



## Trabajo Fin de Grado

Mercadona entra en Calatayud: Un análisis del líder  
español en marcas blancas

Autora

Noelia Pérez Colás

Director

José Miguel Pina Pérez

Facultad de Economía y Empresa

2016

## **INFORMACIÓN**

Autora: Noelia Pérez Colás

Director del trabajo: José Miguel Pina Pérez

Título: “Mercadona entra en Calatayud: Un análisis del líder español en marcas blancas”

Titulación: Grado de Administración y Dirección de Empresas.

## **RESUMEN**

Ante la gran competencia que existe en los mercados de consumo, muchas organizaciones buscan diferenciar sus marcas para posicionarse mejor que los rivales. Los consumidores reconocen que los productos de marca blanca de Mercadona son productos de la misma o incluso mejor calidad que la de los fabricantes de siempre, ofreciendo además un precio inferior, por lo que su modelo de negocio tiene mayor éxito en tiempos de crisis.

En el presente trabajo se han realizado varios estudios empíricos que analizan, por un lado, la imagen que tiene la población de Calatayud sobre la marca blanca y, por otro lado, la opinión tanto de consumidores como de empleados sobre si la apertura de un Mercadona en Calatayud hará que se modifique el comportamiento de compra.

La investigación se ha llevado a cabo mediante un análisis estadístico con el fin de analizar la influencia de la marca blanca. La conclusión final es que Mercadona influirá en los hábitos de compra si mantiene el posicionamiento de sus marcas y su estrategia de “siempre precios bajos”.

**Palabras clave:** Diferenciación, posicionamiento, crisis, comportamiento de compra, marca blanca.

## **ABSTRACT**

Given the great competition in consumer markets, many organisations seek to differentiate their brands to better position than rivals. Consumers believe that Mercadona's private brands are of the same or even better quality than leader national brands, also offering a lower price, so that its business model is most successful in times of crisis.

In this work, several empirical studies are performed to analyse both the image that has the population of Calatayud about private brands as well as the consumers and employees' opinions about the opening of a Mercadona shop in Calatayud and the impact on the consumer's behaviour.

The research was carried out by means of statistical analysis to analyse the influence of private brands. The final conclusion is that Mercadona will influence buying behaviour whenever the brand positioning and the strategy of "always low prices" are maintained.

**Keywords:** Differentiation, positioning, crisis, buying behaviour, private brands.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ANALISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANALISIS PEST DEL SECTOR .....	10
2.2 EL CRECIMIENTO DE LA MARCA BLANCA .....	14
<b>3 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>16</b>
3.1 LAS MARCAS BLANCAS DE MERCADONA .....	16
3.2 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL .....	18
3.3 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL .....	19
3.4 ANALISIS DAFO .....	21
3.5 MERCHANDISING DENTRO DE MERCADONA .....	22
3.6 CIUDAD DE CALATAYUD, NUEVO DESTINO DE MERCADONA .....	23
<b>4. PRESENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS .....</b>	<b>25</b>
4.1 ESTUDIO EMPÍRICO I: LA ENCUESTA .....	25
4.1.1 Objetivos.....	26
4.1.2 Metodología.....	27
4.1.2.1 <i>Elección del tipo de encuesta</i> .....	28
4.1.2.2 <i>Diseño del cuestionario</i> .....	28
4.1.2.3 <i>Plan de muestreo</i> .....	30
4.1.2.4 <i>Procedimiento y análisis de datos</i> .....	32
4.1.3 Resultados.....	32
4.1.3.1 <i>Análisis de la parte específica de la encuesta a consumidores</i> .....	33
4.1.3.2 <i>Análisis de la parte específica de la encuesta a empleados</i> .....	35
4.1.3.3. <i>Análisis de la parte común de la encuesta a consumidores y empleados</i> .....	37
4.2 ESTUDIO EMPÍRICO I: LA OBSERVACION.....	41
4.2.1 Objetivos.....	42

4.2.2 Metodología.....	42
4.2.3 Resultados.....	44
<b>5 CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>
ANEXO 1: Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Mercadona en el año 2015. ....	52
ANEXO 2: Modelo de encuesta de consumidores y empleados .....	53
ANEXO 3: Datos empleados de Mercadona .....	58
ANEXO 4: Pruebas de normalidad para preguntas de escala comunes en las encuestas de consumidores y empleados .....	59
ANEXO 5: Plantilla de registro de la observación.....	61

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS:**

<i>Gráfico 2.1: Cuota de mercado del sector de la distribución alimentaria en España.</i> .....	14
<i>Gráfico 3.1: Evolución del número total de habitantes en Calatayud de 2006 a 2015.</i> .....	23
<i>Gráfico 4.1: Pirámide de población de Calatayud en 2015 por sexo y edad.</i> ..	31
<i>Gráfico 4.2: Establecimiento más visitados por la población de Calatayud..</i> ..	34
<i>Gráfico 4.3: Conocimiento de las marcas del distribuidor de Mercadona ....</i> ..	35
<i>Gráfico 4.4: Valoración media de los atributos de Mercadona .....</i> ..	37
<i>Gráfico 4.5: Número de marcas por productos en Dia y Eroski .....</i> ..	44

## **ÍNDICE DE TABLAS:**

<i>Tabla 3.1: Clasificación de las marcas del distribuidor de Mercadona.....</i> ..	17
<i>Tabla 3.2: Hechos más significativos del año 2016.....</i> ..	20
<i>Tabla 3.3: Ratios financieros de equilibrio.....</i> ..	21
<i>Tabla 3.4: DAFO.....</i> ..	21
<i>Tabla 4.1: Variables demográficas de la encuesta de consumidores .....</i> ..	33
<i>Tabla 4.2: Variables sociodemográficas para empleados de Mercadona.....</i> ..	36
<i>Tabla 4.3: Elementos internos de Mercadona .....</i> ..	37
<i>Tabla 4.4: Productos adquiridos por los consumidores en función de su categoría .....</i> ..	38
<i>Tabla 4.5: Valoración general de la marca del distribuidor.....</i> ..	40
<i>Tabla 4.6: Valoración general de los atributos de Mercadona .....</i> ..	41

## **ÍNDICE DE FIGURAS:**

<i>Figura 2.1: Comparación de los hábitos de consumo en España entre 1966 y 2016 .....</i> ..	12
<i>Figura 3.1: Situación geográfica de Calatayud. ....</i> ..	23
<i>Figura 4.1: Ficha técnica para la encuesta a consumidores.....</i> ..	31

**Figura 4.2:** Ficha técnica para la encuesta a empleados..... 32

**Figura 4.3:** Localización de los establecimientos observados para el análisis .  
..... 44

## 1 INTRODUCCIÓN

Mercadona es un imperio que cada día se expande más, debido entre otros factores al crecimiento en las ventas de la marca del distribuidor (Vila y Giménez, 2012). Esta empresa se ha convertido en el líder en la distribución comercial española gracias al posicionamiento de sus numerosos productos de marca blanca, cuyo objetivo a palabras de su director Juan Roig es “satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores en alimentación, limpieza e higiene personal, así como cuidado de mascotas”.

