Dichos aspectos se pueden agrupar en cuatro características principales: fuerte competencia y

alta densidad comercial del sector, una elevada presión sobre los proveedores en precios y en plazos, presión a la baja sobre los precios de los productos, y auge en el desarrollo de marcas blancas.

Los aspectos legales del sector de la distribución alimentaria deben tenerse muy en cuenta a lo largo de todo el camino recorrido por los productos, ya que, dicha legislación marca el funcionamiento diario del sector. Las normas impuestas se aplican a través de una doble vía por un lado, la Administración General del Estado detenta la autoridad de implantar normas fundamentales con el fin de regular la actividad general del sector, y por otro lado, es competencia de las Comunidades Autónomas la tarea de organizar en su territorio el comercio minorista.

Respecto de la situación competitiva del sector podemos afirmar que en muchas ocasiones está marcada por continuos procesos de fusión y alianzas, buscando en todo momento posicionamientos estratégicos regionales.

Si relacionamos la situación actual con la rivalidad en el sector, vemos que la competencia cada vez es mayor puesto que la demanda de productos crece muy despacio por la crisis y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Este hecho ha generado que las marcas de distribuidor estén en auge, por lo tanto, esto permite a Mercadona que pese a dicha situación sus perspectivas de crecimiento sigan aumentando.

La competencia directa de Mercadona son todas aquellas compañías que comercializan también sus propias marcas de distribuidor y que su tarjet es el mismo que el de la compañía, entre todas ellas destacamos Dia, Lidl y Eroski. Así pues, nos encontramos ante un mercado de una alta rivalidad competitiva debido al gran número de competidores que operan en el mercado con una alta variedad de productos entre los que puede elegir un consumidor con bajos costes de cambio (Gómez y García, 2012).

Por último y tras el análisis del entorno estratégico hemos concluido este capítulo con un análisis DAFO de la empresa. Entre las principales fortalezas de la compañía se encuentran los numerosos locales próximos al cliente, la fidelidad de los clientes y la imagen y notoriedad de sus marcas blancas. Sin embargo sus principales debilidades son el reducido surtido de marcas con el que cuenta y la falta de servicio especial a grandes clientes.

Por lo que respecta a las oportunidades de mercado corresponde destacar que el consumidor cada vez está más informado, la apertura de nuevos mercados y el aumento del consumo en ellos y el auge de internet y de las redes sociales. Por otro lado, las principales amenazas a las que tiene que hacer frente Mercadona son el menor gasto en el carro de la compra, el aumento de la comercialización de marcas blancas en otros supermercados y un menor horario comercial debido a la normativa.

Finalmente en el capítulo cuarto vamos a analizar las estrategias de marketing seguidas por Mercadona, a partir de la delimitación de su mercado objetivo y de su posicionamiento estratégico.

La compañía objeto de estudio tiene un público objetivo claramente definido. Dicho target está compuesto por consumidores que ensalzan la relación calidad-precio de los productos. Con el progresivo nacimiento de marcas de distribuidor, muchos consumidores han dejado de adquirir primeras marcas y han incrementado la compra de productos de marcas más baratas como Hacendado. Concretamente a ese grupo de personas es al que va dirigido Mercadona, clientes para los que como ya hemos dicho el precio es un factor clave y solo son sensibles a la publicidad que anuncia precios bajos. Así pues, Mercadona les ofrece abaratar su cesta de la compra manteniendo su poder adquisitivo.

En relación al posicionamiento, la compañía, opta por un enfoque centrado en el consumidor. Mediante un estudio de mercado examina cuales son las necesidades de los consumidores y con la información obtenida dota a los productos de las características adecuadas, para satisfacer las necesidades del segmento en el que quiere situarlo. Con todo ello, Mercadona opta por un posicionamiento basado en su política de siempre precios bajos.

Mercadona, desde el punto de vista de la ventaja competitiva, emplea una estrategia de liderazgo en costes basada en sus cuatro marcas de distribuidor principales. Dicha estrategia permite a la empresa bajar los precios ya que los costes bajos que posee le permiten ese margen. Éste hecho hace anular los márgenes de algunos competidores más directos. Así pues, podemos decir que la compañía desarrolla dicha estrategia unida a su vez, a la notoriedad y valor de sus marcas blancas que le permiten lograr un alto nivel de éxito entre los consumidores.

