



# **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

## **“MERCADONA: ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN CASO DE ÉXITO”**

**MERCADONA: EMPIRICAL ANALYSIS OF A SUCCES CASE**

**Autor:** D. Anas Belachqer El Attar

**Tutor/es:** D. Juan Carlos Gázquez Abad

**GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS**

Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2016/2017

Almería, septiembre de 2017

## ÍNDICE

Índice de tablas.....	I
Índice de figuras.....	IV
0. RESUMEN.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Mercadona.....	2
1.2 Definición de la misión de la empresa.....	2
1.3 Situación actual de la empresa-Análisis interno. ....	2
1.3.1 Cuentas anuales de la empresa-Situación económica.....	2
1.3.2 Presencia grupo empresarial en territorio nacional. ....	3
1.3.3 Cartera de negocio de la empresa-Marcas Mercadona .....	4
1.3.4 Red estratégica de proveedores-interproveedores. ....	5
1.4 Análisis del sector-Análisis externo.....	6
1.4.1 Análisis del sector de supermercados. ....	6
1.4.2 Marca de distribuidor.....	9
1.4.3 Análisis de los competidores.....	10
1.5 Diagnóstico de la situación-Análisis DAFO.....	14
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MERCADONA.....	16
2.1 Modelo de calidad de Mercadona.....	16
2.2 Estrategias-Mercadona.....	16
2.2.1 Política Estratégica de Precios-Mercadona.....	17
3. ESTUDIO EMPÍRICO.....	19
3.1 Objetivos y metodología analítica empleada.....	19
3.2 Análisis de los resultados.....	21
3.2.1 Grado de satisfacción con la cadena de supermercados Mercadona .....	21
3.2.2 Hábitos de consumo.....	22
3.2.3 Aspectos a destacar/mejorar de Mercadona.....	25
3.2.4 Grado de importancia (Factores).....	27
3.2.5 Marca de distribuidor: Mercadona.....	33
3.2.6 Categoría de Productos: Mercadona.....	36
3.2.7 Compra a través de internet: Portal Online Mercadona.....	39
3.2.8 Análisis de la Competencia.....	41
4. CONCLUSIONES.....	43
5. LIMITACIONES.....	45
6. BIBLIOGRAFÍA.....	46
7. ANEXOS.....	49



## Índice Tablas

Tabla 1: Situación económica actual de la Cadena Mercadona.....	2
Tabla 2: Datos sectoriales generales de Mercadona.....	4
Tabla 3: Estrategias empleadas por Mercadona basada en los 5 pilares básicos de la cadena minorista.....	17
Tabla 4: Beneficios asociados a la implementación de la EDLP (Every Day Low Prices) SPB (Siempre Precios Bajos).....	18
Tabla 5: Datos relevantes en lo que respecta al análisis estadístico empleado.....	20

## Índice Figuras

Figura 1: Cuota de mercado en % de supermercados en España en 2016.....	3
Figura 2: Bloques logísticos de la cadena Mercadona.....	4
Figura 3: Principales datos red estratégica de proveedores.....	5
Figura 4: Principales Inter- Proveedores.....	6
Figura 5: Evolución del volumen de compra en el año 2016 en %.....	7
Figura 6: Evolución del valor de compra en el año 2016 en %.....	7
Figura 7: Influencia del Up/Down-trading a la hora de realizar la compra.....	8
Figura 8: Evolución de la cuota en % de la MDD.....	9
Figura 9: Evolución de la cuota de mercado en volumen de compra (%) de las principales enseñas a nivel nacional.....	10
Figura 10: Cuotas en % sobre superficie minorista en el universo de la distribución organizada de base alimentaria.....	12
Figura 11: Evolución en % de las cuotas sobre superficie de venta de los principales operadores en España.....	13
Figura 12: Cuota de mercado en % de la provincia de Almería sobre superficie comercial en la distribución organizada.....	14
Figura 13: Esquema representativo del análisis DAFO.....	15
Figura 14: Esquema representativo del modelo de calidad total de Mercadona.....	16
Figura 15: ¿Es usted cliente de Mercadona? (Frecuencia).....	21
Figura 16: Grado de satisfacción (Frecuencia).....	22
Figura 17: Frecuencia de compra.....	23
Figura 18: ¿Qué día/días suele realizar la compra? (Frecuencia).....	24
Figura 19: Rango horario de compra (Frecuencia).....	25
Figura 20: Aspectos a destacar de Mercadona (Frecuencia).....	26
Figura 21: Aspectos a mejorar de Mercadona.....	27
Figura 22: Cercanía/Proximidad.....	28
Figura 23: Precio (Frecuencia).....	29
Figura 24: Limpieza/Orden (Frecuencia).....	30
Figura 25: Variedad de productos (Frecuencia).....	31
Figura 26: Amabilidad/Atención al cliente (Frecuencia).....	32
Figura 27: Realizar toda la compra en un mismo establecimiento (Frecuencia).....	33



Figura 28: ¿Consumidor MDD Mercadona? (Frecuencia).....	34
Figura 29: Hacendado (Frecuencia).....	35
Figura 30: Compy (Frecuencia).....	35
Figura 31: Bosque verde (Frecuencia).....	36
Figura 32: Deliplus (Frecuencia).....	36
Figura 33: Producto cárnicos/carne (Frecuencia).....	37
Figura 34: Producto pesqueros/pescado (Frecuencia).....	38
Figura 35: Producto panadería (Frecuencia).....	38
Figura 36: Frutas y Hortalizas (Frecuencia).....	39
Figura 37: Compra de producto de Gran Consumo a través de Internet (Frecuencia).....	40
Figura 38: Aspectos a mejorar del Portal Online Mercadona (Frecuencia).....	41
Figura 39: Mapa de Posicionamiento (Competencia).....	42



## **0. RESUMEN**

El presente trabajo fin de grado analiza los principales aspectos relacionados con la cadena de distribución alimentaria Mercadona, líder en superficie de venta y cuota de mercado en nuestro país. Además de analizar las principales cifras y los aspectos de marketing que mejor definen a la empresa valenciana, el trabajo se complementa con un análisis empírico a una muestra de 150 compradores de Mercadona, en el que se analizarán diferentes aspectos relacionados con el comportamiento de compra de estos individuos, sus preferencias, sus motivos de compra, la principal diferencia que perciben respecto a otras cadenas de distribución, etc.

A través del análisis de datos obtenidos a través del trabajo realizado, se llega a la conclusión de que Mercadona destaca en aspectos como la cercanía/proximidad de sus establecimientos, así como, la calidad de sus productos teniendo que mejorar con bastante urgencia en el canal de venta de online en el que presenta deficiencias importantes con respecto a la competencia.

## 1.INTRODUCCIÓN

### 1.1 Mercadona

Mercadona, compañía española de distribución con sede en la provincia de Valencia, cuenta con 1616 supermercados con una cuota de mercado en superficie total de venta de la distribución organizada en España del 16,5% (Alimarket, 2017), que responden al modelo llamado comercio urbano de proximidad, y mantienen un surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos donde incluyen sus propias marcas de distribución, junto con otras marcas comerciales, las cuales, mantiene o elimina en función de la variable rotación.

### 1.2 Definición de la misión de la empresa.

La misión de la empresa “es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la visión” (Albrecht, 1996, p.169)

En el caso de Mercadona, la misión se define del siguiente modo: **“Prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Carro Menú\* (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”**

**\*Carro Menú: la Compra Total de “El Jefe” con la mayor calidad al mínimo coste mensual.**

### 1.3 Situación actual de la empresa-Análisis interno.

#### 1.3.1 Cuentas anuales de la empresa-Situación económica.

Tabla 1: Situación económica actual de la Cadena Mercadona

Cifras (millones de euros y de kilitros)	2015	2016	% Variación
Unidades de venta Kilos-litros	10.649	11.071	4%
Facturación	20.831	21.623	4%
Resultado de explotación	765	779	2%
Resultado antes de impuestos	810	803	-1%
Resultado después de impuestos	611	636	4%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la Memoria Anual Mercadona 2016

Mercadona mantiene un crecimiento sostenible desde su creación, hecho apuntalado por la crisis financiera e económica nacional en el año 2007 debido a la increíble gestión de la marca de distribuidor y a su reorganización en el año 2009, hasta la actualidad presentando un incremento de facturación del 4% en el ejercicio 2016.

### 1.3.2 Presencia de la cadena Mercadona en territorio nacional.

Mercadona, con una cuota del 22,9% (Kantar, 2017) (ganando 0,2 puntos porcentuales respecto al año 2015), ha logrado reforzar su liderazgo en la distribución española.

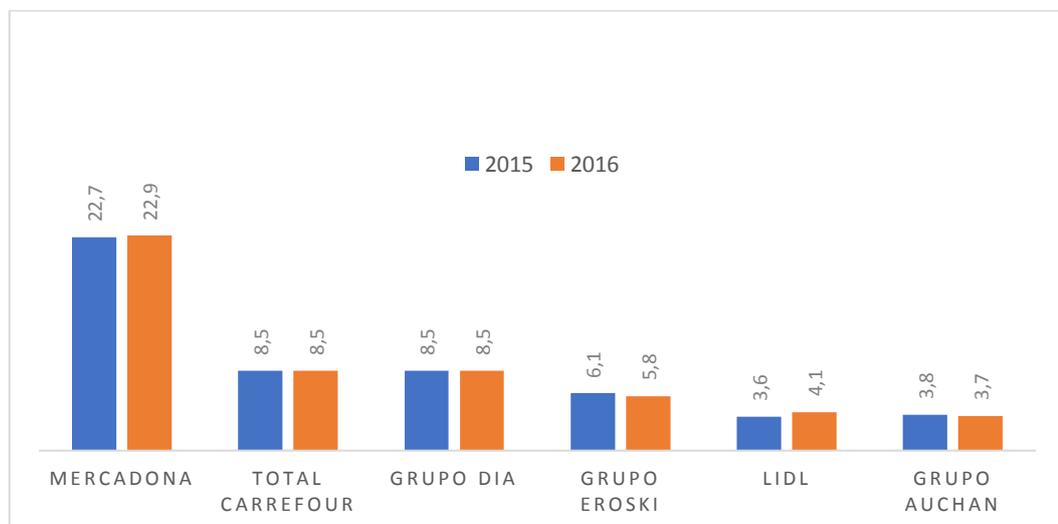
Grupo DIA y Carrefour logran un empate técnico en el segundo puesto de la distribución nacional, ambas con cuotas al cierre del año de 8,5%, manteniendo las respectivas cifras del año 2015.

Por otra parte, Lidl logra por tercer año consecutivo ser la cadena que más crece en España, y alcanza un 4,1% de las ventas de Gran Consumo (0,5 puntos porcentuales más con respecto al año 2015).

Grupo Eroski cierra el año con un 5,8% de las ventas del Gran Consumo (0,3 puntos porcentuales de diferencia negativa con respecto al año 2015).

El otro gran grupo que no logra crecer durante el año 2016 es Auchan, que se ve penalizado por la mala evolución del formato Hipermercado y retrocede 0,1 puntos para cerrar el año con una cuota del 3,7%.

**Figura 1: Cuota de mercado en % de supermercados en España en 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Kantar Media

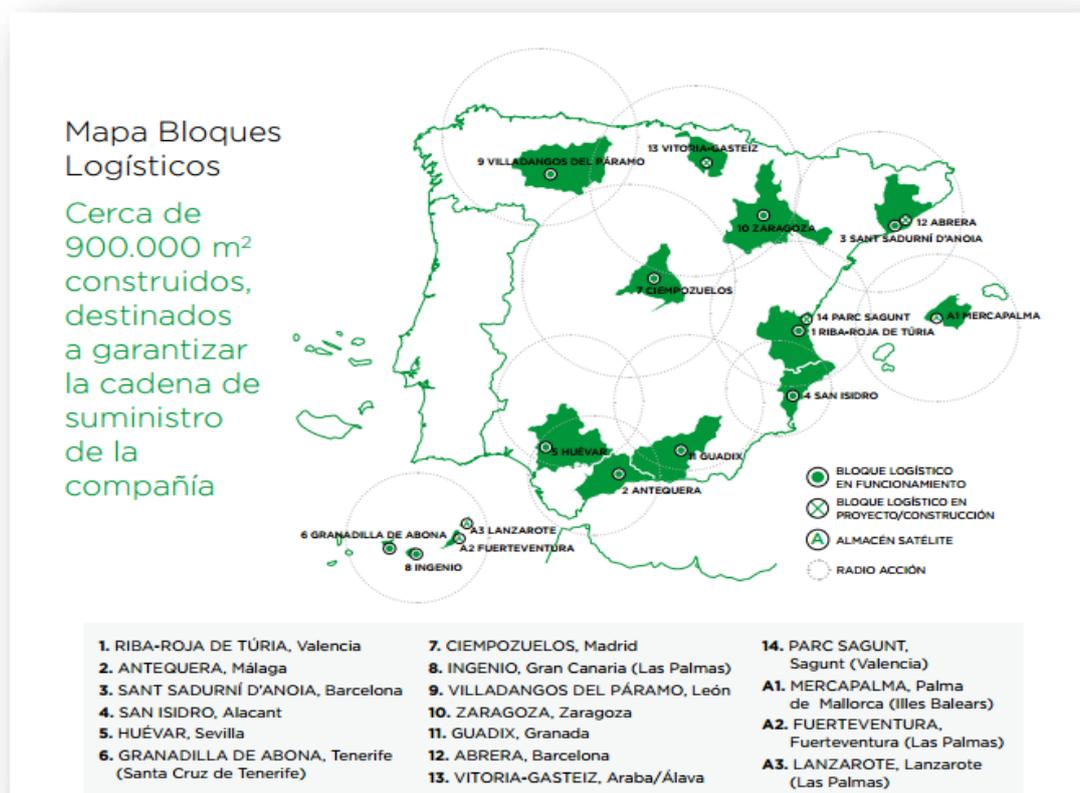
Mercadona refuerza año tras año su red logística, que en conjunto supera los 900.000 metros cuadrados de superficie de cuya situación estratégica depende el abastecimiento de los establecimientos de las distintas áreas comerciales. Actualmente la compañía dispone de 14 bloques logísticos.

**Tabla 2: Datos sectoriales generales de Mercadona**

Cierre de Ejercicio	2014	2015	2016	2017
<b>Establecimientos</b>				
Nº Tiendas Propias (ud.)	1.521	1.574	1.614	1.616
Sup. T. Propias (m2)	2.003.044	2.084.443	2.152.336	2.163.600
<b>Instalaciones</b>				
Nº Almacenes (ud.)	13	13	13	13
Sup. Almacenaje (m2)	772.964	772.964	772.964	772.964

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alimarket (varios años)

En su conjunto, Mercadona ha destinado importantes esfuerzos y recursos a la modernización de su red logística eficiente, para la que diariamente trabajan más de 6400 personas y en la que se ha invertido a lo largo de estos años más de 900 millones de euros. Todo ello le permite disponer de una logística con la que abastecer eficientemente a todos sus supermercados, 1616 al cierre de 2016.

**Figura 2: Bloques logísticos de la cadena Mercadona**


Fuente: Memoria Anual Mercadona 2016

### 1.3.3 Cartera de negocio de la empresa-Marcas Mercadona

La constante inversión en un clúster industrial, 560 millones de euros en el año 2016, y la apertura de nuevas fábricas y líneas de producción, ha permitido el impulso de

la competitividad de Mercadona, un proyecto que cuenta con más de 2500 proveedores comerciales y de servicios y las más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas con las que colabora. Esto les ha permitido desarrollar el concepto de marca de distribuidor fabricada por inter-proveedores.

#### ***1.3.4 Red estratégica de proveedores-interproveedores.***

Mercadona, junto a sus inter-proveedores, está consolidando un clúster industrial que apuesta por la inversión constante, la productividad, la innovación, la optimización de recursos y la eficiencia en los procesos. Fundamentalmente, se trata de proveedores con contratos de largo plazo, en condiciones especiales y que fabrican en su gran mayoría las marcas de distribuidor, las cuales, suponen un importante impacto económico en la sociedad española contribuyendo, principalmente, a la creación de nuevos puestos de trabajo.

**Figura 3: Principales datos red estratégica de proveedores**



Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual Mercadona 2016

A continuación, figuran algunos de los inter-proveedores que operan con la cadena de supermercados Mercadona, los cuáles, se identifican en el etiquetado de los productos.