Actualmente, está prevista la nueva apertura de un nuevo establecimiento en Calatayud, la cuarta ciudad más grande en cuanto a población de Aragón. Este hecho ha motivado el desarrollo del presente proyecto, el cual tiene como objetivo principal analizar las percepciones y actitudes de los consumidores en la adquisición de las marcas del distribuidor en general, y más concretamente de Mercadona. Por otro lado, se quiere conocer el impacto que generará en el comportamiento de compra y la acogida del nuevo establecimiento, en opinión tanto de consumidores como de los propios empleados. Para todo ello, en primer lugar, se han revisado fuentes secundarias, como son libros e informes, estudios y publicaciones en diferentes medios online. Posteriormente, se han realizado varios estudios empíricos para los que se han utilizado dos técnicas cuantitativas: la encuesta y la observación.

Por medio de las metodologías indicadas, se pretende conseguir tres enfoques diferenciados: a través de encuestas se obtendrá información acerca del punto de vista tanto de consumidores como de los propios empleados de Mercadona. Por otro lado, por medio de una observación, se analizarán los lineales de la competencia y actitudes de sus empleados.

Con los resultados obtenidos en los diferentes estudios se pretende mostrar una información relevante que complementaría a una investigación más exhaustiva sobre el comportamiento de compra de los consumidores, ofreciendo información actualizada sobre el sector de la distribución alimentaria y la marca del distribuidor y los factores que afectan a la apertura de un nuevo establecimiento en dicha zona, para lo que se han utilizado una serie de herramientas que expondremos en el presente trabajo.

Una vez explicado el contexto de este trabajo, en el siguiente epígrafe se hablará sobre el sector de la distribución alimentaria, en general, y sobre Mercadona en particular, mostrando su cartera de marcas blancas, explicando el Modelo de Gestión de Calidad Total, describiendo la situación económica de la compañía -complementada por un análisis tanto a nivel interno como externo a través del DAFO- y, por último, abordando las posibles razones que le llevan a instalarse en el municipio de Calatayud. Una vez esbozada toda la información anterior, se explicarán los estudios empíricos realizados. El trabajo se cierra con una serie de conclusiones que sintetizan los resultados obtenidos y que se detallarán al final del estudio con tal de que el lector pueda obtener una respuesta clara a los objetivos planteados.

## **2 ANALISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

La crisis financiera que se desencadenó a mediados del año 2008 en el mercado inmobiliario, afectando también al sector de la distribución, ha motivado que los establecimientos analicen más exhaustivamente cada una de las estrategias que llevan a cabo. Tal y como cita el proverbio chino, “*cada vez hay que correr más para estar en el mismo sitio*”.

Actualmente el objetivo fundamental del consumidor es ahorrar en la cesta de la compra, por lo que las organizaciones han tenido que realizar una revisión exhaustiva de sus productos como medio de minimización tanto de los costes de inventario, como de los costes de almacenamiento, logísticos y financieros. *Desde el inicio de la crisis el “nuevo consumidor” compra con mayor frecuencia en menores cantidades, y tiene como principal objetivo ahorrar lo máximo posible en cada cesta de la compra* (Vila y Giménez, 2012). Tanto es así que Mercadona en diciembre de 2008 retiró de sus lineales más de 800 referencias con unos niveles de rotación muy bajos. Es a partir de ese momento cuando otros competidores similares a Mercadona han seguido con dicha estrategia.

Además de la débil situación económica, el sector de la distribución tiene que afrontar nuevos retos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y regirse a nuevas normativas del Estado y de la Unión Europea.

A continuación se va a analizar más detenidamente la situación del sector de la distribución en España a través del análisis de la situación del entorno o más conocido como PEST.

### **2.1 ANALISIS PEST DEL SECTOR**

Según Guerras Martín y Navas López (2007) *el análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas*. Este análisis recoge los aspectos político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

### **Factores político-legales:**

Se han aprobado una serie de leyes restrictivas para el sector de la alimentación. Cabe destacar la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que se aprobó el 15 de Julio de 2012. Esta restringe los horarios de los establecimientos, estableciendo como límites de apertura desde las 10 hasta las 22 horas. Además, los establecimientos de alimentación deben adaptarse a leyes de seguridad alimentaria, higiene y etiquetado de los productos, las cuales deben garantizar a los consumidores que adquieren productos en buen estado.

En los últimos años, el factor político más importante es la inestabilidad política que se arrastra tras las elecciones del 20 de diciembre del año 2015 debido a la falta de un gobierno en España. Este factor está frenando las inversiones y, consecuencia de ello, entorpeciendo la creación de empleo.

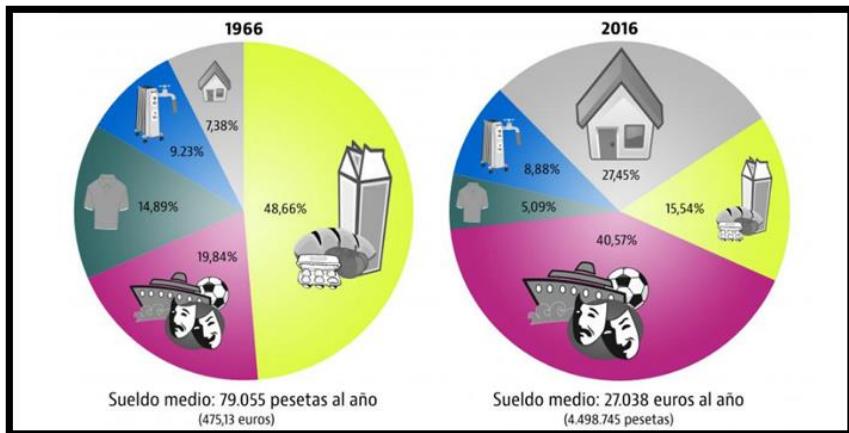
### **Factores económicos:**

Si echamos la vista hacia atrás, podemos observar que los hábitos de consumo de los españoles han cambiado significativamente en los últimos 50 años.

En 1966 casi la mitad de la renta disponible de las unidades domésticas se destinaba a la alimentación, mientras que en la actualidad solo se destina un 15%. Este cambio de tendencia se debe a que los productos de alimentación eran más costosos. Desde entonces, con la modernización de los sistemas de distribución, fronteras sin aranceles y con la aparición de los supermercados, en los años 70 se consiguieron abaratar los precios.

Por el contrario, la vivienda se ha encarecido tanto que en el año 2008 casi el 50% de los ingresos iban destinados a ella. Actualmente, con la bajada de los tipos de interés se sitúa en el 27,45%, porcentaje que sigue siendo muy elevado si lo comparamos con el 7,38% que se destinaba en 1966.

Figura 2.1: Comparación de los hábitos de consumo en España entre 1966 y 2016



Fuente: INE

Además, debido a la crisis económica, la renta disponible de las unidades domésticas se ha modificado, y por tanto sus hábitos de consumo en la actualidad se dirigen más hacia establecimiento con bajos precios u ofertas. A todo ello contribuye que la tasa de desempleo ha sido muy elevada en los últimos años, alcanzando un total del 20,5% de la población activa en enero de 2016, frente a un 24,44% del año 2014 y un 22,06% del año 2015, según datos consultados en el INE.

### **Factores socio-laborales**

La sociedad española está sufriendo cambios muy significativos en los últimos años, tanto en la composición de la población desde el punto de vista de la edad, ocupación, y estructura de hogares, como en el grado de formación e información. Todos estos cambios están afectando a sus hábitos y comportamientos de compra.

Los consumidores cada día son más racionales y exigentes, saben dónde realizar su compra y dónde informarse, y buscan la mejor relación calidad-precio.