Desde el punto de vista del crecimiento, la compañía apuesta por una estrategia de penetración de mercado, puesto que continuamente lleva a cabo acciones para incrementar sus ventas. También opta por una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ya que, continua extendiéndose por nuevas áreas geográficas y a su vez se suma a esta estrategia la venta por internet. Por último, hablaremos de la estrategia de desarrollo de nuevos productos que también la pone en práctica ya que, progresivamente va incorporando a sus lineales nuevas marcas propias visto el éxito que han generado Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

Respecto a la estrategia de producto Mercadona trata de distribuir productos con marca propia, mediante una estrategia por línea de producto. Dicha estrategia la pone en marcha con sus cuatro líneas principales agrupando los productos que están estrechamente relacionados dentro de cada una de ellas.

En cuanto a la estrategia de distribución la compañía mediante su red de distribución persigue lograr la máxima eficacia así como afectar lo menos posible al entorno donde se localizan. Por otro lado diremos que Mercadona trata con máximo cuidado las tareas de merchandising, para rentabilizar y gestionar el punto de venta al máximo.

En referencia a la estrategia de precios hablaremos de una estrategia de precios de penetración, a través de la cual fija precios bajos desde el

lanzamiento del producto, para conseguir lo antes posible una gran penetración en el mercado. La compañía al optar por esta estrategia sigue con su política de siempre precios bajos, asegurando a los clientes el menor precio posible con la mayor calidad.

Es importante señalar que en referencia a la calidad-precio sigue una estrategia de alto valor, es decir, logra ofrecer productos bien valorados por los consumidores por su calidad y a un precio muy competitivo.

Finalmente respecto a la estrategia de comunicación podemos concluir diciendo que Mercadona lleva a cabo una política de comunicación de perfil bajo sin grandes campañas publicitarias, ya que, su reputación la ha logrado de la mejor manera posible puesto que es la más económica, mediante el “boca-oreja”. Actualmente emplea las redes sociales corporativas así como su página web para dar a conocer tanto nuevos productos, como noticias de la empresa, entre otros.

A lo largo del trabajo hemos visto como Mercadona intenta en todo momento adaptarse a las necesidades de los clientes, así pues debería prestar un servicio específico para grandes clientes. La compañía no ofrece un servicio especializado a restaurantes, hoteles, etc que necesitan un producto diferente al del cliente final. Este fue uno de los cambios que se llevo a cabo cuando se implantó la filosofía de calidad total, es decir que dejaban de estar interesados por los clientes de gran consumo y se interesaron por atraer una gran cantidad de consumidores que realizaran su compra diariamente, aunque ésta fuera de menor importancia. En nuestra opinión Mercadona podría ofrecer un servicio específico a este segmento de mercado.

Por otra parte, en relación con la comunicación, deben seguir prestando mucha atención a las redes sociales Twitter y Facebook y no volver a caer en errores del pasado ya que estas herramientas de comunicación permiten interactuar a la empresa con el cliente. A su vez pensamos que es necesario que Mercadona siga muy presente en estas redes, puesto que tienen un poder de comunicación viral que genera la difusión masiva de la información, en tiempo record.

Por tanto toda innovación llevada a cabo por la empresa dentro del sector de la distribución alimentaria tiene que ser continua y progresiva así como orientada al cliente y apoyada en los sistemas web 2.0 y web 3.0 (Gómez y García, 2012).

Finamente creemos que Mercadona debe continuar haciendo aquello que le ha conducido al éxito como es la potenciación de la marca de distribuidor. Así pues debería seguir concentrando sus esfuerzos en su paquete de marcas estrella (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy) y de ese modo aprovechar las sinergias comerciales y de imagen, así como lograr un gran ahorro en costes de comunicación.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent". Strategic Management Journal, vol 14, nº 1.

BONTA, P. Y M. FARBER (1997): "199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad". Editorial Norma, Pág. 30.

CHANDLER, A. (1962): "Estrategia y estructura: Los capítulos de la historia de la América empresarial". Beard Books, Washington, D.C.

CRUZ ROCHE, I. Y OTROS (1999): "Canales de comercialización" 5ª edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.

DÍEZ DE CASTRO, E. (2004): "Distribución comercial" 3ª edición. Mc Graw Hill. Madrid.