Figura 4: Principales Inter- Proveedores



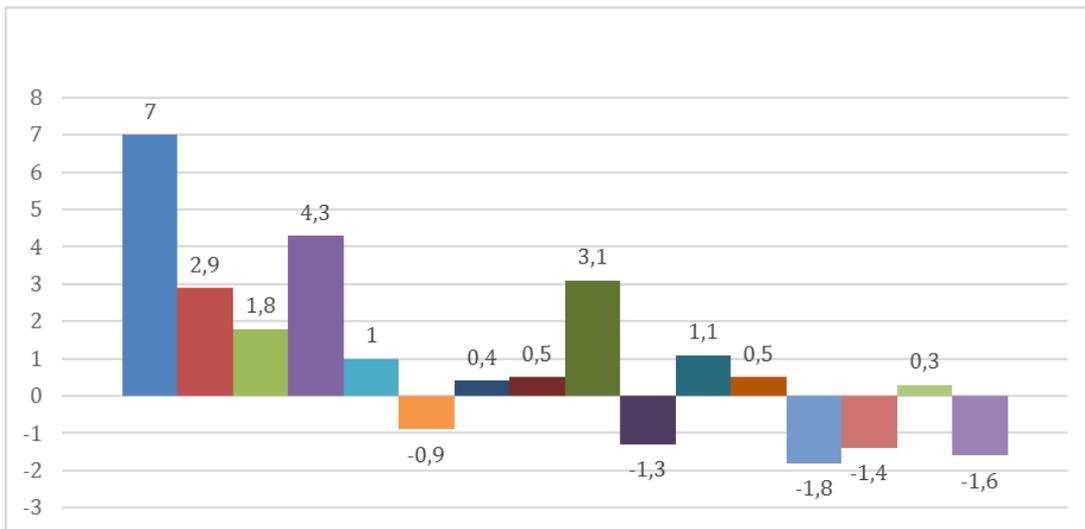
Fuente: Memoria Anual Mercadona 2016

## 1.4 Análisis del sector-Análisis externo

### 1.4.1 Análisis del sector de supermercados.

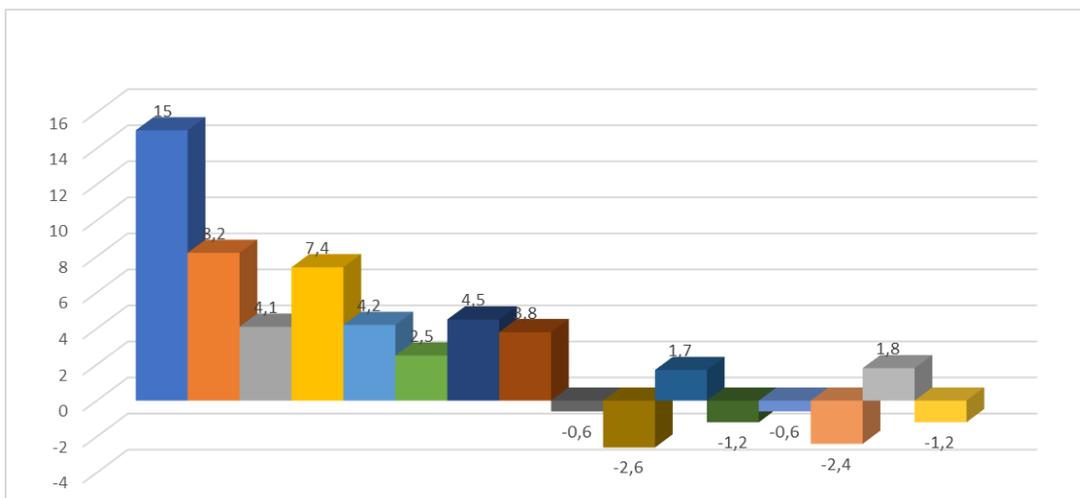
La recuperación del consumo fuera del hogar y la búsqueda de alternativas más económicas para llenar la despensa han hecho que el sector Gran Consumo retroceda un -1,6% en volumen y un -1,2% en valor en 2016 (Kantar,2017).

**Figura 5: Evolución del volumen de compra en el año 2016 en %**



Fuente: Elaboración propia a partir del balance de Gran Consumo 2016

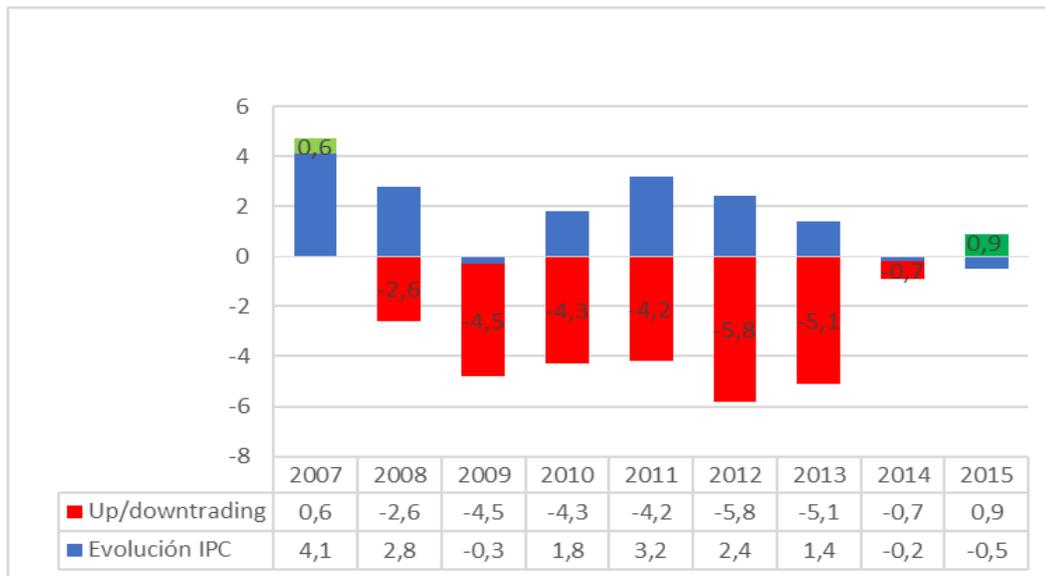
**Figura 6: Evolución del valor de compra en el año 2016 en %**



Fuente: Elaboración propia a partir del balance de Gran Consumo 2016

El mayor consumo extra doméstico ha provocado que se realicen 5,7 millones menos de ingestas dentro del hogar. Desde el punto de vista del valor del mercado, es decir, del gasto que los hogares destinan a sus compras, la inflación sólo ha compensado una parte de la caída de la demanda. Si los precios del sector se han incrementado un 1,1% en el último año, el consumidor se ha ahorrado un 0,7% eligiendo productos, variedades, marcas y establecimientos más baratos. El 0,4% restante ha sido lo que ha pagado de más realmente por sus compras.

**Figura 7: Influencia del Up/Down-trading a la hora de realizar la compra**

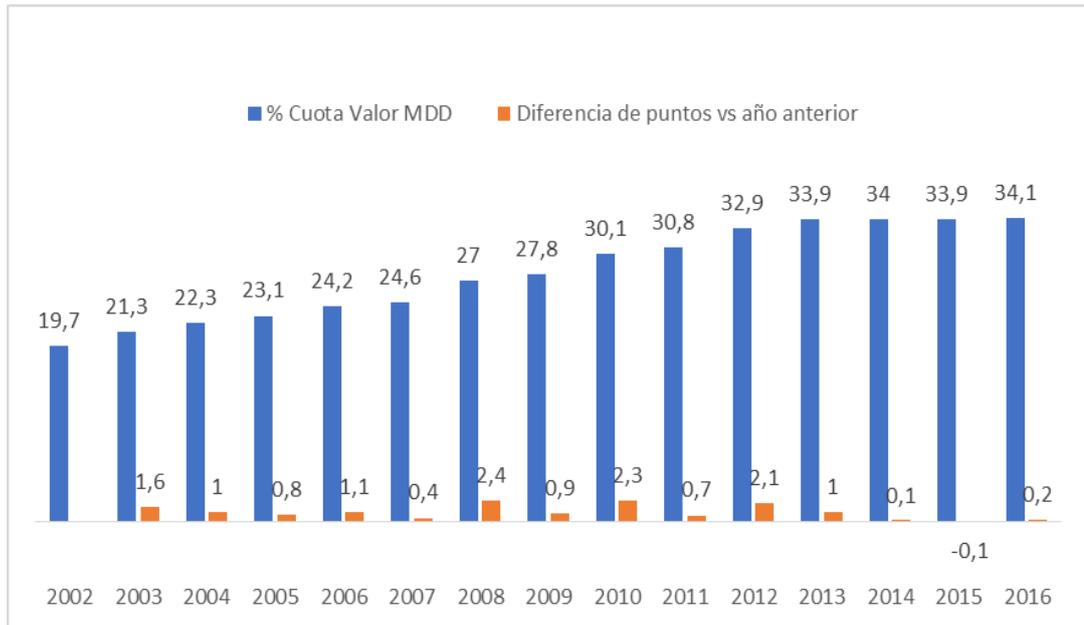


— % Evolución Precio Medio: Evolución del precio medio que han pagado los hogares por sus compras de gran consumo. Se descompone en IPC y Up/Down-trading  
 ■ IPC. 2002-2013: Índice de precios de consumo de alimentación del INE. A partir de 2014 índice de precios Kantar Worldpanel sobre 80.000 referencias.  
 Up/down-trading: diferencia entre el precio real pagado por los hogares por el conjunto de sus compras, y la evolución de los precios.  
 ■ Up/trading: % que los hogares pagan de más respecto a la inflación por comprar productos, marcas o variedades más caras.  
 ■ Downtrading: % que los hogares pagan de menos respecto a la inflación por comprar productos, marcas o variedades más baratas.

Fuente: Elaboración propia a partir de balance Gran Consumo 2016 y datos INE

Otro de los cambios en el sector ha sido el desarrollo de la marca de distribuidor. En el año 2016 su cuota de mercado en valor se ha mantenido en el 34,1% (Kantar, 2017), apenas 0,2 puntos más que en 2015. Desde 2002, cuando estas marcas representaban el 19,7% del mercado, su crecimiento había sido ininterrumpido hasta 2012. Cabe destacar que estas marcas han multiplicado por 2,5 su oferta disponible en los lineales desde 2001, introduciendo el mismo número de referencias al mercado que las marcas de fabricante doblando prácticamente el número de productos disponibles en el mercado llegando hasta las casi 150.000 referencias con EAN en 2016 (+72%) (Kantar, 2017).

**Figura 8: Evolución de la cuota en % de la MdD**



Fuente: Elaboración propia a partir del balance Gran Consumo 2016

En cuanto a la distribución, los seis principales grupos del país (Mercadona, DIA, Carrefour, Eroski, Lidl y Auchan) concentran el 53,5% del gasto de los hogares en productos de Gran Consumo en 2016, 16 puntos más de cuota que en 2001 (37,5%).

#### 1.4.2 Marca de distribuidor

Según la *Private Labels Manufacturers Association* (PLMA), que es la principal asociación internacional que agrupa a los fabricantes de marcas de distribuidor en EEUU y Canadá, los productos “Marca de distribuidor” (MdD) suelen ser en su mayoría mercancías vendidas bajo la marca de un minorista. En definitiva, “aquella marca que es propiedad del distribuidor, quien realiza todas las labores de marketing en relación con los clientes” (Puelles et al., 2011)

En nuestro caso, Mercadona gestionó su plan estratégico, en un contexto de recesión económica, entorno a la MdD sabiendo aprovechar como ninguna otra cadena de distribución la demanda de este tipo de marcas. Mercadona optó por este modelo, básicamente, por el hecho de que son tan o más rentables que las marcas de fabricante por el hecho de que se ahorran los costes de publicidad limitando la promoción de estos a la publicidad en el lugar de venta (PLV). Algunas de sus MdD son las siguientes:

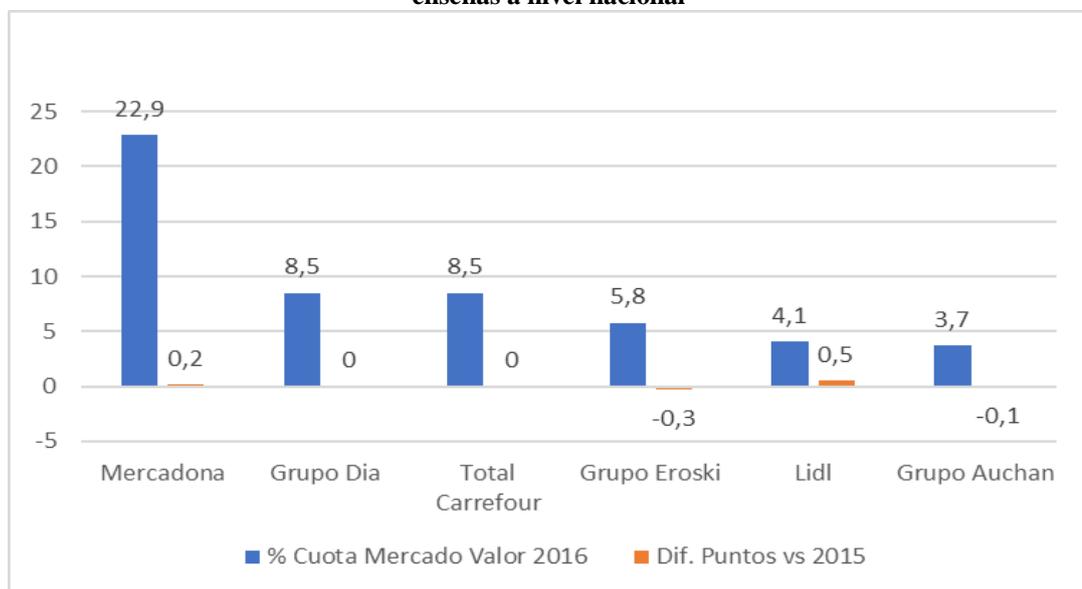
- *Hacendado* - Alimentación
- *Deliplus* - Cuidados y cosmética

- *Bosque Verde* – Droguería
- *Compy*- Alimentación para mascotas

Mercadona basa su éxito comercial en ofrecer un surtido limitado, es decir, los productos que ofrece son “selectivos” y con una alta rotación. Aquellas marcas que no ofrecen demasiada rotación, en muchas ocasiones “Marcas de fabricante” (MdF) como Calvo o Danone, son eliminadas dejando, en el caso de que sea necesario, dos o tres referencias de estas.

### 1.4.3 Análisis de los competidores

**Figura 9: Evolución de la cuota de mercado en volumen de compra (%) de las principales enseñas a nivel nacional**



Fuente: Elaboración propia a partir del balance Gran Consumo 2016

Un hecho a destacar, como se ha indicado anteriormente en el análisis del sector, en lo que respecta a la distribución, los seis principales grupos del país (Mercadona, DIA, Carrefour, Eroski, Lidl y Auchan) concentran el 53,5% del gasto de los hogares en productos de Gran Consumo en el año 2016, 16 puntos más de cuota que en 2001 (37,5%).

Como observamos en el panel elaborado por Kantar Worldpanel en el año 2016, Mercadona ha aumentado en 0,2 puntos su cuota hasta alcanzar el 23% del mercado. La cadena valenciana vuelve a ganar cuota con la alimentación envasada, tras varios periodos en los que su crecimiento se basaba únicamente en los productos frescos. Lidl vuelve a liderar el crecimiento, y con medio punto más de cuota se sitúa en el 4,1%. La enseña alemana es destino de compras cada vez más diversas, y gana peso

tanto en las secciones de alimentación envasada, como en productos frescos y productos de belleza.

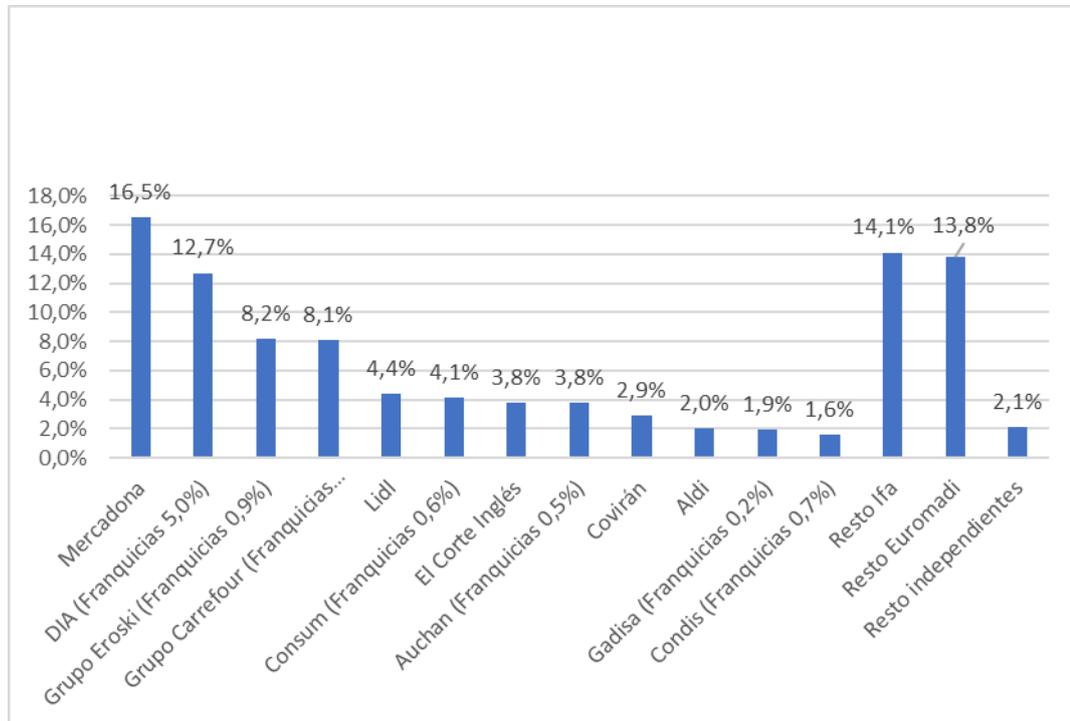
DIA y Carrefour han empatado en la segunda posición con un 8,5% del mercado cada uno y Eroski ha reducido su presencia en 0,3 puntos hasta el 5,8%. El grupo DIA continúa con la buena evolución de sus formatos Clarel y La Plaza, lo que le permite ganar cuota en los mercados de belleza y productos frescos. Sin embargo, sufre en su formato más clásico de tienda, en plena revisión, donde la alimentación envasada tiene más importancia. En el caso de Carrefour, el grupo gana peso dentro de su formato principal, el hipermercado, mientras sigue captando más compras de rutina gracias a su creciente red de establecimientos de proximidad.

Auchan cede una décima hasta el 3,7%. En este caso, se prevé un importante esfuerzo con el objetivo de reforzar la red de proximidad durante el próximo año, mientras se trabaja en recuperar el atractivo hacia el hiper.

En cuanto al resto de distribución moderna, sobresale una vez más la evolución de los supermercados regionales. Apalancándose en la buena reputación de sus productos frescos y en la proximidad, Consum, Ahorramas, Gadisa o Bon Preu destacan en los crecimientos del último trimestre. El otro discounter alemán, Aldi, continúa también su buena línea de 2016 y se sitúa en el top de distribuidores en cuanto a crecimiento y captación de clientes.