Tal y como indica el Observatorio Celetelm 2015, el cual analiza las tendencias de consumo tanto en España como en otro países, en la actualidad el 68% de los consumidores adquieren sus productos en grandes cadenas porque buscan mejor precio, variedad y la posibilidad de encontrar todo en el mismo establecimiento. Sin embargo, si lo comparamos con lo que deseaba el consumidor en el año 2004, este se preocupaba en satisfacer sus necesidades con el producto a un precio económico, y recibiendo un

trato agradable. Además la marca del distribuidor ha ganado posición frente a las marcas de los primeros fabricantes, con un 45% de los consumidores adquiriendo dichos productos.

### **Factores tecnológicos**

En los últimos años han aparecido nuevas formas de abastecimiento como el comercio online, que cada día tiene mayor auge debido a la rapidez del servicio, a que se evitan desplazamientos de los consumidores o a que los precios son más asequibles que en los establecimientos físicos.

Además, cada día se produce un mayor grado de innovación en los puntos de ventas, con el desarrollo de nuevas máquinas más especializadas a la hora de realizar el cobro, identificar los códigos de barras de los productos e incluso mejoras en la rotación de los lineales. En general, el desarrollo en las TIC y la velocidad de transmisión de la tecnología es cada vez mayor, por lo que los cambios e innovaciones se generan de forma continua, igual que ocurre con el desarrollo de las patentes.

Con todo ello, y en un mercado tan competitivo como es el sector de la distribución alimentaria, las empresas deben conservar su ventaja competitiva para diferenciarse y mantener la cuota de mercado, por lo que deben mejorar su posicionamiento. Por tanto deben implementar tanto estrategias defensivas como ofensivas<sup>1</sup>.

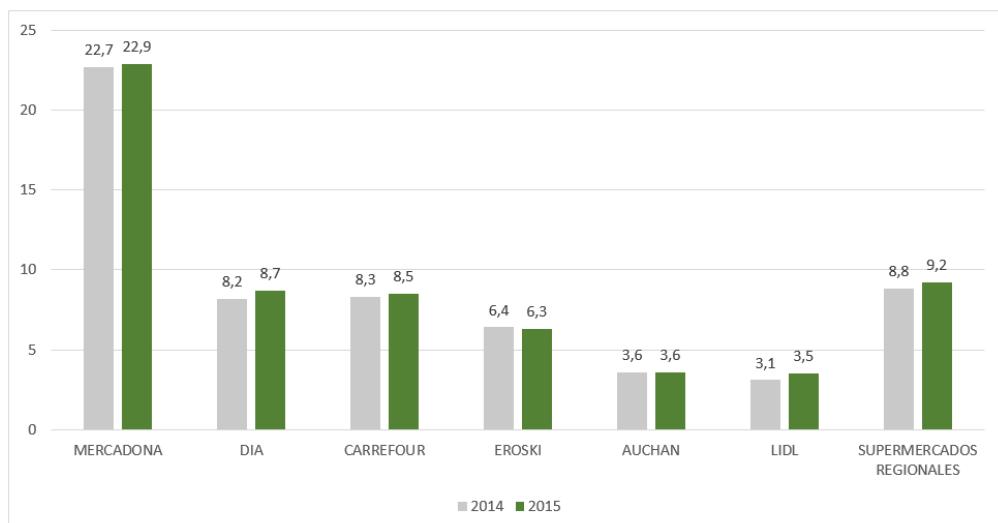
Aunque parece un sector en el que existen muchas empresas, es un sector que se encuentra muy concentrado, ya que son muy pocas las empresas que dominan la cuota de mercado. Según el informe Kantar Worldpanel, Mercadona es la que lidera el sector, con un 22,9% de la cuota en el año 2015.

---

<sup>1</sup> Las **estrategias defensivas** son las que *tratan de disminuir la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad* (Porter, 1988). Estas estrategias se orientan a salvar la cuenta de resultados de las empresas.

Sin embargo las **estrategias ofensivas** tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes de que los rivales puedan establecer acciones defensivas (Navas y Guerras, 1996).

Grafico 2.1: Cuota de mercado del sector de la distribución alimentaria en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Kantar Worldpanel

Además, cada día más empresas del sector de la distribución introducen marcas del distribuidor para diferenciarse, con la misma calidad pero siendo más económicas que las marcas del fabricante.

## 2.2 EL CRECIMIENTO DE LA MARCA BLANCA

Aunque nos encontramos en una situación de crisis económica, uno de los sectores que menos ha resultado afectado es el de Alimentación y Bebidas. “Alimentarse” constituye una de las necesidades básicas o fisiológicas en la pirámide de Maslow, por lo que para los consumidores es uno de los requisitos esenciales para vivir. Es por ello que el sector la distribución alimentaria aporta un 16,8% del valor añadido bruto de la industria, convirtiéndose en el líder en España.

Entre las marcas de los distribuidores y las marcas de los fabricantes, se ha incrementado el consumo de las primeras, tanto que España se encuentra entre los tres países europeos con mayor desarrollo de marcas del distribuidor o marcas blancas. Tal y como se analiza en el libro de “Marcas Líderes y Distribuidores: Buenas Prácticas de Colaboración” de José María Vilas, “*este fenómeno se debe al aumento de la concentración de la industria de distribución, al aumento continuo del surtido de dichas marcas, y al incremento continuo del diferencial de precio entre las marcas de distribuidor y las del fabricante*”.

Actualmente, el distribuidor no solo organiza los productos de los fabricantes, sino que es un rival más en la producción de marcas. Cada día se da más importancia a la imagen de marca, por lo que los detallistas realizan más esfuerzos en mejorar atributos por medio de la innovación y diferenciación de los productos.

Así mismo, existen fabricantes que se dedican exclusivamente a comercializar marca de distribuidor, con el objetivo de que ofrecer calidad al menor coste posible. Es el caso de los interproveedores de Mercadona, proveedores estratégicos que se vinculan con el distribuidor. Con esta nueva forma de trabajar se consigue más calidad y simplificación de los procesos, que se traduce en precios más bajos.

Por último, un concepto que carecía de importancia tradicionalmente dentro de las marcas del distribuidor es la lealtad a la marca. Rondan et al. (2006) explica que la lealtad a la marca del distribuidor tiene mayor importancia que el precio en el proceso de decisión de compra. Para conseguir la lealtad a una marca entra en juego la confianza, a la que nos referimos como la capacidad de satisfacer las expectativas de los consumidores. Esto es algo que Mercadona conoce muy bien, por lo que no duda en utilizar la confianza que genera hacia los consumidores como medio de retención de sus clientes.

### **3 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA**

Mercadona es una empresa española que nació en 1977 en un pequeño municipio valenciano, la Puebla de Farnals, con el objetivo de expandir el negocio de ultramarinos con el que contaba la familia. Pero el verdadero origen se remonta en el año 1981, cuando el actual presidente de la compañía, Juan Roig, hijo de los fundadores de la empresa de cárnica, adquiere la compañía. Es en ese momento en el que convierte las ocho tiendas de ultramarinos en supermercados, y comienza a ampliar la red de tiendas por toda Valencia.

Tal y como señala la revista americana Family Business Magazine<sup>2</sup>, actualmente Mercadona se posiciona en el número 85 de las 250 empresas más grandes del mundo, y siendo la tercera más grande en España, después del Banco Santander y del Corte Inglés.

Mercadona se encuentra dentro del sector terciario, y más concretamente, dentro del sector de la distribución comercial alimentaria, el cual es uno de los más importantes en España. Además, si lo clasificamos según la CNAE o “Clasificación Nacional de Actividades Económicas”, pertenece al “comercio al por menor de establecimientos no especializados”.