DIEZ DE CASTRO, E.C. Y LANDA BERCEBAL, F.J. (1996): "Merchandising, teoría y práctica". Ed. Pirámide. Madrid.

DIEZ, E. Y MARTIN, E. (1993): "Planificación publicitaria" .Ed. Pirámide, Madrid. Pág.410.

DOMÉNECH CASTILLO, J (2000): "Trade marketing". Ed. Esic. Madrid. Pág. 63-66.

ESTEBAN, A., MARTIN-CONSUEGRA, D., MILLÁN, A., MOLINA, A. (2002): "Introducción al marketing"; 1ª Edición; Barcelona: Ariel Economía.

ETXEBARRIA ROBLEDO, B .Y SÁNCHEZ FUENTE, F. (2008): "Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional". Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 15, diciembre 2008 págs. 157-174.

FIGUERA, F. (2001): "Marketing estratégico integral". Thomson.

FISCHER, L. y J. ESPEJO (2004): "Mercadotecnia". Mc Graw Hill.

FISHER DE LA VEGA L. (1987): "Mercadotecnia". Nueva Editorial Interamericana, México.

GÓMEZ AGUIRRE, A. Y GARCÍA GÓMEZ, B. (2012): "La estrategia de marketing de la empresas vitivinícolas: Influencia de la denominación de origen en el proceso de comercialización". Editorial Academia Española.

GRANT, R. M. (1996): "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Civitas, Madrid.

HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (1996): "Administración estratégica. Un enfoque integrado". McGraw-Hill, Colombia.

- KOTLER, P. (2002):** *“Dirección de Marketing .Conceptos esenciales”*. Ed. Pearson Educación, México. Pág. 216.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001):** *“Marketing”*. Prentice Hall, 8ª. Edición, México.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003):** *“Fundamentos de Marketing”*, 6ª. Edición; Prentice Hall.
- LAMB. C Y MCDANIEL . C (2006):** *“Fundamentos de marketing”*. Editorial Thomson, 8ª ed.Pág. 308.
- LAMBIN. J. (1997):** *“Marketing Estratégico”*; 3ª Edición; Madrid: Mc Graw Hill.
- LÓPEZ-PINTO RUIZ, B. (2001):** *“La esencia del marketing”*. Univ. Politèc. de Cataluña, Ediciones UPC.
- MARTIN GARCÍA, M. (2005):** *“Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos”*. Esic, Madrid. Pág. 28-31.
- MARTIN, E. (1997):** Marketing. Ariel Económica, 2ª edición, Madrid.
- MASSON, J .E. Y WELLHOFF, A. (1984):** *“El merchandising”*. Deusto, Bilbao.Pág.130.
- MOLINILLO JIMENEZ, S. (2012):** *“Distribución comercial aplicada”*. Editorial Esic, 1ª edición. Madrid.
- MUNUERA, J.L. y A. I. RODRÍGUEZ (2000):** *“Estrategias de marketing para un crecimiento rentable, casos pacticos.”* ESIC Madrid.
- MUNUERA, J.L. y A. I. RODRÍGUEZ (2006):** *“Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica.”* ESIC Madrid.
- MUNUERA, J.L. y A. I. RODRÍGUEZ (2007):** *“Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección”*. ESIC Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002):** *“La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones”* Civitas, Madrid.
- OHMAE, K., (1982):** *“The mind of the strategist”*. Mc Graw-Hill.
- ORTEGA, E. (1987):** *“Dirección publicitaria”*. Ed.Esic, Madrid. Pág. 97.
- PALACIOS, P. J (2008):** *“Técnicas avanzadas de negociación”*. Ed. Netbiblo, La Coruña. Págs. 53-55.
- PIZZOLANTE, I. (2001):** *“Ingeniería de la imagen”*. Disponible en: www.pizzolante.com/publicaciones.asp.
- PORTER, M (1980):** *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”*. Pirámide.