El e-commerce, el otro de los fenómenos del sector durante 2016, ha crecido en valor un 24,5% en el último trimestre. La aceleración que han otorgado los “pure players” al canal sigue surtiendo efecto, y esta plataforma de venta avanza dos décimas respecto a 2016 y supone ya un 1,2% del gasto de los hogares en productos de Gran Consumo.

**Figura 10: Cuotas en % sobre superficie minorista en el universo de la distribución organizada de base alimentaria**



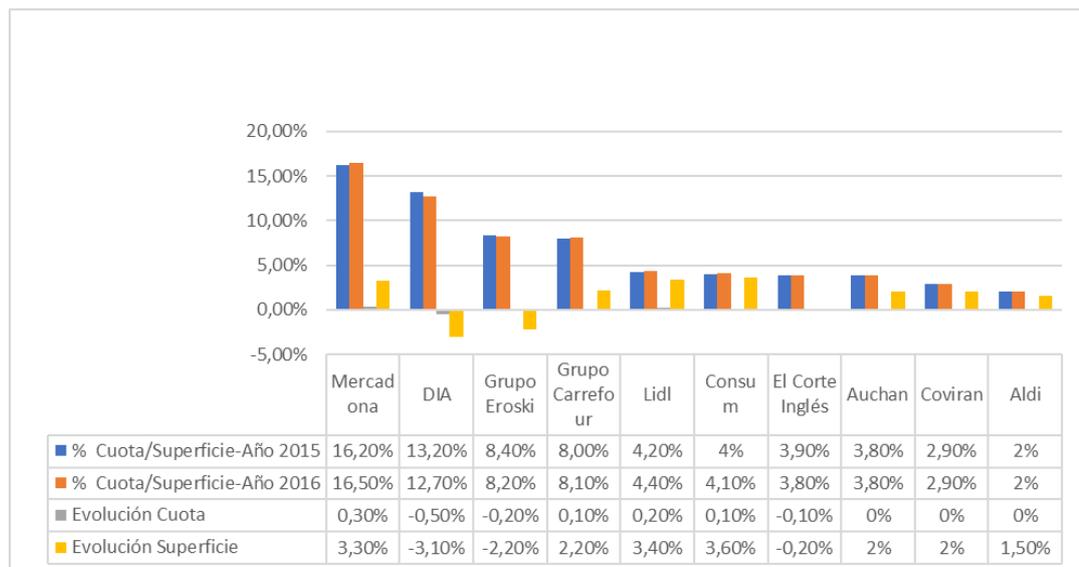
Fuente: Elaboración propia a partir del informe de Alimarket Gran Consumo 2017

Siguiendo con el análisis de los competidores, analizando la gráfica que nos proporciona el análisis de Gran Consumo realizado por Alimarket en el año 2017, observamos como Mercadona es líder en lo que a cuota sobre superficie minorista en ( $m^2$ ) se refiere con un 16,5%. Hasta el pasado ejercicio (año 2015), el líder sectorial continuó centrado en su expansión nacional, siendo la compañía que mayor superficie nueva de venta aportó con un 21,8% del total. Este crecimiento permitió al grupo reforzar su cuota en tres décimas, hasta el 16,5% de la superficie global, y le situó como el de mayor crecimiento en cuota entre los diez primeros. Además, ha sido el tercero en aumentar su superficie respecto al ejercicio anterior, tras Consum, que la incrementó un 3,6% y Lidl, con el citado 3,4% de expansión en su sala de venta.

Siguiendo con lo que respecta a formas de gestión, la franquicia creció un 5,7% en superficie, alcanzando  $1,7 Mm^2$  (un 13,1% del total), repartidos entre 6.364 tiendas, 297 establecimientos más que en 2015. El crecimiento exponencial de las franquicias, comiéndole terreno a la cuota sobre superficie de Mercadona, se debe a

que ha sido la fórmula de expansión elegida por muchos distribuidores. Entre ellos podemos encontrar a DIA, Carrefour, Grupo Miquel, Covalco o Eroski. No obstante, se abrieron 186 unidades menos que en 2015. Entre las empresas franquiciadoras, el Grupo DIA fue el que más aportó a la expansión siendo responsable del 16,8% de la sala de venta creada bajo esta modalidad, con la apertura de 41 “DIA Market” y 28 “Cada DIA”, seguida de Carrefour y el Grupo Condis.

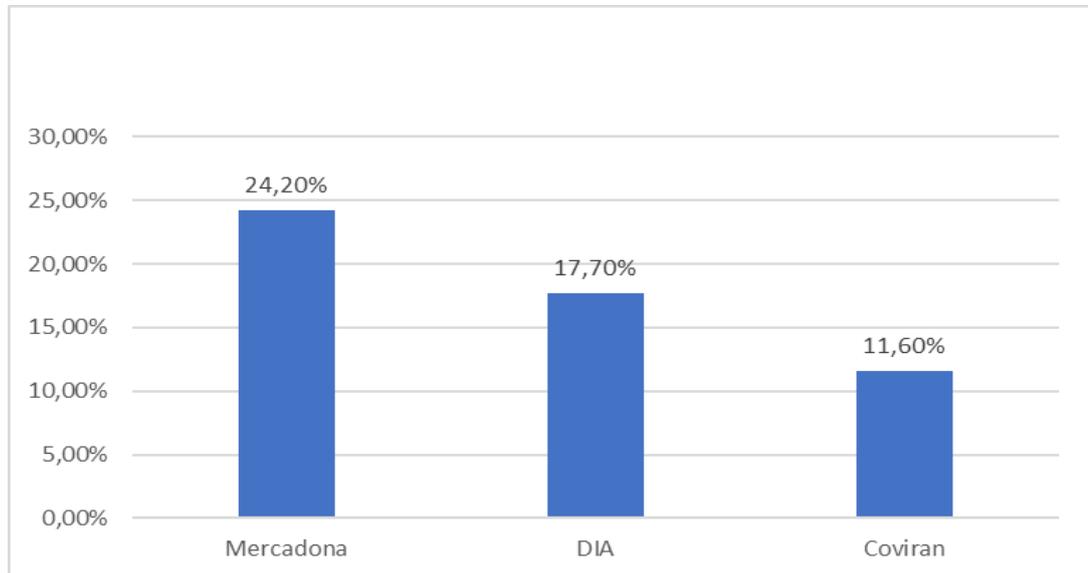
**Figura 11: Evolución en % de las cuotas sobre superficie de venta de los principales operadores en España**



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de Alimarket Gran Consumo 2017

En lo que respecta a la evolución de las cuotas sobre superficie de venta propia, observamos como el líder sigue siendo Mercadona con un 16,2% de cuota de mercado y un 16,5% en superficie de venta, creciendo este 0,3 puntos porcentuales en cuota y 3,3 puntos porcentuales en superficie de venta con respecto al año 2015. Le sigue el Grupo Día, el cual, a través de diversas operaciones de inversión ocupa el segundo puesto con un 13,2% de cuota de mercado y un 12,7% de en superficie de venta, disminuyendo el grupo 0,5 puntos porcentuales en cuota de mercado y 3,1 puntos porcentuales en superficie de ventas con respecto a otras enseñas como el Grupo Mercadona, Grupo Carrefour o la cadena alemana de supermercados “discount” Lidl entre otros.

**Figura 12: Cuota de mercado en % de la provincia de Almería sobre superficie comercial en la distribución organizada**



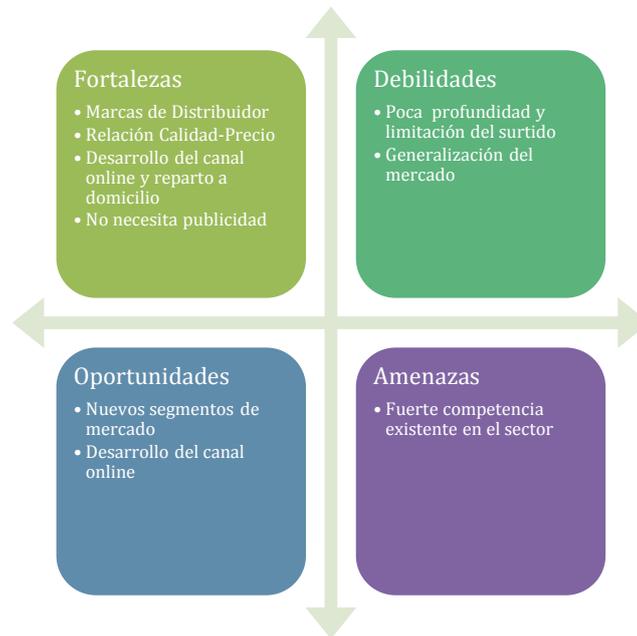
Fuente: Elaboración propia a partir del informe de Alimarket Gran Consumo 2017

En lo que respecta a nivel provincial (Provincia de Almería), Mercadona lidera el ranking en lo que respecta a cuota de mercado sobre superficie comercial con un 24,2%. En segundo lugar, el Grupo DIA y sus enseñas con un 17,7% y, por último, la cadena Covirán con un 11,60% de cuota Mercadona.

#### **1.4 Diagnóstico de la situación-Análisis DAFO**

A través del análisis interno y el análisis externo realizado previamente, realizaremos el análisis DAFO, el cual, nos permite aglomerar tanto las fortalezas-debilidades como las amenazas-oportunidades de la cadena Mercadona permitiéndonos, posteriormente, comprender y analizar las diferentes estrategias llevadas a cabo por esta en su plan estratégico.

**Figura 13: Esquema representativo del análisis DAFO**



Fuente: Elaboración Propia

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MERCADONA

### 2.1 Modelo de calidad de Mercadona

El modelo de calidad de Mercadona tiene como principal objetivo la gestión multidisciplinar de aspectos físicos, técnicos y de RRHH basándose en la búsqueda de la excelencia a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa teniendo una clara orientación hacia el mercado y el cliente “El Jefe”. A través de la búsqueda de la excelencia, trata de lograr ventajas competitivas con respecto a su competencia directa. El modelo de gestión de la cadena permite que todos los componentes de la misma se desplacen en la misma dirección dotando de agilidad a la misma y, por lo tanto, facilitando la toma de decisiones basándose, en todo momento, en los 5 pilares básicos de la compañía.

**Figura 14: Esquema representativo del modelo de calidad total de Mercadona**



Fuente: mundodelaempresa.blogspot.com

### 2.2 Estrategias-Mercadona

Teniendo en cuenta que el objetivo de Mercadona es lograr la satisfacción por completo de los 5 pilares que conforman su modelo de negocio (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital) y la búsqueda de la excelencia a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa, a través de las cuales, pretende lograr ventajas competitivas y diferenciadoras de la competencia, desarrolla una serie de estrategias como las siguientes, las cuales, se sustentan en un medio-largo plazo con el objetivo de mantener y expandir su cuota de mercado a nivel nacional.

**Tabla 3: Estrategias empleadas por Mercadona basada en los 5 pilares básicos de la cadena**

“Estrategias empleadas por Mercadona basada en los 5 pilares básicos de la cadena minorista”	
<b>“El Jefe”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Máxima calidad al mínimo precio: Carro Menú</li> <li>✓ Surtido eficaz</li> <li>✓ Nuevas secciones de frescos</li> <li>✓ Garantizar Seguridad Alimentaria siempre</li> <li>✓ Innovación para sorprender a “El Jefe”</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad, conciliación, formación, promoción, directivos líderes</li> <li>✓ Compromiso e implicación</li> <li>✓ Plan de Igualdad</li> <li>✓ Rotación</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar la industrialización y la economía productiva con los fabricantes inter-proveedores</li> <li>✓ Seguir avanzando en el desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible “CASPODONA”</li> <li>✓ Impulsar relación basada en el Código de Buenas Prácticas Comerciales</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento compartido</li> <li>✓ Diálogo y transparencia</li> <li>✓ Impulsar el emprendimiento</li> <li>✓ Medio Ambiente y Acción Social</li> </ul>
<b>Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento y rentabilidad</li> <li>✓ Reinversión y visión de largo plazo</li> <li>✓ Beneficio compartido</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual Mercadona 2015

### *2.2.1 Política Estratégica de Precios-Mercadona*

Mercadona ofrece a sus clientes una filosofía basada en la estabilidad de precios a la baja durante todo el año haciéndolo bajo el eslogan **“siempre precios bajos (SPB)”**. Esta estrategia consiste en que el minorista se compromete a mantener unos precios siempre bajos por debajo de la media. Esto origina que las ventas se repartan uniformemente a lo largo de todo el tiempo, lo que permite planificar mejor la fabricación y la logística, resultando unos costes menores para el fabricante, ya que diversifica los costes entre el distribuidor y los clientes.

Mercadona emplea la **EDLP** (*every day low prices*) o **SDP** (*siempre precios bajos*) por dos razones fundamentales:

1. En primer lugar, el abuso de descuentos de precios confunde a los consumidores, los cuales, pierden confianza entre esos reclamos. La adopción de la EDLP permite aumentar la confianza del consumidor frente al establecimiento.
2. La adopción de la EDLP disminuye los costes de operación, ya que se reduce el servicio y los costes de almacenamiento debido a una demanda más predecible, disminuyéndose también los costes publicitarios al no haber una constante proliferación de ofertas.

**Tabla 4: Beneficios asociados a la implementación de la EDLP (Every Day Low Prices) o SPB (Siempre Precios Bajos)**

<b>BENEFICIOS ASOCIADOS A LA IMPLANTACIÓN DE LA EDLP (EVERY DAY LOW PRICES) O SPB (SIEMPRE PRECIOS BAJOS)</b>	
<b>BENEFICIOS EMPRESARIALES</b>	<b>IMPLICACIONES PARA LOS CLIENTES</b>
✓ <b>Menores roturas de stock</b>	✓ <b>Reducción de la insatisfacción de los consumidores</b>
✓ <b>Menores residuos</b>	
✓ <b>Gestión de inventario más eficiente</b>	
✓ <b>Uso más eficiente del personal</b>	✓ <b>Los vendedores tienen más tiempo para los clientes</b> ✓ <b>Mejor colocación de la mercancía en almacenes y tiendas</b>
✓ <b>Más flexibilidad en la publicidad</b>	✓ <b>La publicidad puede ser más orientada hacia la imagen</b>
✓ <b>Más atracción para el consumidor</b>	✓ <b>Política de precios percibida como más honesta</b> ✓ <b>Menos de necesidad de comparar precios y posponer compras y más lealtad</b> ✓ <b>Menores precios por unidad</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de Ortmeyer, Quetch y Salmon (1991)

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1 Objetivos y metodología analítica empleada

El objetivo empírico del presente apartado, basado en una muestra de 150 compradores de Mercadona, consistirá en un análisis metodológico sobre diferentes aspectos relacionados con el comportamiento de compra de estos individuos, sus preferencias, sus motivos de compra, la principal diferencia respecto a otras cadenas, así como, sus preferencias sobre las MdD y las diferentes categorías de producto que ofrece Mercadona.

La metodología para llevar a cabo el siguiente estudio de mercado consta de métodos cuantitativos basados en encuestas realizadas en primera persona u a través de medios telemáticos a través de Google Forms.

Las encuestas anteriormente comentadas se llevaron a cabo durante los meses de verano, es decir, desde principios de julio hasta finales de agosto del año 2017. Dicha encuesta, adjuntada en el anexo del presente proyecto de investigación, está compuesta por una serie de preguntas detalladas a continuación:

- P1. ¿Es usted cliente de Mercadona?, P1.1 Grado de satisfacción, P2. Frecuencia de compra, P2.1 Día en el que se realiza la compra; P2.2 Rango Horario: El objetivo específico de las siguientes preguntas es analizar la habitualidad de los clientes que componen la muestra, así como, la frecuencia de compra en sus diferentes aspectos.
- P3. Aspectos a destacar, P4. Aspectos a mejorar, P5. Importancia concedida a una serie de factores relevantes a la hora de realizar la compra: El objetivo específico de las siguientes preguntas es analizar qué aspectos son considerados a destacar por los clientes y, por lo tanto, en los que Mercadona debe mantener la ventaja competitiva, así como, los aspectos en los que Mercadona debe mejorar.
- P6. Consumidor MdD de Mercadona, P6.1. Grado de satisfacción MdD de Mercadona, P7. Grado de satisfacción principales categorías de producto ofrecidas por Mercadona: El objetivo específico de las siguientes preguntas es analizar si los consumidores habituales de Mercadona compran productos de MdF o MdD de la cadena y, en caso de que así sea, el grado de satisfacción con la misma, así como, el grado de satisfacción con respecto a las principales

categorías de producto ofrecidas por la cadena.

- P8. Compra de productos de gran consumo a través de internet, P8.1. Compra de producto Portal Online Mercadona, P8.2. Aspecto a mejorar portal online: El objetivo específico de este apartado es analizar el porcentaje de clientes de la cadena que lleva a cabo la compra a través del portal online, así como, los aspectos a mejorar del mismo.
- P9. Posicionamiento competidores Mercadona: El objetivo específico de la siguiente pregunta es llevar a cabo un análisis competitivo, reflejado en un mapa de posicionamiento, a través de una serie de factores.

En lo que respecta al tamaño de la muestra, se llevaron a cabo 150 encuestas, en los principales establecimientos de la cadena en la provincia de Almería y lo principales municipios de la misma. Los establecimientos en cuestión se indican a continuación:

- Mercadona Plaza de Barcelona
- Mercadona Av. Del Mediterráneo, s/n
- Mercadona Avenida de la Vega de Aca, s/n
- Mercadona Carr. Níjar- la Cañada, 287
- Mercadona Campohermoso
- Mercadona Cortijo Grande

**Tabla 5: Datos relevantes en lo que respecta al análisis estadístico empleado**

<b>Universo</b>	Población de Almería comprendida entre 19 años hasta más de 40 años
<b>Ámbito geográfico</b>	Provincia de Almería
<b>Tipo de encuesta</b>	Encuesta personal en la salida de supermercados de la cadena aleatoriamente seleccionados y cuestionarios online auto-administrados
<b>Tamaño de la muestra</b>	150
<b>Trabajo de campo</b>	Entre el 1 de julio y el 20 de agosto de 2017
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Software estadístico</b>	SPSS 22.0 para Windows Google Analytics

### 3.2 Análisis de los resultados

Con el objetivo de analizar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, he considerado preciso indicar que la encuesta comenzaba con la pregunta referente a si el encuestado es cliente habitual de Mercadona, ya que en el caso de que no lo fuera la encuesta finalizaba inmediatamente.