Esta compañía es la líder española en el sector de distribución en bienes de consumo. Mercadona ha conseguido posicionarse y no solo satisfaciendo las necesidades de los consumidores, sino posicionando además sus marcas blancas.

#### **3.1 LAS MARCAS BLANCAS DE MERCADONA**

Los supermercados de Mercadona, cuentan con una sala de ventas con una superficie media de 1.300 metros cuadrados, con un gran surtido en alimentación, droguería, perfumería, y complementos, caracterizándose porque la inmensa mayoría de

---

<sup>2</sup> Según la revista **Family Business**, encontramos 5 empresas españolas en el ranking de las más grandes del mundo. Entre las empresas españolas, la única empresa familiar que aparece en el ranking es el Banco Santander, en el puesto número 14. La siguiente es El Corte Ingles, ocupando el puesto número 66, seguido de Mercadona en la posición 85 y Fomento de Construcciones y Contratos en el puesto 110. Por último en la posición 116 encontramos a Inditex.

sus productos son de marca del distribuidor. Sin embargo, expertos en investigación de mercados que trabajan para la compañía observaron que existían una serie de productos de marca del fabricante que los consumidores adquirían en otros establecimientos. Es el caso de Coca-Cola, Danone o Nivea, productos que deben mantener un mínimo de rotación para que no se eliminen de los lineales.

Mercadona es el primer supermercado nacional que apostó por crear una marca blanca del distribuidor para posicionarse. En concreto, en el año 1996 la empresa impulsa sus principales marcas del distribuidor (Hacendado, Deliplus, Compy y Bosque Verde). Gracias al éxito generado por dichas marcas, y aprovechando su potencialidad, Mercadona ofrece cada día más marcas propias. Estas son algunas de ellas:

Tabla 3.1 Clasificación de las marcas del distribuidor de Mercadona

CATEGORÍA DEL PRODUCTO		LOGO	CATEGORÍA DEL PRODUCTO		LOGO
<b>HACENDADO</b>	Alimentación		9.6	Perfumería para hombre	
<b>COMPY</b>	Mascotas		COMO TÚ	Perfumería para mujer	
<b>DELIPLUS</b>	Cosmética y cuidado personal		<b>VERDIFRESH</b>	Ensaladas	
<b>BOSQUE VERDE</b>	Droguería		<b>STEINBURG</b>	Cerveza	
<b>DERMIK</b>	Cosmética		<b>KNEBEP</b>	Licores	

Fuente: Elaboración Propia a partir de la web de Mercadona

Actualmente, la compañía ofrece una variedad de productos que se aproxima a las 8.000 referencias, las cuales garantizan máxima calidad, seguridad alimentaria, a un precio mínimo y servicio sublime.

Todas estas marcas vienen acompañadas de la colaboración de interproveedores responsables de elaborar los productos. Un punto a destacar por Mercadona es que apuesta por proveedores nacionales, como el ajo morado, el cual proviene de Andalucía y Castilla-La Mancha o los aguacates, procedentes de Málaga.

Otro aspecto a valorar de la compañía es que destina más de doble de recursos a la I+D+i que la media española. Si exponemos dicha afirmación en cifras, según los datos del INE de 2014, el 2,84% de sus empleados se dedica a la innovación, frente al 1,09% de la media.

### 3.2 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Una vez que Juan Roig adquiere Mercadona SA y empieza a expandir los supermercados, se da paso a una política de reducción de precios. Además, incentiva a los consumidores a acercarse a Mercadona mediante ofertas gancho que lanza a través de campañas de publicidad muy intensas. Debido a que el margen que perdía en los elementos ofertados no llegaba a recuperarlo con la venta del resto de productos, Roig se decide a cambiar de estrategia, por lo que no volvería a utilizar la publicidad como forma de captación de clientes.

Es por ello que en el año 1993 desarrolla el modelo de Gestión de Calidad Total, con una estrategia basada en “Siempre Precios Bajos” o SPB, que garantiza llenar la cesta de la compra con la máxima calidad a un precio bajo.

A través de un modelo de calidad total, Mercadona consigue la excelencia, esforzándose en satisfacer a todos los grupos de interés o stakeholders:

A sus **clientes** o como Mercadona denomina “sus jefes”. La compañía intenta que su satisfacción sea plena a través del desarrollo y la búsqueda de soluciones centradas en sus necesidades. Además la empresa desarrolla una política de “siempre precios bajos”, atrayendo de este modo un número aún más elevado de consumidores.



En cuanto a los **empleados**, Mercadona desarrolla amplios programas de formación así como de conciliación de la vida laboral y familiar. Además, sus trabajadores cuentan con contratos indefinidos, lo que aporta un gran nivel de seguridad y compromiso de los trabajadores y una alta reputación a la empresa<sup>3</sup>.

Con los **proveedores** mantiene una relación basada en la cooperación, colaboración mutua y la estabilidad, firmando acuerdos de duración indefinida con los interproveedores. Esto le permite tener productos exclusivos con las marcas del distribuidor que comercializa.

**De cara a la sociedad**, desarrolla iniciativas que fomentan y promueven el crecimiento económico y la creación de valor favoreciendo además la mejora del entorno educativo, social y medioambiental. Alguna de las actuaciones realizadas han sido la insonorización de sus establecimientos o la optimización del consumo energético, así como el continuo desarrollo de sus supermercados ecoeficientes. Esto le permite reducir costes y mejorar así su imagen corporativa respecto a la competencia.

**En cuanto al capital**, la empresa consigue un incremento constante de la productividad y de los beneficios. Desarrolla una política de distribución de beneficios prudente, lo que le permite fortalecer e incrementar los recursos propios de la empresa y asegurarse los efectos positivos y multiplicadores del modelo de GCT.

La satisfacción de los 5 elementos de su modelo de GCT hace que Mercadona obtenga una ventaja competitiva respecto a la competencia, por lo que alcanza beneficios por encima de la media del sector.

### 3.3 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Actualmente Mercadona es el primer establecimiento por cuota de mercado y superficie comercial gracias a su apuesta por el comercio de proximidad. Su ventas de 20.831 millones de euros le hacen ocupar el primer lugar en facturación, y el beneficio neto ha incrementado un 12% más respecto al de 2014, alcanzando una cifra de 651

---

<sup>3</sup> “El **II Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España**, elaborado por el Instituto Internacional de Ciencias Políticas, destaca a Mercadona por ser una de las **empresas españolas que más apuesta por la conciliación familiar y laboral** de sus trabajadores”. Diario ABC.

millones de euros en el año 2015. A continuación se detallan los hechos más relevantes que ocurrieron durante el pasado año.

Tabla 3.2: Hechos más significativos del año 2015

“EL JEFE”	“EL TRABAJADOR”	“EL PROVEEDOR”	“LA SOCIEDAD”	“EL CAPITAL”
Más de 1500 comercios.	Más de 75.000 empleados.	15.393 millones de euros en compras.	1497 millones de euros de contribución tributaria.	20.831 millones de euros de facturación.
14,7% de cuota de mercado en el sector de la distribución alimentaria.	Más de 1000 con contrato indefinido.	125 fabricantes <del>interproveedores</del> .	Colaboración con más de 100 comedores sociales	651 millones de euros de inversión.
Presente en 17 Comunidades Autónomas.	Inversión de formación de más de 39 millones de euros.	67 fábricas nuevas y líneas de producción.	Más de 4.200 toneladas de alimentos donados	611 millones de euros de beneficio neto.
400 nuevos productos.	Sueldo de 1277 euros brutos de personal base.	Más de 2000 proveedores comerciales y de servicio.		500 millones de euros destinados a reinversión
Confianza de más de 5 millones de hogares.	277 millones de euros de prima variable repartidos entre la plantilla.	Más de 20.000 pymes y productores de materias primas.		