- REVISTA ALIMARKET (2012):** “Distribución: Mercadona se escapa”. N° 265. Editorial Publicaciones Alimarket, S.A. Madrid.
- RIVERA, J Y DE GARCILLÁN, M. (2012):** “*Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*”. ESIC Editorial.
- RODRÍGUEZ ARDUA, I. (2006):** “Principios y estrategias de marketing”. Ed.UOC. Barcelona.
- SAINZ ANCIN, J.Mª. (1996):** “La distribución comercial: opciones estratégicas”. Editorial Esic, Madrid.
- SÁNCHEZ HERRERA, J. (2010):** “*Estrategias y planificación en marketing. Métodos y aplicaciones*”. Pirámide, Madrid.
- SANDHUSEN L. RICHARD (2002):** “Mercadotecnia”, Primera Edición, de la Compañía Editorial Continental, 2002, Págs. 522 y 523.
- SANTESMASES, M. (2008):** “*Marketing: Conceptos y estrategias*”. Pirámide, 5ª edición, Madrid.
- SANTESMASES. M, M. J. MERINO, J. SÁNCHEZ y T. PINTADO (2009):** “*Fundamentos de Marketing*”. Pirámide.
- SCHÖNSLEBEN, P. Y BÜCHEL.A. (1997):** “Organizing the Extended Enterprise”. Chapman & May.
- SERRANO GÓMEZ, F. (1994):** “*Temas de introducción al marketing*”. Ed. Esic, Madrid. Pág.201-207.
- SERRANO GÓMEZ. F y SERRANO DOMÍNGUEZ. C (2005):** “Gestión, dirección y estrategia de productos”. Ed.Esic, Madrid. Pág. 108-112.
- STANTON, W., E. MICHAEL y W. BRUCE (2004):** “*Fundamentos de Marketing*”; 13ª Edición; Mc Graw Hill; pp. 179 al 182.
- VALLET, T. (2000):** Tesis doctoral: “*La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación*”.
- VÁZQUEZ, R. y J. TRESPALACIOS (1997):** “*Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*”. Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R. y J. TRESPALACIOS (2012):** “Estrategias de distribución comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricante y detallista”. Editorial Paraninfo, Madrid.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996):** “Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico”. Civitas, Madrid.
- WEITZ, B.A. (1985):** “Introduction to special issue on competition in marketing”. Journal of Marketing Research; vol.22: nº3.Págs. 229-236.

ZORRILLA, M^a. P. (1994): *“El merchandising: instrumento estratégico y operativo de la gestión detallista”*, tesis doctoral no publicada, Universidad del País Vasco. Págs. 225-226.

DOCUMENTOS ONLINE CONSULTADOS:

PÁGINA WEB DE DIA: <http://diacorporate.com>

PÁGINA WEB DE EROSKI: <http://eroski.es>

PÁGINA WEB DE LA REVISTA ALIMARKET: <http://alimarket.es>

PÁGINA WEB DE LIDL: <http://lidl.es>

PÁGINA WEB DE MERCADONA: <http://www.mercadona.es>

PÁGINA WEB DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD:“La distribución comercial en España”. <http://www.mineco.gob.es>

SUPLEMENTO NUEVA ECONOMÍA 308:“Las marcas blancas llenan la despensa”. <http://www.elmundo.es>

ANEXO. GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Guión entrevista en profundidad

1. Información general de la empresa.

- Historia y origen.
- Localización.
- Tamaño de la empresa.
- Organización actual de la empresa (número de empleados, organigrama).
- Descripción detallada del modelo de gestión.

2. Análisis de la cartera de productos de la empresa.

- Evolución de la cartera.
- Composición de la cartera de productos.

3. Delimitación del mercado objetivo

- A qué segmento o segmentos se dirige la empresa.
- Posicionamiento de la empresa.
- Quiénes son los principales competidores de la empresa.
- Evolución del mercado objetivo. ¿Cómo ha ido creciendo la empresa en el mercado?

4. Estrategias de marketing.

- ¿Qué tipo de estrategia en relación a sus competidores sigue? ¿Cuáles son las fuentes de diferenciación?
- ¿Qué estrategias de crecimiento desarrolla? Diversificación, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, internacionalización, penetración de mercados.

5. Programa de marketing mix

- Estrategia de producto: estrategia de marca, evolución de la estrategia de producto.
- Decisiones de distribución: selección de canales de distribución, número de intermediarios, centros logísticos, tareas de merchandising, entre otros.
- Estrategia de precio: estrategia de precios, relación calidad-precio.
- Política de comunicación: estrategia, herramientas empleadas, redes sociales, etc.