Para obtener una conclusión de las respuestas de los encuestados, seguiré un orden cronológico reflejado en las preguntas de la encuesta sobre la que se basa el análisis estadístico.

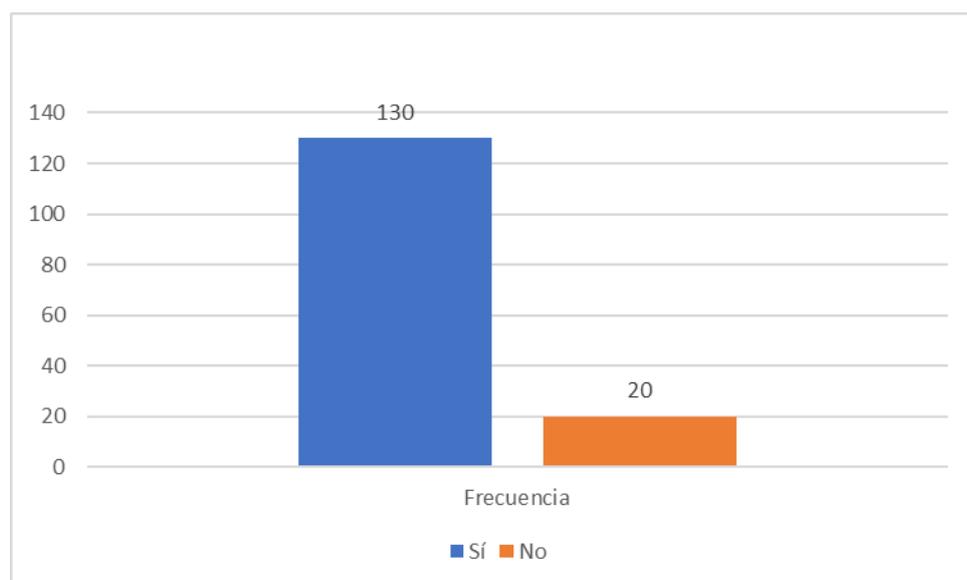
En primer lugar, llevaré a cabo análisis bi-variantes (tablas de contingencia) empleados para estudiar las relaciones que existen entre variables, tomadas de dos en dos.

En segundo lugar, llevaré a cabo análisis estadísticos más completos (análisis clúster, análisis de correspondencias, etc.) con el propósito de obtener una información más detallada acerca de las preferencias y el comportamiento de compra de los clientes de la cadena valenciana.

#### 3.2.1 Grado de satisfacción con la cadena de supermercados Mercadona

Con el objetivo de analizar la variable P1 (¿Es usted cliente de Mercadona?) llevaremos a cabo un análisis de frecuencias de la misma. Una vez realizados los cálculos obtenemos que el 86,7% (130) de los encuestados sí son clientes habituales de la cadena frente 13,3% (20) que no lo son.

Figura 15: ¿Es usted cliente habitual de Mercadona?

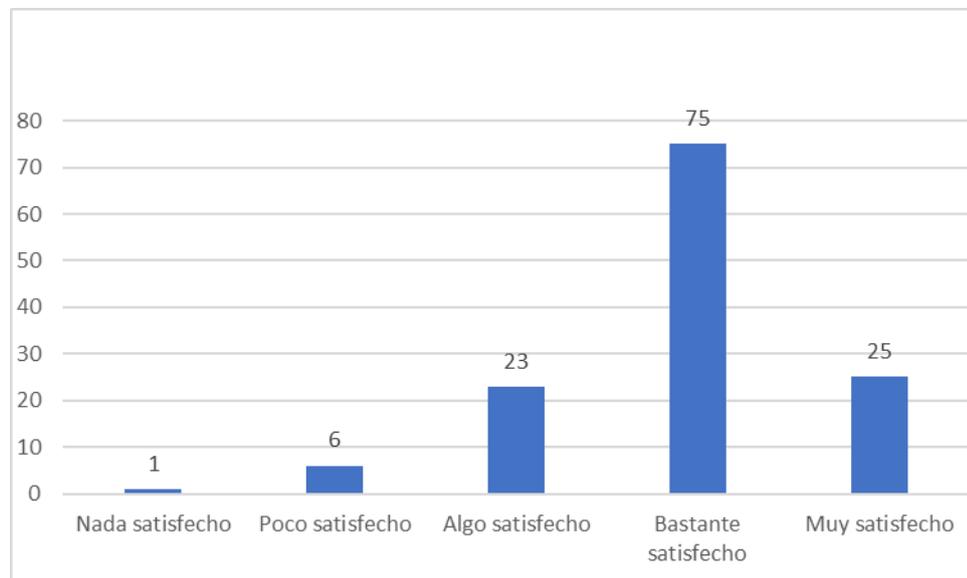


No obstante, considero clave entender si existe algún tipo de relación entre la variable

P1 (¿Es usted cliente de Mercadona?) y la variable de clasificación C2 (Sexo). Para ello, llevaremos a cabo una tabulación cruzada o tabla de contingencia. En este caso la significación asintótica vertical correspondiente a la Chi-cuadrado es menor que 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ) pudiendo afirmar que sí existe relación entre el sexo y si el consumidor es o no cliente habitual de Mercadona dando lugar a que el 70,8% de los clientes habituales de Mercadona son mujeres arrojando un dato bastante representativo con respecto a los hombres que suponen un 27,7%.

Teniendo en cuenta que el 86,7% de los encuestados son clientes habituales de Mercadona, el siguiente paso es analizar el grado de satisfacción de los mismos con la cadena de supermercados.

**Figura 16: Grado de satisfacción (Frecuencia)**



Analizando la figura y teniendo en cuenta que el 86,7% de la muestra son clientes de la cadena, obtenemos que el 57,7% de los clientes están “bastante satisfechos” siendo un dato bastante significativo, ya que supera en un alto porcentaje a los clientes “muy satisfechos” que suponen un 19,2% de la muestra que comprende el 86,7% (130 clientes).

### **3.2.2 Hábitos de consumo**

Siguiendo con la metodología expuesta anteriormente, el objetivo de este apartado es analizar la variables P2 (¿Con qué frecuencia realiza usted la compra?), P2.1 (¿Qué día suele realizar la compra?) y la variable P2.2 (Indique el rango horario).

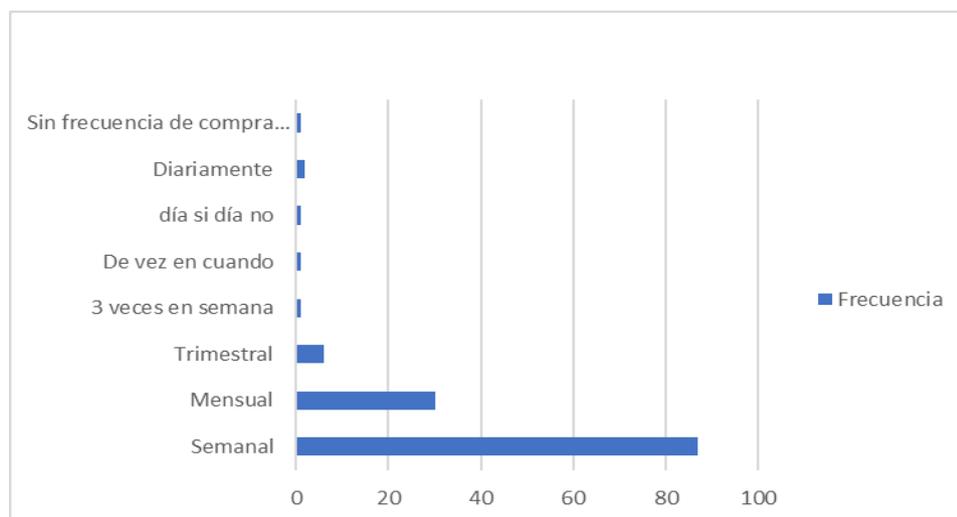
En primer lugar, una vez realizados los cálculos relativos a la variable P2, obtenemos que el 66,9% de los consumidores clientes de la cadena de supermercados Mercadona

realiza la compra semanalmente con una amplia diferencia con respecto al 23,1% de los consumidores clientes de la cadena que realizan la compra de forma mensual seguidos por un 4,6% de los consumidores clientes que realizan la compra de forma trimestral.

No obstante, considero interesante llevar a cabo un análisis bivariante de dependencia con el objetivo de determinar si existe relación entre la variable P2 (¿Con qué frecuencia realiza usted la compra?) y la variable de clasificación C6 (Ingresos mensuales), es decir, determinar si influye el nivel de ingresos con la frecuencia de compra.

Realizados los respectivos procedimientos estadísticos, obtenemos que la significación asintótica bilateral correspondiente a la Chi-cuadrado es menor que 0,05 ( $p=0,003 < 0,05$ ) llegando a la conclusión de que sí existe relación entre las respectivas variables. Ahondando más en el análisis de las tres principales frecuencias de compra (semanal, mensual y trimestral) con respecto al nivel de ingresos, determinamos cómo en el caso de una frecuencia semanal destacan los consumidores que no perciben ingresos determinados con un 46%; frecuencia mensual destacan los consumidores que no perciben ingresos determinados con un 70% y, por último, en el caso de una frecuencia trimestral los consumidores con unos ingresos comprendidos entre 1201 y 1800€.

**Figura 17: Frecuencia de compra**



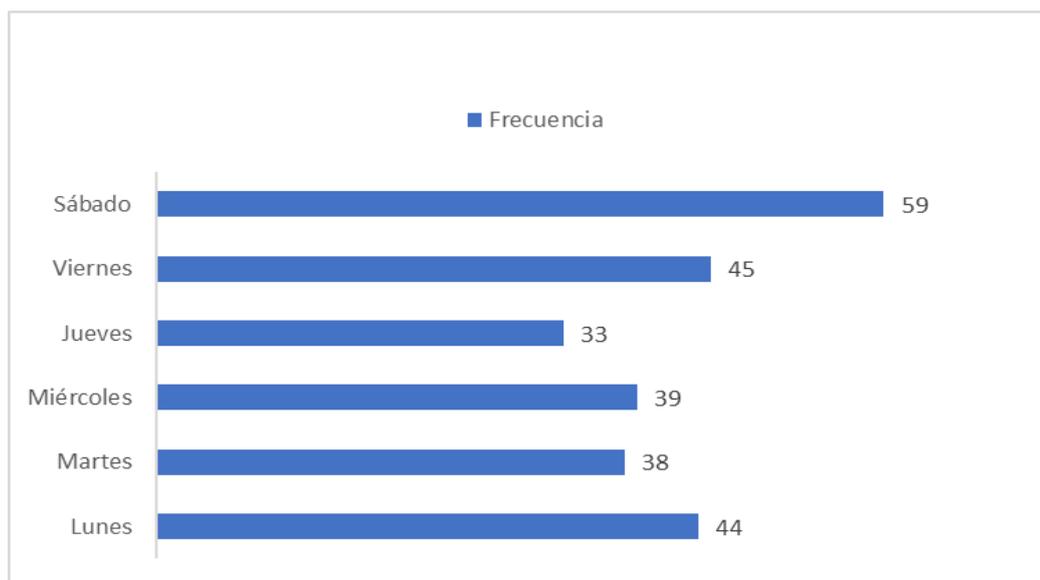
Fuente: Elaboración propia a través de tablas de salida SPSS 22.0

En segundo lugar, una vez realizados los cálculos relativos a la variable P2.1 (¿Qué día suele realizar la compra?), determinamos cómo el sábado es el día preferido por los consumidores a la hora de realizar la compra con un 43,4%, seguido por el viernes

con un 33,1%, lunes con un 32,4%, miércoles con un 28,7%, martes con un 27,9% y, por último, jueves con un 24,3% del total de la muestra correspondiente a los clientes de la cadena de supermercados.

No obstante, considero importante indicar el procedimiento empleado para obtener las respectivas cifras estadísticas. Al llevar a cabo la encuesta, la variable P2.1 la introduje cómo una variable de respuesta múltiple dando lugar a múltiples combinaciones que me dificultaron, en un principio, el análisis estadístico. Para solucionar el respectivo problema, llevé a cabo un recuento de cada una de las respuestas (ej. Todos los consumidores clientes que indicaron lunes cómo día de compra y, así, sucesivamente) clasificándolas únicamente en cada uno de los posibles días que constituyen la semana. En definitiva, transforme la pregunta mostrada en la encuesta en una pregunta de opción múltiple.

**Figura 18: ¿Qué día/días suele realizar la compra?**



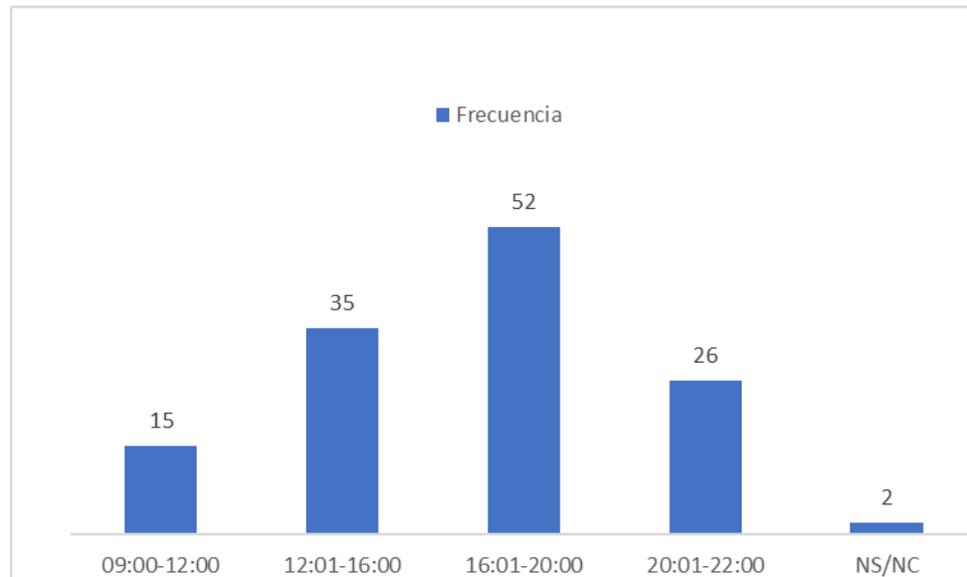
Por último, en tercer lugar, realizados los cálculos relativos a la variable P2.2 (Indique el rango horario), concluimos cómo el 40% de los consumidores clientes de la cadena llevan a cabo la compra en el rango horario 16:01-20:00 siendo un claro indicativo de la preferencia de los clientes de la cadena dado el elevado valor que supone con respecto al 26,9% de los clientes de la cadena que prefieren comprar en el rango horario 12:01-16:00.

No obstante, considero relevante llevar a cabo un análisis bivariante de dependencia para comprobar si existe relación entre la variable P2.2 (Indique el rango horario) y la variable de clasificación C5 (Ocupación principal) con el objetivo de determinar sí la ocupación principal del consumidor de la cadena influye en el rango horario

elegido por el mismo.

Al llevar a cabo lo respectivos procedimientos estadísticos, obtenemos que la significación asintótica bilateral correspondiente a la Chi-cuadrado es mayor que 0,05 ( $p=0.132>0,05$ ) dando lugar a conclusión de que no existe ningún tipo de relación entre ambas variables analizadas.

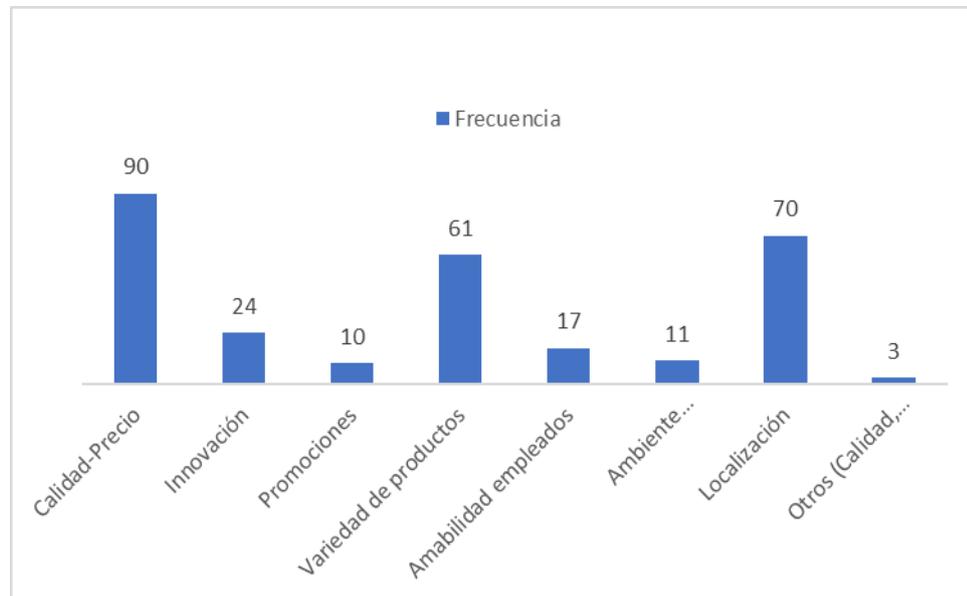
**Figura 19: Rango horario de compra**



### **3.2.3 Aspectos a destacar/mejorar de Mercadona**

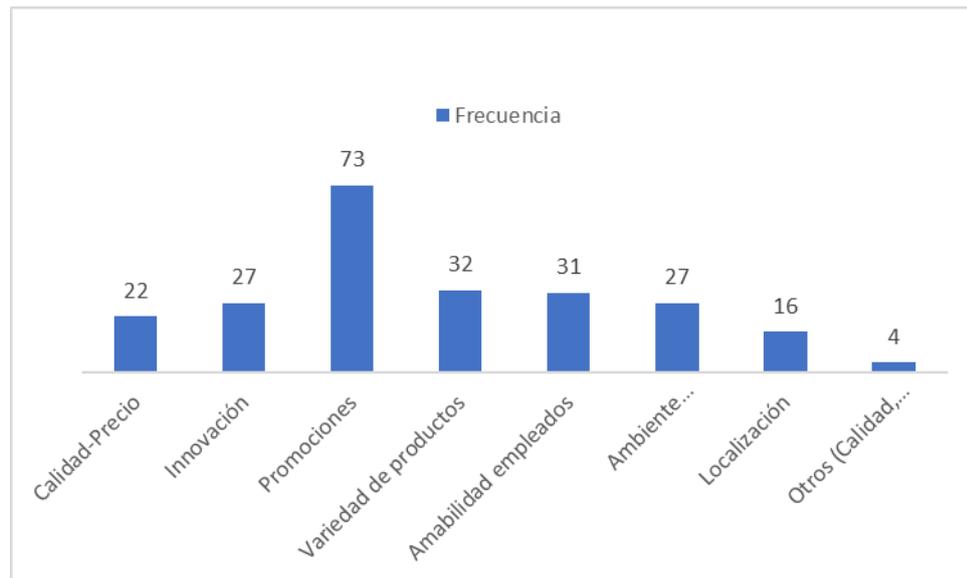
Siguiendo con lo analizado en el apartado anterior, el objetivo en el presente apartado es analizar las variables P3 (Aspectos a destacar de Mercadona) y P4 (Aspectos a mejorar de Mercadona).