Fuente: Elaboración Propia, a través de la propia web de Mercadona

Actualmente, Mercadona está presente en 17 Comunidades Autónomas, con un total de 1.574 tiendas en 2015, de una media de 1.300 y 1.500 metros de sala de ventas. Como datos económicos del año 2016 se puede añadir que Mercadona ha abierto su primer supermercado en la provincia de Bilbao y un nuevo centro logístico en Vitoria para abastecer a la zona norte de España. Además, la compañía ha aprobado expandir su mercado fuera de España hacia Portugal, país elegido por su cercanía y proximidad logística, con la apertura de cuatro establecimientos que se abrirán en 2019.

En cuanto a los principales ratios financieros, y si se tiene en cuenta los datos del balance de situación a fecha del 31 de diciembre de 2015, los cuales aparecen en el Anexo 1, estos son adecuados y no se aprecian problemas significativos de riesgo. Se hace especial mención en que el parámetro de endeudamiento reafirma lo que nos indica su solvencia, es decir, que la empresa puede hacerse cargo de sus fondos ajenos con sus

fondos propios, siendo el indicador incluso menor que 0,5 a corto plazo. Se puede añadir que la empresa presenta una situación adecuada con un riesgo bajo.

Tabla 3.3: Ratios financieros de equilibrio

RATIOS	2015
LIQUIDEZ (AC/PC)	1,29
SOLVENCIA (A/P)	2,34
ENDEUDAMIENTO c/p (PC/PN)	0,72
ENDEUDAMIENTO l/p (Pnc/PN)	0,02
ENDEUDAMIENTO (P/PN)	0,74
COBERTURA (PN+PNC)/ANC	1,26

Fuente: Elaboración propia, a través de la propia web de Mercadona.

### 3.4 ANALISIS DAFO

Una vez determinada la información sobre el mercado, sobre la empresa y sobre el entorno, se debe identificar cómo Mercadona traduce todo ello en fortalezas y debilidades. Igualmente se deben detectar cuáles son las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la empresa. La tabla 3.4 muestra de forma resumida las conclusiones de dicho análisis.

Tabla 3.4: DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS	
Sólo distribuye a particulares, no a grandes clientes como son los restaurantes.	Los grandes centros comerciales ofrecen mayor variedad de alimentación, droguería...	
Poca variedad de marcas de fabricante.	Mucha competencia directa que deriva a guerras de precios.	
Horario reducido de atención al público.	Hay nuevos competidores online, como es el caso de Amazon.	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
Gran número de locales alrededor de toda España.	La crisis propicia la venta de marcas del distribuidor.	
Reparto a domicilio.	Desarrollo de nuevos mercados y progresivo aumento del consumo.	
Posicionamiento de su marca de distribuidor.	Incremento de la innovación en el sector de la distribución.	
Estudio de Merchandising de sus tiendas.	Posibilidad de nuevos clientes.	
Política muy competitiva en precios.		

Fuente: Elaboración Propia

### **3.5 MERCHANDISING DENTRO DE MERCADONA**

Cada día los consumidores pierden menos tiempo a la hora de adquirir sus productos en los puntos de venta, por lo que la organización y distribución de los productos se convierte en un punto de gran relevancia para la maximizar el beneficio. Se deben gestionar los espacios de una forma atractiva para captar la atención del consumidor, por lo que se debe estudiar con delicadeza el número de referencias y marcas que se incluyen en los lineales.

Mercadona persigue que el acto de compra se convierta en toda una **experiencia** para el cliente. La compañía cuida el aspecto de los supermercados, genera atmósferas agradables y con sus productos genera lazos afectivos con la marca, para que dichas experiencias sean difíciles de reproducir por sus rivales.

En los puntos de venta se procura que la cantidad de productos expuesta en los lineales siempre sea la correcta. Además destaca los mejores productos o los más vendidos siempre a la altura de los ojos.

Para la comodidad de los consumidores, todos los pasillos se encuentran perfectamente distribuidos, con carteles en la parte superior que indican dónde se encuentra cada sección dentro del establecimiento. Todos los pasillos, lineales y mobiliario en general se encuentran en sintonía con los colores de la empresa, una estrategia utilizada para estimular los sentidos de los clientes.

Además, debido a que el cliente es “el jefe”, este debe ser tratado como tal. La atención al personal se convierte en un factor que cobra especial relevancia.

Por último, en todos los supermercados de Mercadona se cuenta con un hilo musical bastante singular. Existen pocos competidores que con una canción consigan trascender de una manera tan afectiva. Esta música se compaña de ofertas del día o avisos de nuevas hornadas de la sección de panadería.

### 3.6 CIUDAD DE CALATAYUD, NUEVO DESTINO DE MERCADONA

La ciudad de Calatayud posee una importante actividad económica y comercial que cuenta con el apoyo de la situación geográfica, relativamente cercana a los principales centros industriales y culturales del país, como son Zaragoza, Madrid, Valencia, o incluso, Barcelona. Además cuenta con un buen sistema de comunicaciones, tanto por carretera como por vía férrea, la cual se consolidó con la llegada en el año 2003 del tren de alta velocidad.

Gráfico 3.1: Evolución del número total de habitantes en Calatayud de 2006 a 2015



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del INE

El municipio bilbilitano es la cuarta ciudad aragonesa en número de habitantes, con una media aproximada de 21.000 habitantes en los últimos años. En total, la comarca de Calatayud se forma con un total de 67 municipios, con aproximadamente 40.000 habitantes en 2016. Los habitantes de los alrededores de Calatayud perciben a dicha ciudad como un centro próximo tanto económico como de acceso a las diferentes instituciones públicas, de carácter provincial, regional o estatal.

Figura 3.1: Situación geográfica de Calatayud



Respecto a tiendas de consumo y alimentación, Calatayud cuenta con una gran variedad de establecimientos. Si se hace referencia al tipo de establecimientos, según el índice de Nielsen de Alimentación<sup>4</sup> podemos clasificar los establecimientos de la localidad por la superficie de los mismos.

- ✚ Como hipermercado (o establecimiento con una superficie de más de 2.500 metros cuadrados de sala de ventas) encontraríamos Hiper Simply.
- ✚ Como supermercados (o establecimientos entre 100 y 2.499 metros cuadrados) encontraríamos Spar, El Arbol, Eroski, Coaliment, Coviran, Aldi o Dia.

El estudio del presente proyecto está enfocado en conocer si será viable la implantación de un supermercado como es Mercadona a la hora de compensar los requerimientos de una demanda que cada día es más exigente en variedad de productos, calidad, infraestructura adecuada, limpieza, buena atención al cliente, promociones y ante todo precios competitivos.

---

<sup>4</sup> Según el índice del Nielsen de Alimentación, los establecimientos se diferencian según la superficie de los mismos, estableciendo la siguiente clasificación:

- Hipermercados: Establecimientos con más de 2.500 metros cuadrados de sala de ventas.
- Supermercados de 1.000 a 2.499 metros cuadrados
- Supermercados de 400 a 999 metros cuadrados
- Supermercados de 100 a 399 metros cuadrados
- Libre servicio de menos de 100 metros cuadrados
- Tiendas tradicionales: régimen de despacho tradicional

## **4. PRESENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS**

En este apartado se van a descubrir y dar respuesta a los problemas que han motivado el presente trabajo. Tal y como citaba Albert Einstein “La formulación de un problema es con frecuencia más importante que su solución”.

En primer lugar, se detallarán los métodos y procedimientos llevados a cabo para recopilar y analizar la información necesaria, en función de una serie de objetivos de investigación. Para dar solución a cada uno de los objetivos se han utilizado técnicas cuantitativas debido a la potencialidad que tienen dichas técnicas a la hora de extraer los resultados.

El objetivo principal de dicha investigación es examinar las percepciones y actitudes de los consumidores en la adquisición de las marcas del distribuidor en general, y más concretamente de las que ofrece Mercadona. Por otro lado, se quiere conocer el impacto que generará en el comportamiento de compra una vez que se instale en Calatayud, en opinión tanto de consumidores como de los propios empleados. Además, se pretende describir a dos de sus competidores para conocer cuántas marcas ofrecen en una serie de productos concretos y observar dónde se sitúan en los lineales.

Con las técnicas que se analizan a continuación se pretende conseguir información desde tres puntos de vista diferentes: el punto de vista del consumidor, el de los propios empleados de Mercadona y por otro lado la competencia. Los dos primeros se han analizado por un método sencillo a la hora de cuantificar como es la encuesta, mientras que el análisis de la competencia se ha llevado a cabo a través de una observación.

A continuación se detalla cada práctica utilizada, los resultados obtenidos y las conclusiones que aportan al estudio.

### **4.1 ESTUDIO EMPÍRICO I: LA ENCUESTA**

Para alcanzar los objetivos que se han propuesto a la hora de llevar a cabo la investigación de mercado, se ha seleccionado una técnica de comunicación como es la encuesta.

En concreto se ha llevado a cabo el análisis de dos tipos de encuestas enfocadas a diferentes segmentos para más tarde poder contrastar la información. Una de ellas se enfocó hacia los consumidores, y más concretamente a habitantes de la ciudad de Calatayud. Sin embargo la segunda encuesta se propuso para que la contestaran los propios empleados de Mercadona.

#### 4.1.1 Objetivos

Como se ha comentado, los cuestionarios se han dirigido a dos targets totalmente diferenciados: los consumidores y los empleados de Mercadona. Aun así, ambos cuestionarios cuentan con una serie de objetivos comunes que vamos a exponer a continuación:

- Determinar si a los consumidores les resulta más manejable comprar en un supermercado o en un pequeño establecimiento.
- Explorar qué clase de productos son los más consumidos en general: marcas del distribuidor o marcas del fabricante
- Obtener una valoración sobre la marca del distribuidor en general.
- Valorar aspectos internos y externos sobre Mercadona.
- Conocer la percepción que les genera la apertura de un nuevo Mercadona en Calatayud.

Además, cada una de las encuestas se realizó con la intención de dar respuesta a una serie de objetivos particulares en cada una de ellas.

La encuesta enfocada hacia los **consumidores** se realizó para:

- Conocer el establecimiento que más frecuentan los consumidores de Calatayud en general.
- Estudiar si los consumidores conocen Mercadona y su variedad de marcas blancas.

- ⊕ Determinar si los consumidores adquieren productos de las marcas del distribuidor de Mercadona

Sin embargo, a los **empleados de Mercadona** se les realizó el cuestionario para solventar los siguientes objetivos:

- ⊕ Conocer la percepción de los empleados de Mercadona acerca de si todas las marcas del distribuidor de Mercadona tienen relación calidad precio similar.
- ⊕ Conocer la opinión sobre los aspectos internos de Mercadona como lugar de trabajo.

#### 4.1.2 Metodología

A la hora de elaborar ambos cuestionarios se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- ✓ *Versatilidad*: Capacidad del medio para adaptarse a las necesidades de recogida de la información.
- ✓ *Coste*: En función del presupuesto del investigador.
- ✓ *Duración de recogida de la información*: En función de la urgencia a la hora de recoger los datos.
- ✓ *Control de la muestra*: Capacidad del procedimiento para llegar de forma efectiva y eficiente a la unidades muestrales seleccionadas, o lo que es lo mismo, la representatividad muestral.
- ✓ *Cantidad de información*: Volumen de información requerido para satisfacer las necesidades que se tienen.
- ✓ *Calidad de información*: Grado en que los datos se encuentran libres de sesgos o errores resultantes de la utilización de dicho procedimiento.
- ✓ *Tasa de respuesta*: Porcentaje de la muestra original que es realmente encuestada.

#### *4.1.2.1 Elección del tipo de encuesta*

A la hora de obtener los datos, se ha realizado encuestas estructuradas, donde las preguntas y respuestas quedaban estandarizadas, y de estilo directo.

El cuestionario para los **consumidores** de Calatayud fue una técnica auto administrada, donde no hubo un contacto directo con las personas entrevistadas. La ventaja que tiene dicho tipo de encuesta es que se consigue una alta tasa de respuesta para que la muestra sea representativa.

Por otro lado, la encuesta enfocada a los **empleados de Mercadona** se realizó de forma personal directa con el propósito de conseguir una alta tasa de respuesta y un mayor control de la muestra. Hay que destacar que el encuestador actuó de forma neutral para que los encuestados respondieran con la mayor sinceridad posible.

#### *4.1.2.2 Diseño del cuestionario*

A la hora de elaborar los cuestionarios se tuvo en cuenta la necesidad de crear una estructura común. Así, en ambos aparece una pequeña introducción con un saludo al participante, el objetivo del estudio, la solicitud de colaboración, la garantía de anonimato y por último un agradecimiento de colaboración.

En segundo lugar se encontraba el cuerpo del cuestionario, donde se muestran las preguntas objeto del estudio. A la hora de seleccionar el orden de las cuestiones se parte de aspectos generales para llegar a los particulares.

Las primeras preguntas son decisivas para ganar la confianza y cooperación de los encuestados, por lo que las preguntas son de aproximación. Son preguntas sencillas y poco comprometidas. Conforme se avanza en el cuestionario aumenta el grado de complejidad tanto en formulación como en contenido. Tal y como citan Elena Abascal Fernandez e Ildefonso Grande en su libro de “Análisis de Encuestas”, *si las preguntas delicadas se colocan al principio de la encuesta la probabilidad de una negativa a colaborar es mayor.*

A continuación vamos a clasificar las preguntas realizadas en dicha técnica:

Según la **libertad de los encuestados para responder** surgen las preguntas cerradas y dicotonómicas:

- ⊕ Las preguntas cerradas son aquellas que proponen una serie de ítems o respuestas posibles y el encuestado se limita a seleccionar una única respuesta o varias de las alternativas posibles (preguntas con opción múltiple).
- ⊕ Además en el cuestionario aparecen preguntas cerradas dicotonómicas, donde la alternativas de respuesta se reducen a dos respuestas.

Como ventajas de las preguntas cerradas cabe destacar que son cuestiones fáciles de administrar o tabular, reducen el sesgo por parte del encuestador, son más sencillas de responder y son mejores para temas sensibles.

Como inconvenientes son preguntas donde el diseño de la pregunta y respuestas debe ser muy minucioso para que se recojan todas las alternativas posibles. Además los participantes pueden escoger una respuesta sin pensarla de antemano.