En primer lugar, llevaremos a cabo el pertinente cálculo relativo a la variable P3. Para llevar a cabo el análisis pertinente, llevaremos a cabo un recuento de cada una de las categorías que componen la variable con el objetivo de evitar duplicaciones y variedad de combinaciones, es decir, la variable P3 pasará de ser una pregunta de respuesta múltiple a una de opciones múltiples. Una vez llevados a cabo los análisis, destacamos cómo el 69,8% de los encuestados señalan la calidad-precio cómo la mejor característica por la que destaca Mercadona seguida por la localización con un 54,3% y, por último, la variedad de productos con 47,3%. En definitiva, los tres principales aspectos por los que destaca Mercadona.

**Figura 20: Aspectos a destacar de Mercadona**

En segundo lugar, llevaremos a cabo los pertinentes cálculos relativos a la variable P4 empleando el mismo procedimiento empleado en la variable P3.

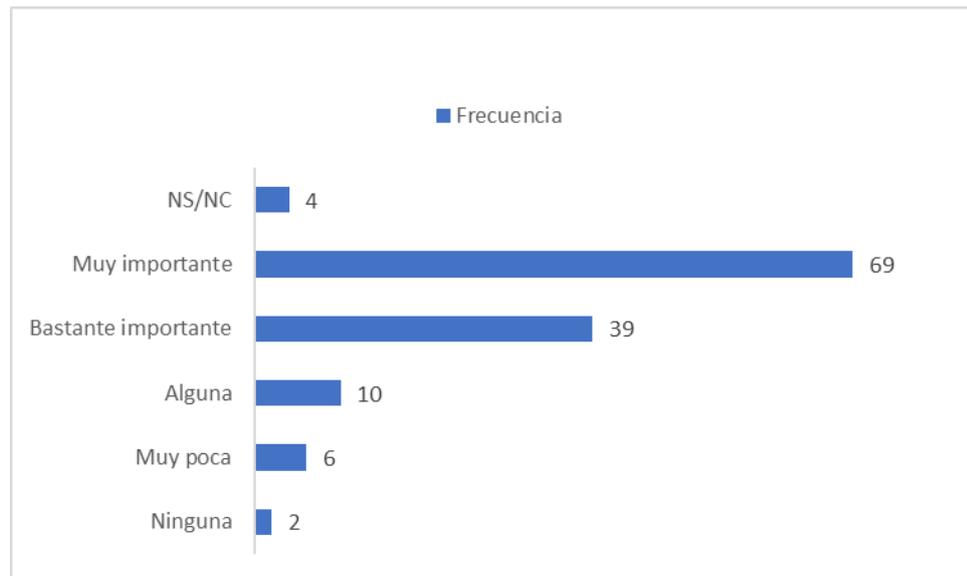
Una vez realizados los cálculos, determinamos cómo el 56,6% de los encuestados clientes de la cadena consideran las promociones como uno de los aspectos a mejorar por parte de Mercadona seguido por la variedad de producto con un 24,8%; la amabilidad de los empleados con un 24% y, por último, la innovación y el ambiente del local con un 20,9%.

**Figura 21: Aspectos a mejorar de Mercadona**

### 3.2.4 Grado de importancia (Factores)

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente apartado es analizar el grado de importancia que le conceden los clientes de la cadena Mercadona las siguientes variables: P5.1 (Cercanía/Proximidad), P5.2 (Precio), P5.3 (Limpieza/Orden), P5.4 (Variedad de producto), P5.5 (Amabilidad/Atención al cliente) y P5.6 (Realizar toda la compra en un mismo establecimiento).

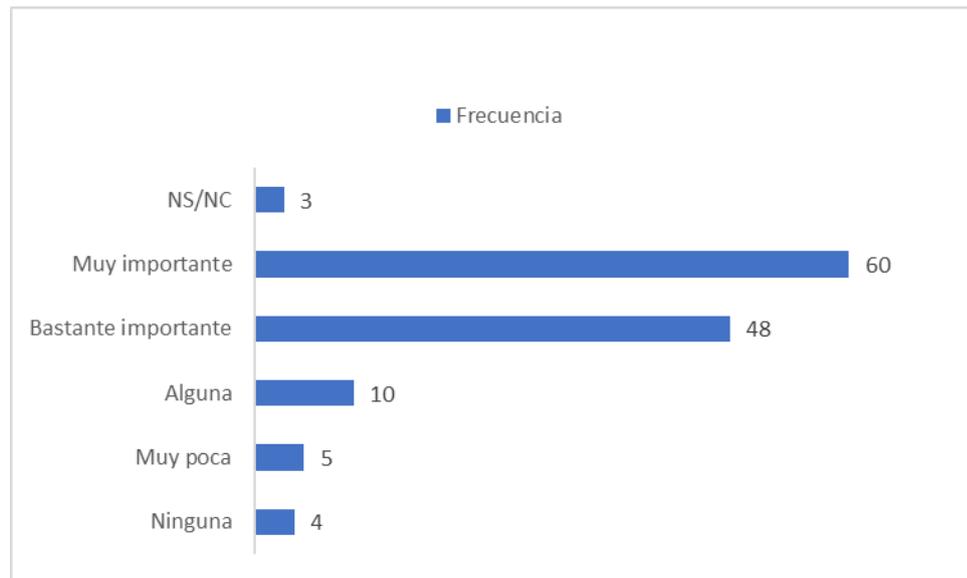
En primer lugar, llevaremos a cabo el análisis relativo a la variable P5.1 (Cercanía/Proximidad) para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes. Una vez llevados a cabo los análisis, determinamos cómo el 53,1% de los encuestados clientes de la cadena consideran muy importante la cercanía/ proximidad del establecimiento seguidos por un 30% de los encuestados clientes que lo consideran bastante importante.

**Figura 22: Cercanía/Proximidad**

En este caso, considero relevante llevar a cabo un análisis bi-variante de dependencia con el objetivo de determinar si existe algún tipo de relación entre la variable P5.1 (Cercanía/Proximidad) y la variable de clasificación C5 (Ocupación principal), es decir, el objetivo es saber si la ocupación principal del encuestado influye en la que importancia que le conceda a la cercanía del establecimiento, ya sea con respecto a su domicilio, zona de afluencia o laboral. Para ello, emplearemos el método de tabulación cruzada o tablas de contingencia al tratarse de dos variables nominales u ordinales.

Realizados los pertinentes cálculos y analizando la significación asintótica vertical correspondiente a la Chi-cuadrado, obtenemos que la misma es mayor que 0,05 ( $p=0,113 > 0,05$ ) llegando a la conclusión de que no existe relación entre ambas variables.

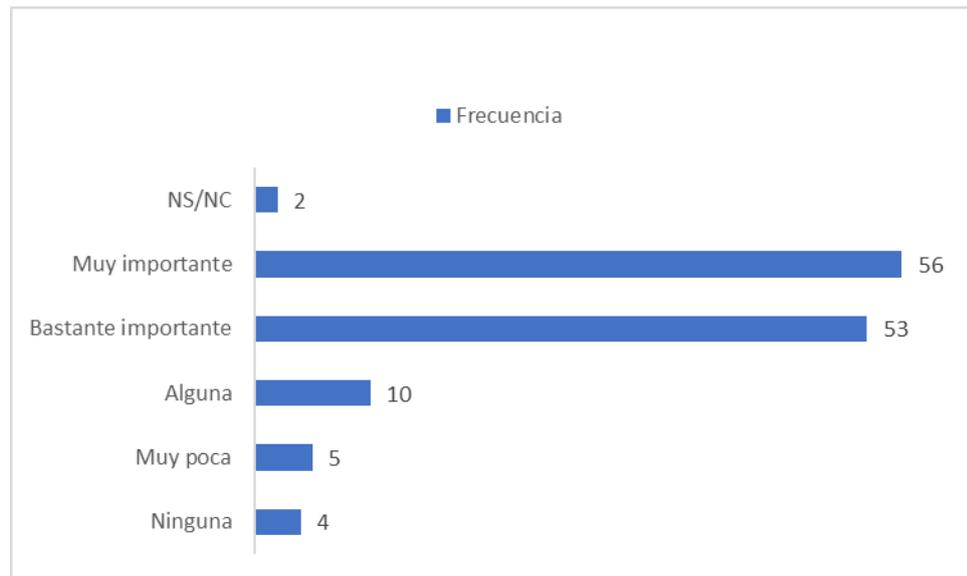
En segundo lugar, llevaremos a cabo el análisis relativo a la variable P5.2 (Precio) para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes. Una vez llevados a cabo los análisis, determinamos que el 46,2% de los clientes consideran el precio como una variable muy importante seguidos por un 36,9% que lo considera bastante importante.

**Figura 23: Precio**

En este caso, también considero relevante llevar a cabo un análisis bi-variante de dependencia para determinar si existe relación entre la variable P5.2 (Precio) y la variable de clasificación C6 (Ingresos mensuales), es decir, determinar si los ingresos influyen en la importancia que se le conceda al precio. Para ello, llevaremos el mismo análisis estadístico bi-variante empleado en el caso anterior.

Una vez realizados los cálculos, obtenemos que la significación asintótica vertical correspondiente a la Chi-cuadrado es mayor que 0,05 ( $p=0,702 > 0,05$ ), es decir, el nivel de ingresos no influye en la importancia que se le conceda al precio en el caso de Mercadona.

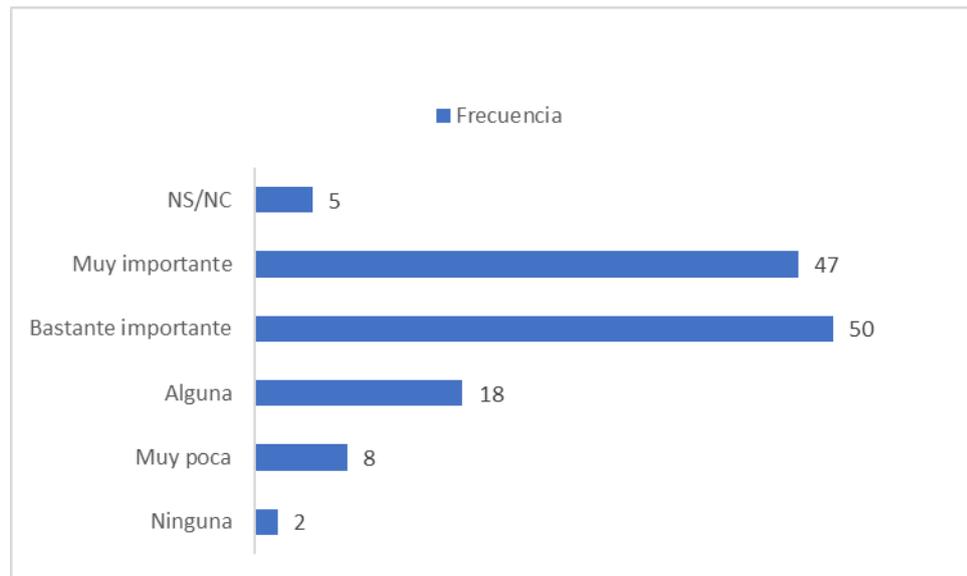
En tercer lugar, llevaremos a cabo el análisis relativo a la variable P5.3 (Limpieza/Orden) para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes. Una vez llevados a cabo los análisis, determinamos que el 43,1% de los encuestados clientes de la cadena lo consideran muy importante seguidos por un 40,8% que lo consideran bastante importante.

**Figura 24: Limpieza/Orden**

Al igual que en las variables anteriores, considero relevante llevar a cabo un análisis bivariante de dependencia con el objetivo de determinar si existe algún tipo de relación entre la variable P5.3 (Limpieza/Orden) y la variable de clasificación C2 (Sexo), es decir, concluir si el sexo influye en la elección del establecimiento por la limpieza u orden que el mismo presente.

Una vez realizados los pertinentes cálculos, analizando la significación asintótica bilateral correspondiente a la Chi-cuadrado cuyo valor es 0,008 ( $p=0,008<0,05$ ) concluimos que sí existe relación entre ambas variables. En efecto, determinamos a través de una tabla de contingencia que un 71,4% de mujeres los consideran cómo un factor muy importante frente al 28,6% de hombres.

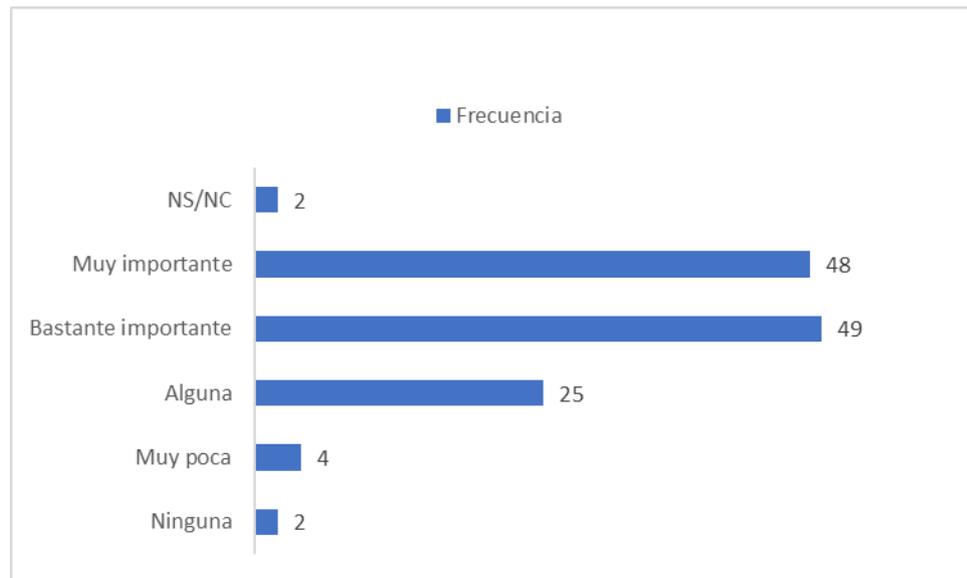
En cuarto lugar, llevaremos a cabo el análisis relativo a la variable P5.4 (Variedad de productos) para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes. Una vez llevados a cabo los análisis, determinamos que el 38,5% de los encuestados clientes de la cadena consideran la variedad de productos cómo un factor bastante importante seguido por el 36,2% de los clientes que lo consideran muy importante.

**Figura 25: Variedad de productos**

Al igual que en la variable anterior, considero relevante llevar a cabo un análisis bi-variante de dependencia entre la variables P5.4 (Variedad de productos) y la variable de clasificación C1 (Edad), es decir, determinar si la edad del cliente influye en la elección del establecimiento con respecto a la variedad que el mismo presenta en longitud y profundidad de surtido.

Una vez llevados a cabo los pertinentes cálculos, analizando la significación asintótica vertical correspondiente a la Chi-cuadrado cuyo valor es 0,617 ( $p=0,617>0,05$ ) concluimos con que no existe relación entre ambas variables, es decir, la edad no influye en la elección del establecimiento en función de la variedad de productos que el mismo presente

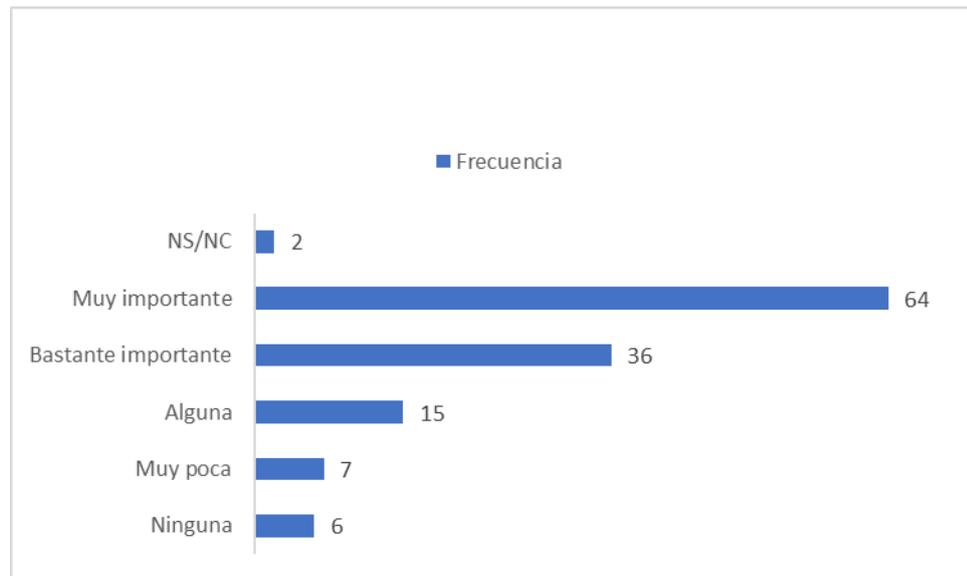
En quinto lugar, llevaré a cabo el análisis relativo a la variable P5.5 (Amabilidad/Atención al cliente) para conocer el grado de importancia que le conceden los clientes. Una vez llevados a cabo los pertinentes análisis, determinamos que el 37,7% de los encuestados clientes de la cadena consideran la amabilidad y atención al cliente un factor bastante importante seguidos por un 36,9% que lo considera muy importante.