Según la **función de las preguntas del cuestionario**, podemos hacer la siguiente clasificación:

- ⊕ Preguntas de escala o clasificación: las cuales sirven para evaluar el grado de intensidad de la característica o atributos que se quiere medir. Este tipo de preguntas permiten el cálculo de medias, desviaciones típicas o varianzas, datos que nos proporcionan una idea de la forma de la población estudiada.
- ⊕ Preguntas batería: Las cuales usan la misma formulación para responder sobre diversos factores. Este tipo de cuestiones no es recomendable abusar de ellas, ya que se puede aburrir al entrevistado.
- ⊕ Preguntas filtro: Son preguntas que evitan que respondan aquellas personas a quienes no va dirigida la cuestión. Como ocurría con las anteriores, no se aconseja utilizar demasiadas, debido a que reducen el tamaño real de la muestra y hacen más complicado el análisis de los datos. La encuesta para empleados no presenta ninguna de este tipo, mientras que la de consumidores solo contiene una de ellas.

Una vez resuelto el cuerpo de la encuesta, se encuentran los datos de clasificación, es decir, variables sociodemográficas que sirven para segmentar los resultados relativos a la parte general del cuestionario. Estos son el sexo, edad, renta media neta mensual del hogar y ocupación del participante en el caso del cuestionario de consumidores, y sexo, edad y años de experiencia en el caso de empleados. La edad y la renta media neta mensual del hogar se muestran con una escala ordinal para facilitar el tratamiento estadístico.

Al final de ambos cuestionarios se muestra una pequeña despedida, agradeciendo de nuevo la colaboración del encuestado. Ambas estructuras de la encuesta se encuentran en el Anexo 2.

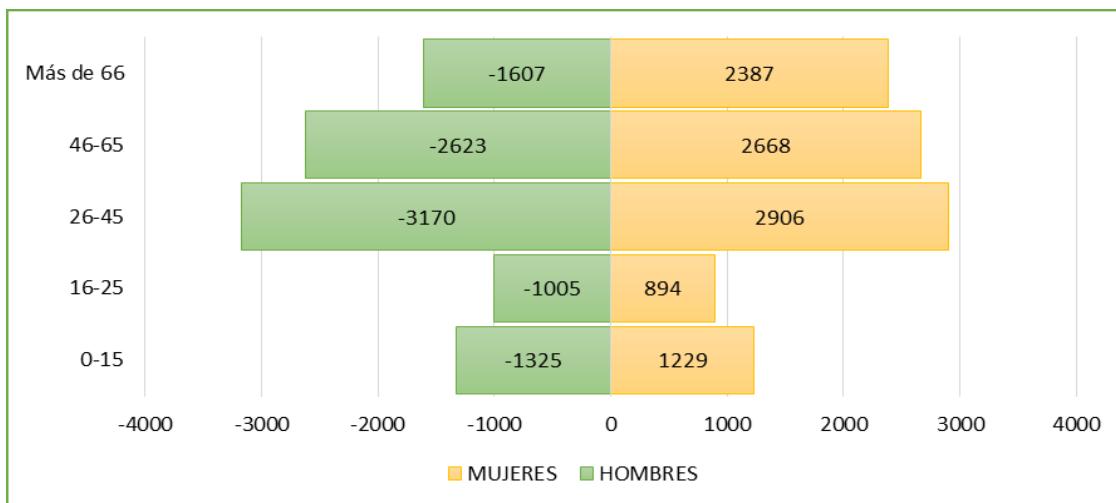
#### *4.1.2.3 Plan de muestreo*

El muestreo supone extraer a un grupo representativo de la población objeto del estudio, en nuestro caso consumidores de Calatayud y empleados de Mercadona, para que puedan formularse conclusiones extrapolables. En nuestro caso, se trata de un estudio subjetivo, no probabilístico y de conveniencia, ya que se seleccionaron a personas accesibles al investigador. A continuación se exponen de forma diferenciada ambos planes de muestreo.

##### *A) Plan de muestreo para la encuesta a consumidores*

A la hora de llevar a cabo la elección del público objetivo, se tuvo en cuenta la pirámide de población de Calatayud por sexo y edad. Debido a que el grueso de la pirámide se localiza entre la población de 26 a 65 años, se hizo la encuesta un 1,38% de los hombres y a un 2,43% de las mujeres para que dicha muestra fuera lo suficientemente válida.

Gráfico 4.1: Pirámide de población de Calatayud en 2015 por sexo y edad.



Fuente: Elaboración propia, a través de datos del INE.

Esta técnica cualitativa se llevó a cabo entre los días 3 y 29 de mayo de 2016. La encuesta se realizó a 216 habitantes de Calatayud por medio de una encuesta auto-administrada, en la cual no hubo contacto directo con las personas entrevistadas.

El cuestionario se desarrolló por medio de una herramienta que ofrece Google, llamada Google Forms, y que facilita un enlace para responder el cuestionario, al que se puede acceder con conexión a internet. Este se difundió entre los habitantes de Calatayud a través del correo electrónico, redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp. A continuación se presenta la ficha técnica del estudio.

Figura 4.1: Ficha técnica para encuesta a consumidores.

Ámbito: Calatayud (Zaragoza)

Universo: Población de 16 a más años de edad

Muestra: 216 personas

Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico por cuotas de sexo y edad.

Entrevista: Encuesta auto administrada

### *B) Plan de muestreo para la encuesta a empleados*

El cuestionario se llevó a cabo entre los días 17 y 19 de mayo en el establecimiento de Mercadona de La Almunia de Doña Godina, localidad que se encuentra a 36 kilómetros de Calatayud y en la que se encuentra el local más próximo de Mercadona.

En este caso la encuesta fue personal y directa. Se obtuvieron 32 respuestas de los empleados de dicho establecimiento. A continuación se muestra la ficha técnica:

Figura 4.2: Ficha técnica para encuesta a empleados.

Ámbito: Calatayud (Zaragoza)
Universo: Trabajadores de Mercadona
Muestra: 32 empleados de La Almunia de Doña Godina.
Tipo de muestreo: De conveniencia
Entrevista: Encuesta personal y directa

#### *4.1.2.4 Procedimiento y análisis de datos*

A la hora de llevar a cabo el análisis de los resultados, se utilizó una herramienta estadística muy utilizada a la hora de llevar a cabo investigaciones de mercado: IBM SPSS, versión 24.

### **4.1.3 Resultados**

Para analizar los resultados que nos han proporcionado tanto las encuestas realizadas a consumidores de Calatayud como las encuestas realizadas a empleados de Mercadona se han segmentado los resultados.

Debido a que ambos estudios compartían cuestiones comunes, estos se han analizado de forma conjunta para comprobar si consumidores y empleados aportaban el mismo punto de vista o si por el contrario los resultados diferían.

Para llevar a cabo el desglose de las preguntas se utilizaron tres bases de datos: en una de ellas se encontraban las preguntas particulares que se habían realizado a los consumidores, otra con las preguntas particulares de los empleados, y por último una con las cuestiones que compartían ambos cuestionarios.

#### *4.1.3.1 Análisis de la parte específica de la encuesta a consumidores*

Con objeto de tratar la muestra a efectos estadísticos, al final del cuestionario se hicieron una serie de preguntas sociodemográficas. En la tabla 4.1 se muestran los resultados.

En este apartado solo vamos a describir las cuestiones particulares que se realizaron a 216 personas, entre las que se encontraban 136 mujeres y 80 hombres. El 86,5% de los consumidores se encontraba entre los 16 y 45 años. Si observamos la pirámide de población de Calatayud del año 2015 podemos considerar que la muestra es representativa, ya que en dicho tramo es donde se encuentra la mayor parte de la población.