**Figura 26: Amabilidad/Atención al cliente**

Siguiendo con el caso anterior, considero relevante llevar a cabo un análisis bi-variante de dependencia entre la variable P5.5 (Amabilidad/Atención al cliente) y la variable de clasificación C1 (Sexo) con el fin de determinar si, en función del sexo del cliente, es más o menos importante la amabilidad y atención al cliente.

Una vez realizados los pertinentes cálculos, considerando la significación asintótica bilateral correspondiente a la Chi-cuadrado cuyo valor es 0,000 ( $P=0,000 < 0,05$ ) concluimos que sí existe relación entre ambas variables. De hecho, a través de una tabla de contingencia podemos afirmar que el 72,9% de las mujeres lo consideran un factor muy importante frente 25% presente en los hombres.

Por último, en quinto lugar, llevaremos a cabo el análisis relativo a la variable P5.6 (Realizar toda la compra en un mismo establecimiento) para determinar el grado de importancia que le conceden los clientes de la cadena a este factor. Una vez llevados a cabo los pertinentes procedimientos estadísticos, obtenemos que el 49,2% de los encuestados clientes de la cadena lo consideran un factor muy importante seguido por un 27,7% de los encuestados clientes de la cadena que lo consideran bastante importante.

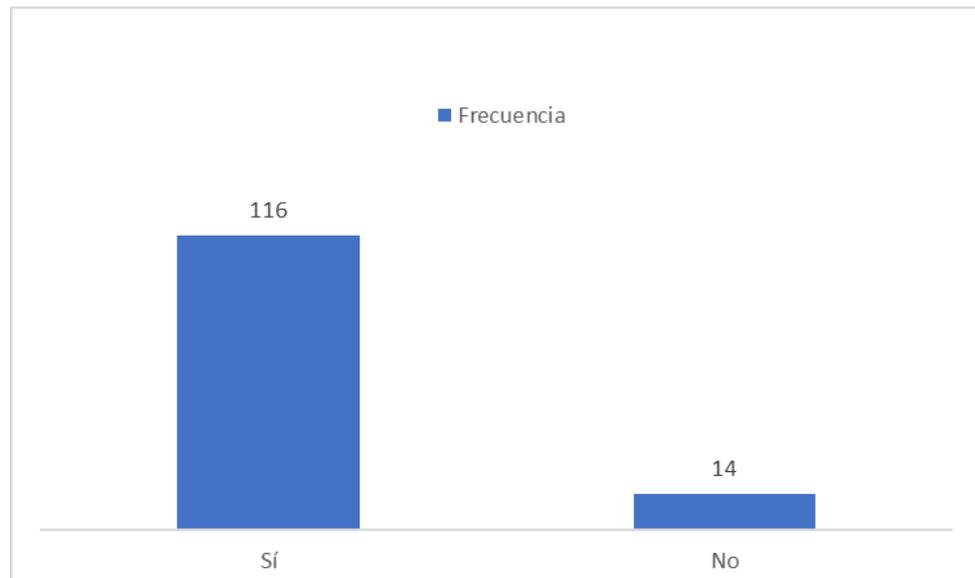
**Figura 27: Realizar toda la compra en un mismo establecimiento**

En este caso, al igual que en los anteriores, considero relevante llevar a cabo un análisis bi-variante de dependencia entre las variables P5.6 (Realizar toda la compra en un mismo establecimiento) y la variable de clasificación C5 (Ocupación principal), ya que el objetivo es concluir si influye la ocupación principal del cliente con la posibilidad de realizar toda la compra en un mismo establecimiento con el consecuente ahorro de tiempo y esfuerzo.

Una vez realizados los cálculos, considerando la significación asintótica bilateral correspondiente a la Chi-cuadrado cuyo valor es 0,005 ( $p=0,005<0,05$ ) concluimos que sí existe relación entre ambas variables. De hecho, analizando la pertinente tabla de contingencia resulta interesante resaltar que del total de la muestra empleada el 49,2% lo considera un factor muy importante independientemente de su ocupación principal seguido muy de lejos por un 27,7% de la muestra que lo considera bastante importante.

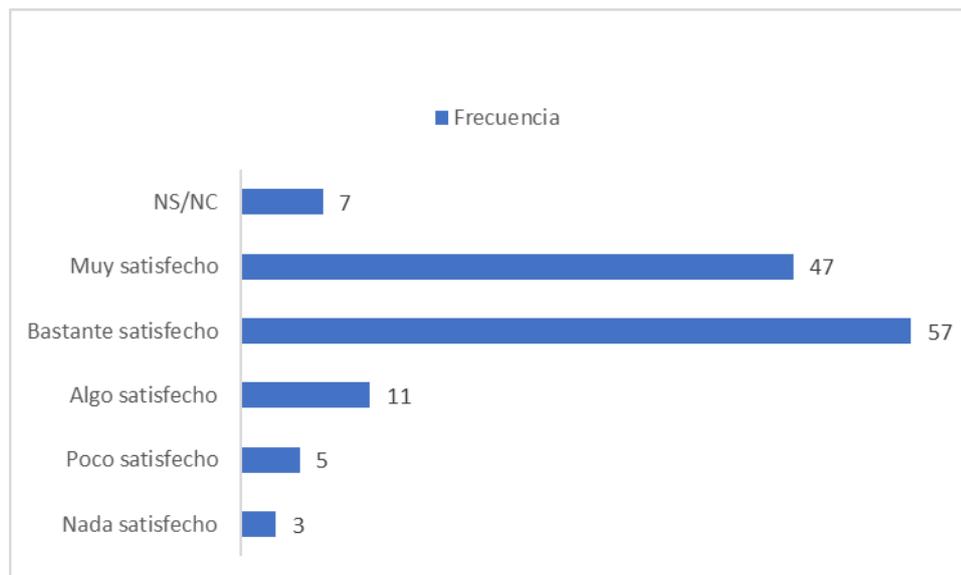
### **3.2.5 Marca de distribuidor: Mercadona**

Con el objetivo de incidir en el análisis de la marca de distribuidor de la cadena Mercadona, considero necesario llevar a cabo un análisis de frecuencias que nos clarifique el porcentaje de clientes de la muestra que son consumidores de la misma. Una vez realizados los pertinentes cálculos, determinamos cómo el 89,2% de los consumidores clientes de la cadena sí son consumidores de la marca de distribuidor de la cadena frente al 10,8% que a pesar de ser clientes habituales de la cadena no son consumidores de la marca de distribuidor de la misma.

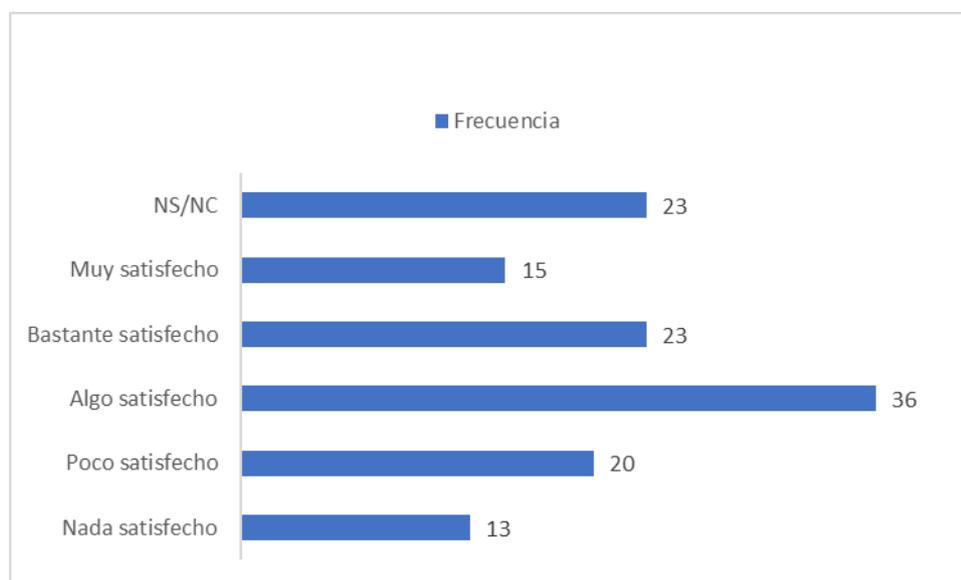
**Figura 28: ¿Consumidor MDD Mercadona?**

Una vez concluido el análisis con respecto al porcentaje de clientes que son clientes de la marca de distribuidor de la cadena, el siguiente paso consistirá en analizar el grado de satisfacción de los mismos con cada una de las marcas que componen las cuatro categorías principales de producto de la marca de distribuidor de la cadena de Mercadona.

En primer lugar, analizando la variable P6.1 (Hacendado “Alimentación”) determinamos que el 43,8% de los clientes de la cadena que constituyen la muestra se encuentran bastante satisfechos con la misma seguida por 36,2% de los clientes que se encuentran, en este caso, muy satisfechos con Hacendado “Alimentación”.

**Figura 29: Hacendado**

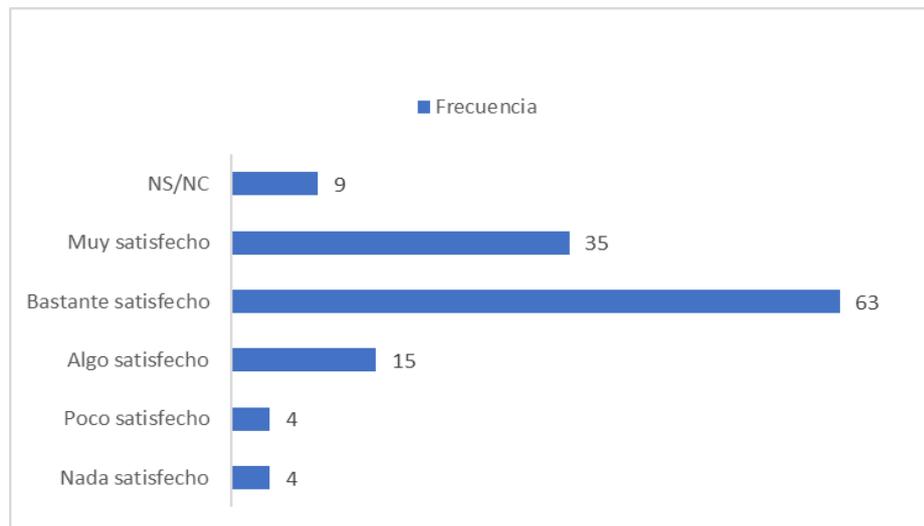
En segundo lugar, analizando la variable P6.2 (Compy “Alimentación para mascotas”) determinamos que el 27,7% de los clientes de la cadena se encuentran algo satisfechos; un 17,7% de los clientes se encuentran bastante satisfechos seguidos por un 15,4% de clientes que se encuentran poco satisfechos con la marca de distribuidor de alimentación para mascotas ofrecida por la cadena de supermercados “Compy”.

**Figura 30: Compy**

En tercer lugar, analizando la variable P6.3 (Bosque Verde “Limpieza”) determinamos que el 48,5% de los clientes de la cadena, siempre teniendo en cuenta la muestra de consumidores que sí son clientes de Mercadona, se encuentran bastante satisfechos seguidos por un 26,9% de clientes de la cadena que se encuentra muy

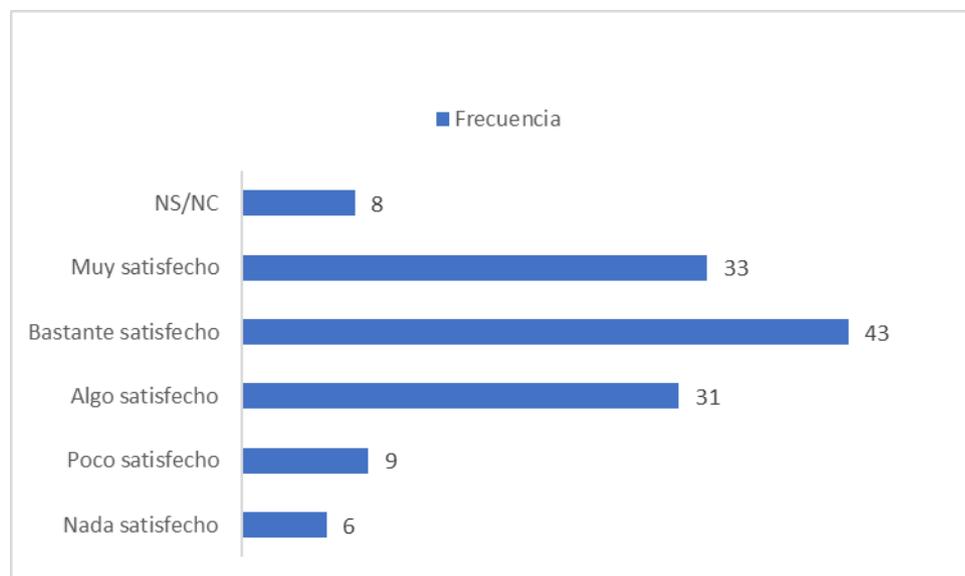
satisfechos con “Bosque verde”.

**Figura 31: Bosque verde**



Por último, en cuarto lugar, analizando la variable P6.4 (Deliplus “Cosmética”) concluimos que el 33,1% de los consumidores se encuentran bastante satisfechos con la marca de distribuidor referente a la cosmética ofrecida por la cadena Mercadona; un 25,4% se encuentran muy satisfechos seguidos por un 23,8% de los consumidores clientes de la cadena que se encuentran algo satisfechos con “Deliplus”.

**Figura 32: Deliplus**



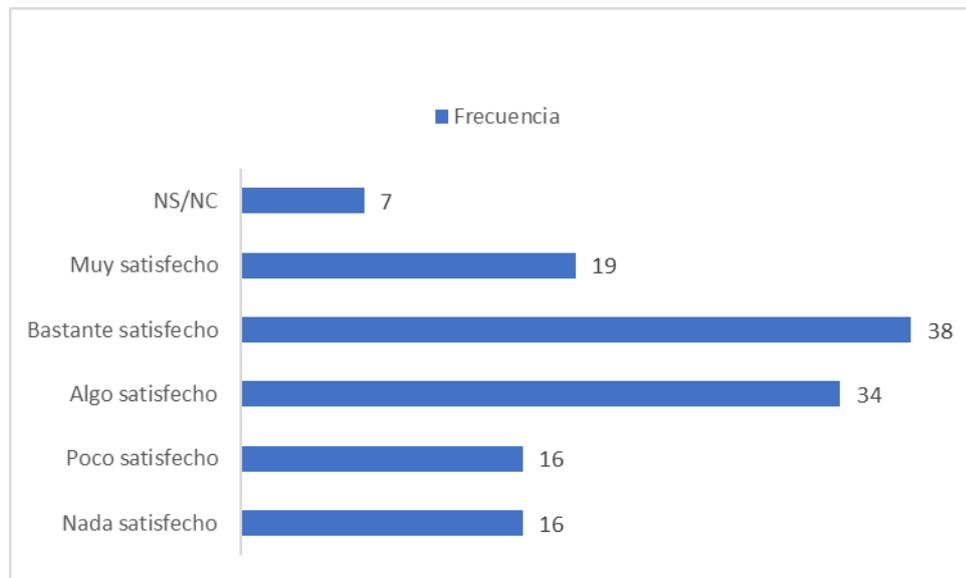
### **3.2.6 Categoría de Productos: Mercadona**

Siguiendo con el análisis reflejado anteriormente, el objetivo en el presente apartado es analizar el grado de satisfacción de los consumidores clientes de la cadena de supermercados Mercadona con respecto a las cuatro principales categorías de productos: Productos cárnicos/carne, Productos pesqueros/pescado, Productos

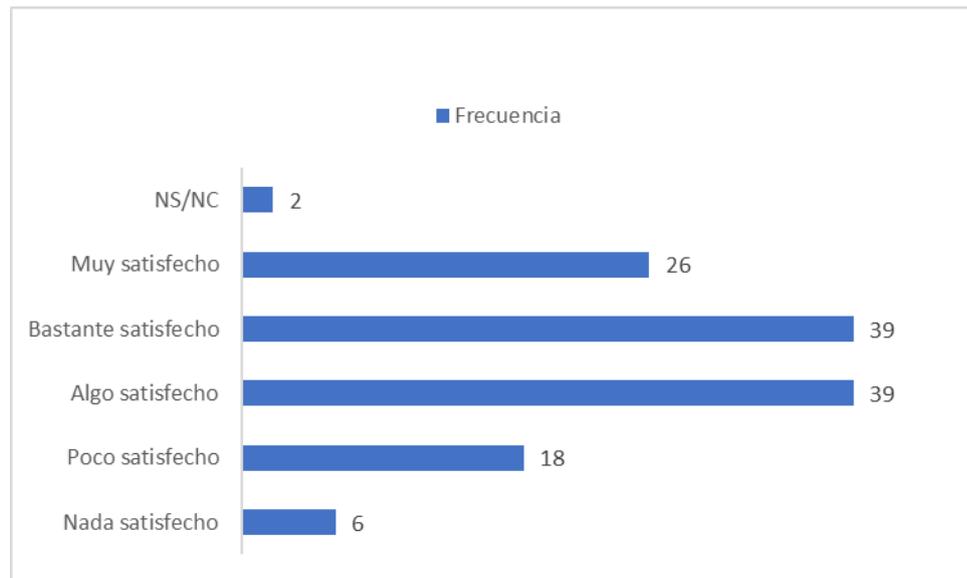
panadería y Frutas/Hortalizas. En definitiva, el objetivo es analizar categorías de producto no marca de distribuidor que, al fin y al cabo, bajo un nombre comercial aglutina a las mismas.

En primer lugar, analizando la variable P7.1 (Productos cárnicos/carne) determinamos que el 29,2% de los consumidores se encuentran bastante satisfechos con los productos cárnicos ofrecidos por Mercadona seguidos por un 26,2% que se encuentran algo satisfechos con los mismos.

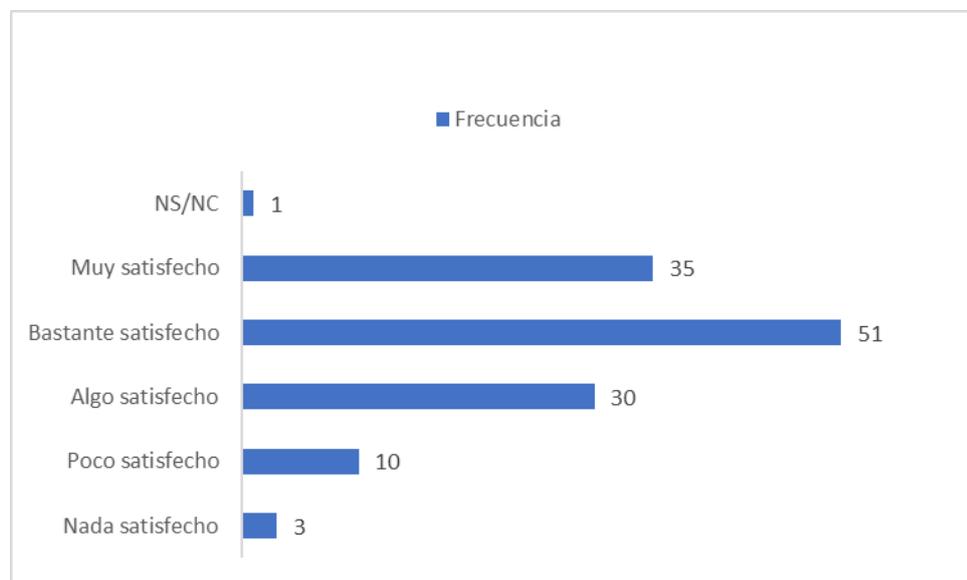
**Figura 33: Producto cárnicos/carne**



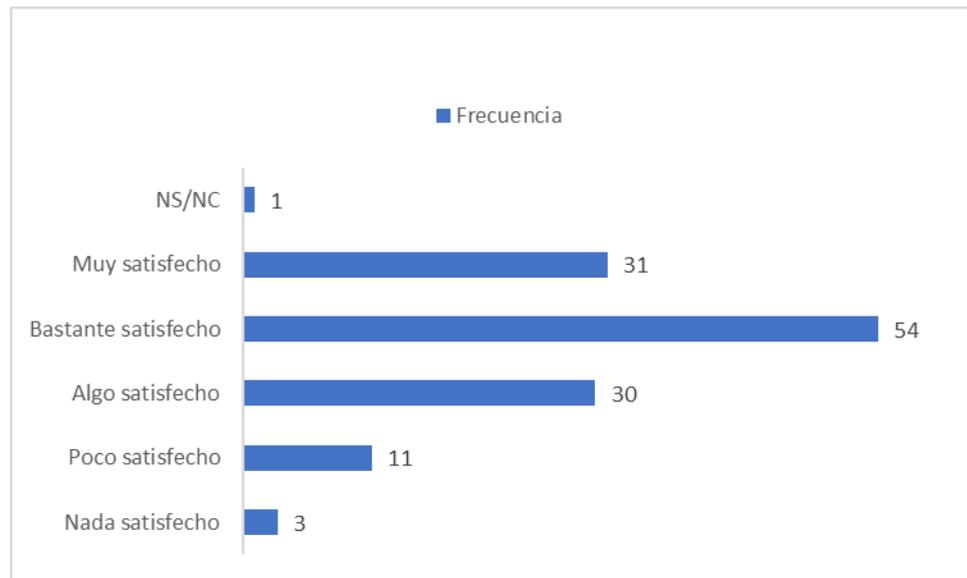
En segundo lugar, analizando la variable P7.2 (Productos pesqueros/pescado) concluimos que el 30% de los consumidores se encuentran bastante satisfechos con los productos pesqueros ofrecidos por la cadena, otro 30% se encuentran algo satisfechos seguidos por un 20% de los consumidores clientes de la cadena que se encuentran muy satisfechos.

**Figura 34: Producto pesqueros/pescado**

En tercer lugar, analizando la variable P7.3 (Productos panadería) determinamos que el 39,2% de los consumidores se encuentran bastante satisfechos con los productos de panadería/repostería ofrecidos por Mercadona en sus establecimientos; un 26,9% se encuentran muy satisfechos seguidos por un 23,1% de clientes que se encuentran algo satisfechos con los productos de panadería ofrecidos por la cadena.

**Figura 35: Producto panadería**

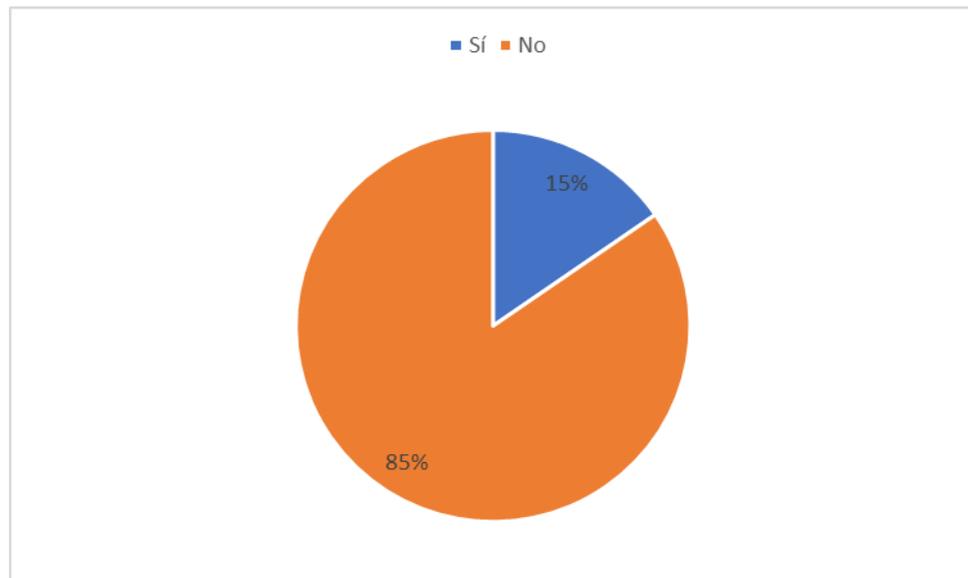
Por último, en cuarto lugar, analizando la variable P7.4 (Frutas y Hortalizas) concluimos que el 41,5% de los clientes se encuentran bastante satisfechos con la categoría de producto referente a las frutas y hortalizas; un 23,8% de los clientes se encuentran muy satisfechos seguidos por un 23,1% de los mismos que se encuentran algo satisfechos.

**Figura 36: Frutas y Hortalizas**

### 3.2.7 *Compra a través de internet: Portal Online Mercadona*

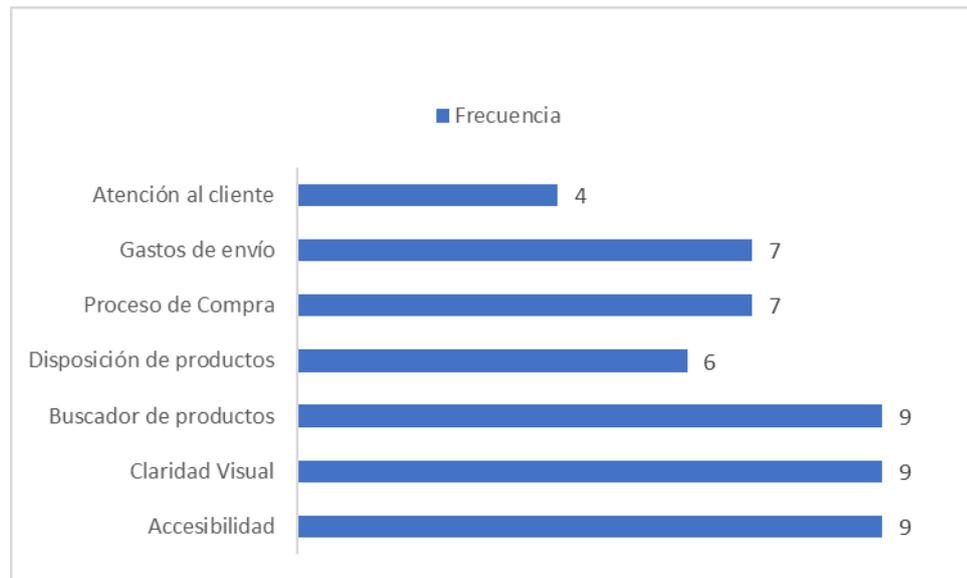
En este apartado, el objetivo es analizar la propensión de los consumidores a la compra de productos de gran consumo a través de internet. Posteriormente, el objetivo del análisis es concluir la proporción de consumidores clientes de la cadena que realizan la compra de productos a través del portal online de la cadena Mercadona, así como, determinar qué aspectos de dicho portal necesitan una mejora significativa para incentivar el aumento de tráfico de clientes a través del mismo y ayudar a la mejora de este con el objetivo de disponer de un canal de venta multi-canal a la altura de los principales competidores.

En primer lugar, analizando la variable P8 (Compra de productos de Gran Consumo a través de Internet) determinamos que el 84,6% de los clientes habituales de la cadena que conforman la muestra no llevan a cabo la compra de productos de Gran Consumo a través del portal online de Mercadona frente al 15,4% de clientes que sí realizan la compra a través del mismo. Nos encontramos ante un hecho bastante preocupante que necesita ser abordado con urgencia ante el avance de los principales competidores en este aspecto ante el avance de la red 3.0 y las conexiones en la nube a través de todo tipo de dispositivos las 24 horas del día.

**Figura 37: Compra de producto de Gran Consumo a través de Internet (Porcentaje)**

Como he comentado anteriormente, el propósito de este análisis no es únicamente el reflejado anteriormente, ya que considero necesario saber con exactitud qué aspectos del portal online de Mercadona necesitan mejorar con un carácter urgente dado los avances que en este aspecto han acometido los principales competidores de Mercadona. Este aspecto adquiere una importante relevancia dado el relevante proceso de mejora de su distribución online iniciado por la cadena valenciana y las recientes declaraciones del propio Juan Roig en la presentación de la última memoria en las que indicaba que la web de la empresa l “era una mierda”.

Una vez llevado a cabo los pertinentes cálculos relativos a la variable P8.2 (Aspectos a mejorar: Portal Online Mercadona), determinamos que el 69,2% de los clientes consideran relevante mejorar la accesibilidad, claridad visual y el buscador de productos. En cambio, un 53,8% de los clientes consideran relevante mejorar el proceso de compra y lo gastos de envío. Por último, un 46,2% consideran relevante mejorar la disposición de los productos mientras que un 30,8% de los clientes consideran relevante mejorar la atención al cliente online.

**Figura 38: Aspectos a mejorar del Portal Online Mercadona**

### 3.2.8 *Análisis de la Competencia*

El objetivo en el presente apartado es llevar a cabo un análisis de los principales competidores de la cadena, incluida la misma, con el objetivo de poder identificar de forma gráfica el factor o los factores entorno a los que se posicionan las mismas teniendo siempre cómo base de tal posicionamiento las respuestas obtenidas por los consumidores en las variables P9.1, P9.2, P9.3, P9.4, P9.5 y P9.6 (Competidores: Gran Consumo). Los principales factores entorno a los cuales se basa el análisis realizado son (1) precio, (2) surtido de productos, (3) promociones, (4) calidad, (5) cercanía y (6) limpieza/orden.

Una vez clarificado el objetivo de mi análisis, el método estadístico empleado para llevar a cabo tal labor analítica consiste en un análisis de correspondencias simple, técnica descriptiva o exploratoria empleada en estudios de posicionamiento de empresas a partir de las preferencias de los consumidores, que nos permitirá representar de forma gráfica los factores, indicados anteriormente, con respecto a los cuales se posicionan los principales competidores de Mercadona, incluyendo a la misma en el análisis.

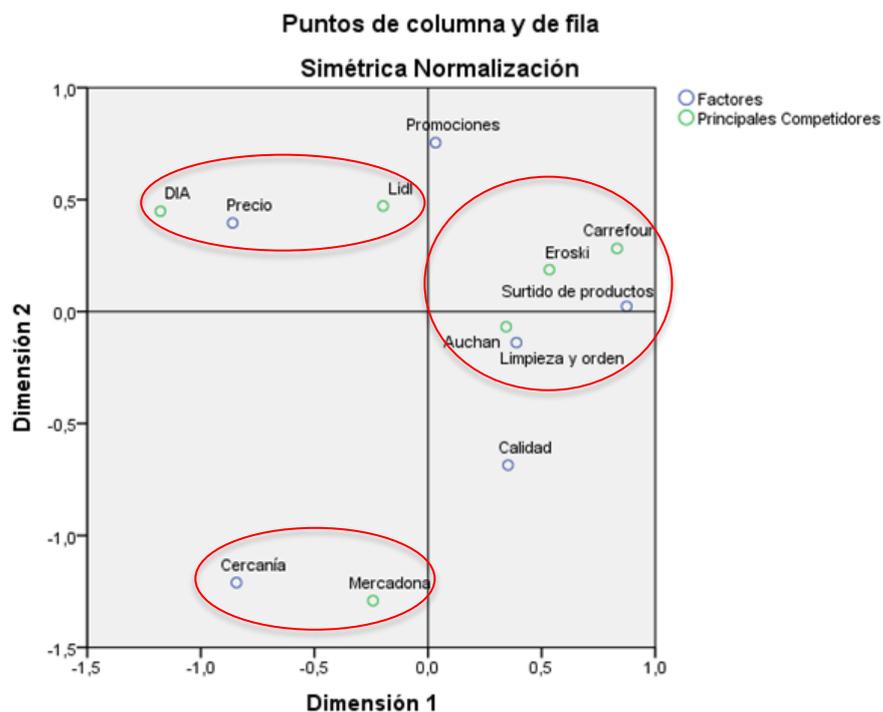
Una vez llevado a cabo el procedimiento estadístico descrito, obtenemos un mapa de posicionamiento en el que DIA, Carrefour, Lidl, Eroski, Auchan y Mercadona se encuentran posicionados en torno a los factores descritos anteriormente.

Analizando el mapa de posicionamiento, se observa claramente cómo DIA presenta una clara tendencia a posicionarse en torno al precio; Lidl se posiciona en base a las

promociones; Eroski y Carrefour se posicionan en torno al surtido de productos siendo este hecho destacable ya que Carrefour dispone de un surtido de productos mucho más largo y profundo que el ofertado por Eroski, es decir, ambas cadenas son competidores muy cercanas entre sí con respecto al factor en cuestión; Auchan se posiciona en torno a la limpieza y orden. Además de lo señalado anteriormente, es necesario recalcar la existencia de dos grupos de cadenas (DIA y Lidl, por un lado, y Carrefour, Eroski y Auchan por otro lado), que son posicionadas de forma similar – cercanía entre ellas- y cómo Mercadona es percibida de manera diferente, ya que se encuentra desmarcada de ambos grupos.

Además, es reseñable indicar cómo la cercanía es el principal aspecto que define a Mercadona, consecuencia directa del número masivo de aperturas que la cadena está llevando a cabo, ya que el principal objetivo de la misma es poner a disposición de cualquier consumidor un Mercadona cerca haciendo, en todo momento, la comodidad un pilar clave de la elección del consumidor para llevar la compra en un establecimiento de la cadena. Teniendo en cuenta que España es un país de cercanía (supermercado con una cuota de 69%), no es de extrañar el éxito cosechado por Mercadona, ya que se está haciendo fuerte en uno de los aspectos que el consumidor español más valora que es la proximidad de los establecimientos al domicilio familiar o la zona de trabajo entre otras.

**Figura 39: Mapa de Posicionamiento (Competencia)**



#### 4. CONCLUSIONES

Mercadona, cadena de distribución comercial basada en el Gran Consumo, es sinónimo de éxito y ejemplo en lo que respecta a su modelo de gestión de calidad total (MGCT), el cual, ha llevado a la cadena a situarse como un modelo a seguir en todos los aspectos envidiada por sus principales competidores, sobre todo, por el modelo de gestión empleado a la hora de potenciar el posicionamiento de su imagen en tiempo de crisis económico/financiera gracias al fuerte impulso que le ha concedido la misma a la marca de distribuidor en los últimos años. No obstante, existen ciertos aspectos que a medio/largo plazo pueden suponer un importante retroceso en el crecimiento de la cadena como la reducción constante en la longitud y profundidad del lineal centrándose, sobre todo, en su marca de distribuidor dejando de lado las marcas de fabricante disponiendo de las mismas dos o tres referencias mal posicionadas en los lineales de los establecimientos de la cadena, así como, la mejora económica/financiera que irá experimentado el mercado nacional dando lugar a cambio de tendencia en la cesta de la compra con mayor presencia de marcas de fabricante.

Por otra parte, considero relevante incidir en que nos encontramos en un mercado muy competitivo y globalizado donde la compra online de productos de Gran Consumo va teniendo, cada vez más, un papel muy importante en lo que supone la venta multicanal. Según el Estudio de eCommerce 2016, de acuerdo con los datos presentados por IAB Spain y Elogia, el 74% de los usuarios españoles de Internet, usuarios entre 16 a 60 años, compra online (8 puntos más que en 2015) dando lugar a una cifra total de más de 16 millones de compradores. En concreto, el comprador online promedio es una persona de 38 años, con estudios universitarios (65%) y que utiliza asiduamente las RRSS (90%). Este hecho remarca la importancia concedida a la variable P8.2 referente a los aspectos que debería mejorar Mercadona en su portal de compra online, ya que deja mucho que desear con respecto a la competencia pudiendo afectar al crecimiento económico de la cadena a medio/largo plazo.

Por otro lado, Mercadona es digna de referencia gracias al modelo de gestión empleado para gestionar sus marcas de distribuidor suponiendo, sobre todo en los años de crisis, una importante cuota de mercado en lo que a ventas se refiere. En el año 2016 la cuota de mercado de las MdD se ha mantenido en el 34,1%, apenas 0,2 puntos más que en 2015 (Kantar, 2017). Es remarcable este hecho, ya que el

crecimiento de las MdD había sido ininterrumpido en los últimos años en los que la recuperación económica da muestras de mejorar dando lugar a un proceso de retroceso y de estancamiento de la misma.

Bajo mi punto de vista, se debería de desarrollar un plan de contingencia por parte de Mercadona en el que contemplen la disposición de un mayor número de referencias de marcas de fabricante, aunque también apuesten por el desarrollo de sus MdD, dado el cambio de tendencia presente el mercado, ya que hay un nicho de mercado de clientes que son completamente fieles a marcas de fabricante (MdF) líderes como Coca-Cola, Gallo o Calvo entre otras. La cadena valenciana debe potenciar los factores en los que destaca como es el caso de la cercanía/proximidad y mejorar la relación calidad precio, así como, acercarse de forma progresiva a un nivel de gestión intermedio con aspectos a destacar de la competencia como la amplitud de surtido entre otros. Además, la progresiva recuperación económica ha puesto en peligro el crecimiento sostenido de los últimos años de la MdD, ya sea por el incremento del poder adquisitivo o la fuerte competencia existente entre las MdD y las MdF, ya que en los últimos años las MdF han demostrado ser capaces de competir con las mismas ajustando e innovando en la cadena de producción sin incidir en la calidad. En definitiva, esto les permitirá aumentar la cartera de clientes potenciando a los ya existentes y atrayendo a aquellos que no tenían a Mercadona entre sus prioridades al no poder realizar toda la compra en un mismo establecimiento o al no disponer de variedad en lo que ha surtido se refiere.

## 5. LIMITACIONES

Este proyecto de investigación no está exento de limitaciones. En términos de tamaño muestral, el presente proyecto de investigación cuenta con un tamaño de 150 personas, lo cual, hace muy difícil extrapolar los resultados obtenidos a nivel provincial y, mucho menos, a nivel nacional dada la escasez de la misma. Por otra parte, es necesario recalcar el hecho de limitaciones derivadas directamente del hecho de analizar establecimientos de Mercadona pertenecientes a la provincia almeriense y, por otro lado, el hecho de que se hayan encuestado a ya clientes de la cadena pudiendo dar lugar a unos sesgos en ciertos aspectos cómo los niveles de satisfacción e imagen entre otros. No obstante, considero que el tamaño muestral no incide en el hecho de mostrar conclusiones de un elevado nivel de relevancia.

En próximas investigaciones, el objetivo consistirá en ampliar el tamaño muestral, así como, el ámbito geográfico de estudio con el propósito de obtener unas conclusiones analíticas con un mayor nivel de confianza a la hora de extrapolar los resultados a un ámbito ya sea nacional o autonómico. Por otra parte, quizás sería interesante incluir clientes de otras cadenas y llevar a cabo el análisis de correspondencias con el objetivo de analizar las similitudes y diferencias con respecto al ya ha obtenido y comentado en el apartado anterior.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket 2016 “Informe 2016 del sector de la distribución alimentaria por superficie en España - Informes y reportajes de Alimentación (acceso, 8 de mayo de 2016) (disponible en <https://www.alimarket.es/informe/207352/informe-2016-del-sector-de-la-distribucion-alimentaria-por-superficie-en-espana--graficos-informe>)
- Delgado, C. (2017). Juan Roig: “Nuestra página web es una mierda, pero en 2018 saldremos mejor”. EL PAÍS. (acceso, 29 de Agosto de 2017) (disponible en [https://economia.elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488457101\\_569764.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/03/02/actualidad/1488457101_569764.html))
- MERCADONA, S.A. - Empresas de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. (2015). Alimarket.es. (acceso, 8 de mayo de 2016) (disponible en <https://www.alimarket.es/empresa/245953/mercadona--s-a->)
- MERCADONA, S.A. - Empresas de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. (2017). Alimarket.es. (acceso, 21 de junio de 2017) (disponible <https://www.alimarket.es/alimentacion/empresa/245953/mercadona-s-a->)
- Reyes, C. (2017). Informe 2017 sobre el sector de la Distribución Alimentaria en España - Informes y reportajes de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. Alimarket.es. (acceso, 21 de junio de 2017) (disponible en <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/235804/informe-2017-sobre-el-sector-de-la-distribucion-alimentaria-en-espana>)
- Orozco, A. (2016). *Estrategia de precios siempre bajos. Ventajas e Inconvenientes. - La Cámara Online - Cámara de Comercio de Valencia. Camaravalencia.com.* (acceso, 9 de mayo de 2016) (disponible en <http://www.camaravalencia.com/camaraonline/contenidoNoticia.asp?noticia=20031103123042>)
- Romera, J. & Muñoz, G. (2013). Así funciona el corazón logístico de Mercadona: el almacén del siglo XXI. *Eleconomista.* (disponible en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>)
- *Mercadona, el liderazgo como base | FMK - Foromarketing.* (2015). FMK - Foromarketing. (acceso, 16 de mayo de 2016) (disponible en <http://www.foromarketing.com/mercadona-el-liderazgo-como-base/>)

- Encuesta de Presupuestos Familiares 2015. (2017). (disponible en <http://www.ine.es/prensa/np974.pdf>)
- Alba, A. (2016). Los 3 factores de éxito de la innovación en Mercadona. *innolandia*. (disponible en <http://innolandia.es/los-3-factores-de-exito-de-la-innovacion-en-mercadona/>)
- *Cuotas de mercado de la distribución - Kantar Worldpanel*. (2016). *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 12 de mayo de 2016) (disponible en <http://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/27.03.16/03.01.16>)
- García, F. (2016). *Grupo Dia y Lidl, los que más crecen en 2015 - Español - Kantar Worldpanel*. *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 7 de abril de 2016) (disponible en <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Grupo-Dia-y-Lidl-los-que-mas-crecen-en-2015>)
- García, F. (2016). *Los productos frescos arrastran la caída del Gran Consumo - Español - Kantar Worldpanel*. *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 3 de mayo de 2016) (disponible en <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/gran-consumo-cae-primer-trimestre-2016-cuotas-distribucion>)
- García, F. (2017). Kantar - Lidl y Mercadona, los grupos de distribución que más crecen. *Es.kantar.com*. (acceso, 21 de junio de 2017) (disponible en <http://es.kantar.com/empresas/consumo/2017/abril-2017-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-esp%C3%B1a/>)
- Magdaleno, S. (2012). *Mercadona y DIA, las cadenas más dinámicas de 2012*. *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 9 de marzo de 2016) (disponible en <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Mercadona-DIA-Alcampo-y-Ahorramas-las-cadenas-ms-dinmicas-de-2012>)
- *Paneles de consumo - Español - Kantar Worldpanel*. (2016). *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 6 de abril de 2016) (disponible en <http://www.kantarworldpanel.com/es/Paneles-de-consumo>)
- Valencoso, C. (2017). Balance Gran Consumo 2016 - Español - Kantar Worldpanel. *Kantarworldpanel.com*. (acceso, 21 de junio de 2017) (disponible en <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-Gran-Consumo-cae-en-2016>)

- Valencoso, C. (2017). Balance Gran Consumo 2016. (disponible en [http://file:///G:/Trabajo%20Fin%20Grado/BalanceGranConsumo2016-WEB\\_DEF%20\(1\).pdf](http://file:///G:/Trabajo%20Fin%20Grado/BalanceGranConsumo2016-WEB_DEF%20(1).pdf))
- Sotelo, R. (2017). III Estudio de eCommerce en España 2016: el 74% de los internautas españoles compran online - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. (acceso, 20 de agosto de 2017) (disponible en <https://marketing4ecommerce.net/3-estudio-de-ecommerce-en-espana/>)
- *Memoria Anual Mercadona*. (2015) (1st ed.). (disponible en <http://descargas.mercadona.com/memorias2015/CAST/Memoria15.pdf>)
- Mercadona Memoria Anual 2016. (2017). (disponible en [http://file:///G:/Trabajo%20Fin%20Grado/MemoriaAnual2016\\_CASTELLANO.pdf](http://file:///G:/Trabajo%20Fin%20Grado/MemoriaAnual2016_CASTELLANO.pdf))
- El modelo de éxito de Mercadona. (2016). *El apasionante mundo de la empresa*. (disponible en <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2013/12/empresas-el-modelo-de-exito-de-mercadona.html>)
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa* (1st ed., p. 169). Barcelona: Paidós.
- Puelles Pérez, J., Gómez Suárez, M., & Puelles Gallo, M. (2011). Marcas de distribuidor (1st ed., pp. 28-30). Madrid: Pirámide.
- Welcome to PLMA. (2017). Plma.com. (acceso, 7 de marzo de 2017) (disponible en <http://plma.com/>)
- Alba, A. (2016). *Sintetia » La envidia nacional y la innovación de Mercadona*. *Sintetia.com*. (acceso, 14 de mayo de 2016) (disponible en <http://www.sintetia.com/la-envidia-nacional-y-la-innovacion-de-mercadona/>)
- *Conozca la distribución española y su comprador*. (2008) (1st ed.). (disponible en [http://worldwide.tnsglobal.com/groupmarketing/enewsletter/spain/RdP\\_TNS\\_Distribucion\\_2008.pdf](http://worldwide.tnsglobal.com/groupmarketing/enewsletter/spain/RdP_TNS_Distribucion_2008.pdf))
- Alonso Pérez, I. (2010). *Marketing Estratégico y Operativo de Mercadona* (licenciatura). Universidad de Zaragoza.
- *Mercadona*. (2016). *Es.wikipedia.org*. (acceso, 6 de marzo de 2016) (disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadona>)

## 7. ANEXOS

### Anexo 1-Cuestionario

Soy estudiante de la Universidad de Almería y estoy llevando a cabo un estudio con el objetivo de analizar el posicionamiento de la cadena Mercadona con el fin de determinar los atributos que influyen en los consumidores a la hora de realizar la compra en este establecimiento u otro. Para ello me gustaría realizarle unas breves preguntas.

La información aportada será confidencial y sólo se tratará estadísticamente en el desarrollo del estudio comentado anteriormente. Le ruego sinceridad en sus respuestas. Agradezco de antemano su participación.

**P1. ¿Es usted cliente de Mercadona?**

- Sí
- No

**P1.1. En caso afirmativo, indique el grado de satisfacción con el mismo:**

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

**P2. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra?**

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Otra (Indicar)

**P2.1. Siguiendo con la pregunta anterior, ¿qué día suele realizar la compra?**

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado

**P2.2. Indique el rango horario en el que suele realizar la compra:**

- 09:00-12:00
- 12:01-16:00
- 16:01-20:00
- 20:01-22:00

**P3. Entre los siguientes, indique los aspectos a destacar de Mercadona:**

- Calidad-Precio
- Innovación
- Promociones
- Variedad de productos
- Amabilidad empleados
- Ambiente establecimiento
- Localización
- Otros (Indicar)

**P4. Entre los siguientes, indique los aspectos a mejorar de Mercadona:**

- Calidad-Precio
- Innovación
- Promociones
- Variedad de productos
- Amabilidad empleados
- Ambiente establecimiento
- Localización
- Otros (Indicar)

**P5. Indique el grado de importancia que tienen para usted los siguientes factores a la hora de realizar la compra en Mercadona:**

Ninguna	Muy poca	Alguna	Bastante importante	Muy importante
1	2	3	4	5

Factores:	1	2	3	4	5
P4.1. Cercanía/Proximidad					
P4.2. Precio					
P4.3. Limpieza/Orden					
P4.4. Variedad de productos					
P4.5. Amabilidad/Atención al cliente					
P4.6. Realizar toda la compra en un mismo establecimiento					

**P6. ¿Es usted consumidor de productos de marca blanca (marca de distribuidor) de Mercadona?**

- Sí
- No

**P6.1. En caso afirmativo, indique el grado de satisfacción con las marcas blancas de Mercadona:**

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Marcas Mercadona:	1	2	3	4	5
Hacendado (Alimentación)					
Compy (Alimentación para mascotas)					
Bosque Verde (Limpieza)					
Deliplus (Cosmética)					

**P7. En función de las siguientes categorías de productos ofrecidas por Mercadona, indique el grado de satisfacción con las mismas:**

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Categoría de productos	1	2	3	4	5
Productos Cárnicos/Carne					
Productos Pesqueros/Pescado					
Productos Panadería					
Frutas y Hortalizas					

**P8. ¿Suele realizar usted la compra de productos de gran consumo (alimentación, cosmética, etc) a través de internet?**

- Sí
- No

**P8.1. En caso afirmativo, ¿ha comprado usted productos de Mercadona a través del portal online?**

- Sí
- No

**P8.2. ¿Qué aspectos mejoraría del portal de compra online de Mercadona?**

- Accesibilidad
- Claridad visual
- Buscador de productos (motor de búsqueda)
- Disposición de los productos en la página web
- Proceso de compra
- Gastos de envío
- Atención al cliente online
- Otros

**P9. Teniendo en cuenta a los principales competidores de Mercadona, indique desde su punto de vista al mejor en función de los siguientes factores:**

Enseñas/factores	Precio	Surtido de productos	Promociones	Calidad	Cercanía	Limpieza y orden
DIA						
Carrefour						
Eroski						
Lidl						
Auchan						
Mercadona						

**P10. Por último le planteo una serie de preguntas sobre cuestiones sociodemográficas o económicas con el único propósito de obtener perfiles de individuos en función de su hábito de compra en un establecimiento u otro:**

<p>C1. Edad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre 15 y 19 años</li> <li>2. Entre 20 y 24 años</li> <li>3. Entre 25 y 29 años</li> <li>4. Entre 30 y 34 años</li> <li>5. Entre 35 y 39 años</li> <li>6. Más de 40 años</li> </ol>	<p>C4. Estado civil actual:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soltero/a</li> <li>2. Casado/a-Pareja de hecho-vive en pareja</li> <li>3. Viudo/a</li> <li>4. Separado/a – Divorciado/a</li> </ol>	<p>C6. Ocupación principal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiante</li> <li>2. Amo/a de casa</li> <li>3. Desempleado/a</li> <li>4. Prejubilado/jubilado/pensionista</li> <li>5. Trabajador/a por cuenta propia</li> <li>6. Trabajador/a por cuenta ajena</li> </ol>
<p>C2. Sexo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hombre</li> <li>2. Mujer</li> <li>3. Prefiero no decirlo</li> </ol>		
<p>C3. Código postal de residencia:</p> <p>_____</p>	<p>C5. Nivel de estudios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguno</li> <li>2. Primarios</li> <li>3. ESO</li> <li>4. Bachillerato</li> <li>5. Ciclos formativos (FP)</li> <li>6. Universitarios</li> </ol>	<p>C7. Ingresos mensuales de la unidad familiar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No percibo ingresos</li> <li>2. &lt;600 €</li> <li>3. 600-1200 €</li> <li>4. 1201-1800 €</li> <li>5. 1801-2400 €</li> <li>6. &gt;2400 €</li> </ol>

**Muchas gracias por su colaboración**



## ENTREGA DE COPIA DIGITAL DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER / TRABAJO FIN DE GRADO / PROYECTO FIN DE CARRERA

<b>1.</b>	<b>Datos del alumno/a y del trabajo</b>	
<b>Apellidos, Nombre:</b> Belachqer El Attar, Anas		
<b>DNI:</b> 77439887Z		
<b>Correo electrónico:</b> anas19.14@hotmail.es	<b>Tlfn:</b> 642020981	
<b>Grado/Máster/Titulación (Indicar especialidad, en su caso)</b> Marketing e Investigación de Mercados		
<b>Título del Trabajo:</b> “MERCADONA: ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN CASO DE ÉXITO” MERCADONA: EMPIRICAL ANALYSIS OF A SUCCES CASE		
<b>Fecha de entrega:</b> 13/09/2017		
<b>Director/Tutor (es):</b> Juan Carlos Gázquez Abad		

<b>2.</b>	<b>El alumno/a firmante ha realizado la entrega de una copia digital de su trabajo para su depósito en la Biblioteca Universitaria, AUTORIZANDO a:</b>	
Su difusión en acceso libre (Marcar con una X lo que corresponda)	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>

\*Fdo.:.....

\*Este formulario, debidamente cumplimentado y firmado (con firma digital o en su defecto, con firma manuscrita y escaneo del documento), deberá ser entregado por el alumno en formato pdf en el mismo soporte digital, junto con el resto de archivos integrantes del trabajo.