Respecto a la renta y ocupación de las personas encuestadas, el 33,3% eran estudiantes y el 38% personal laboral, por lo que las rentas medias del hogar de la gran mayoría eran de 0 a 900 euros (32,9%) y de 901 a 1500 euros (38,40), mientras que solo el 19,4% obtienen unas rentas de 1.501 a 2.400 euros.

Tabla 4.1: Variables demográficas encuesta de consumidores

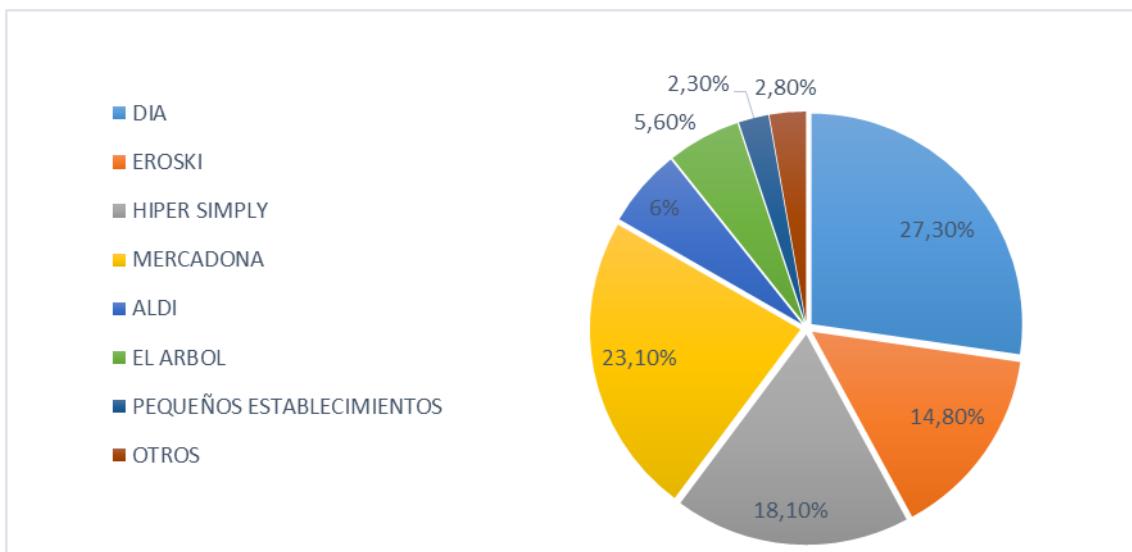
Variable		Porcentaje	Variable		Porcentaje
<b>Sexo</b>	Mujer	63%	<b>Edad</b>	16-25 años	50,90%
	Hombre	37%		26-45 años	35,60%
<b>Ocupación</b>	Estudiante	33,30%		46-65 años	12%
	Funcionario	13%		Más de 66 años	1,40%
	Personal laboral	38%	<b>Renta media neta mensual del hogar</b>	0-900 euros	32,90%
	Desempleado	11,60%		901-1.500 euros	38,40%
	Ama de casa	4,20%		1.501-2.400 euros	19,40%
	Jubilado	0%		más de 2.400 euros	9,30%

A continuación vamos a describir los resultados según los objetivos planteados para la encuesta.

### 1. Establecimientos más visitados por los consumidores de Calatayud

De acuerdo con los resultados que se muestran en el gráfico 4.2, un 23,1% de los consumidores encuestados realizan su compra habitual en Día, seguido del 23,1% de Mercadona de La Almunia, del 18,1% de Hiper Simply y 14,8% de Eroski.

Grafico 4.2: Establecimientos más visitados por la población de Calatayud



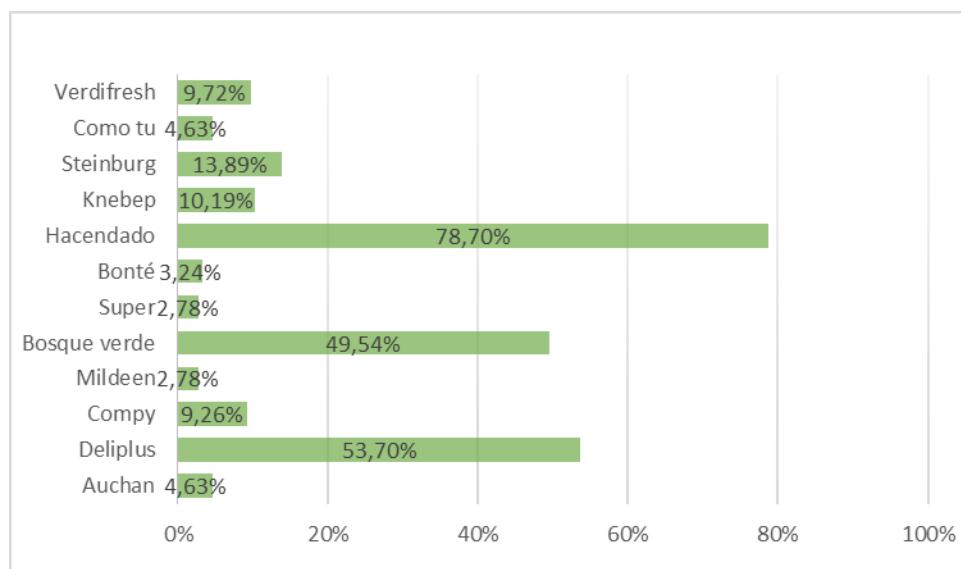
### 2. Conocimiento y compra de Mercadona y sus marcas blancas

El 100% de la muestra analizada conocía Mercadona, y de ellas el 48,1% adquieren sus productos a menudo, mientras que el 42,6% los adquieren de vez en cuando.

Además del conocimiento y frecuencia de compra en Mercadona, la población de Calatayud fue sondeada por el conocimiento de las marcas específicas del distribuidor que forman parte de su cartera (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde, etc.). Con una cuestión de opción múltiple los encuestados podían seleccionar de entre 12 marcas aquellas que consideraban que pertenecían a Mercadona. Se muestran los resultados en el gráfico 4.3.

Las verdaderas marcas del distribuidor de Mercadona son Verdifresh, Como tú, Steinburg, Knebep, Hacendado, Bosque Verde y Deliplus. De todas ellas, Hacendado es la marca más conocida, marcada por un 78,70% de los encuestados, seguida de Deliplus con un 53,70% y Bosque Verde con un 49,54%.

Gráfico 4.3: Conocimiento de las marcas de distribuidor de Mercadona



#### *4.1.3.2 Análisis de la parte específica de la encuesta a empleados*

Igual que nos ocurría con la encuesta enfocada a consumidores, se hicieron una serie de preguntas sociodemográficas de relevancia estadística. En la tabla 4.2 se muestran los resultados.

Dicho cuestionario se realizó a 32 empleados del establecimiento de Mercadona que se encuentra en La Almunia de Doña Godina. Si analizamos el perfil de dichos empleados, la mayor parte de los encuestados pertenecían al segmento femenino (62,5%), y la mayoría de ellos comprendido entre un rango de edad entre 26 y 45 años (81,3%). Además, un 78,1% de los empleados que respondieron la encuesta llevaban trabajando en Mercadona entre 2 y 5 años, y solamente un 3,1% más de 10 años. Si comparamos dichos datos con los que Mercadona expone en su memoria anual del año 2015 (datos que podemos encontrar en el Anexo 3), se pueden considerar representativos, ya que el 66% de la plantilla son mujeres y la mayoría tienen entre 30 y 49 años, representando un 81% del total de los empleados.

Tabla 4.2: Variables sociodemográficas para empleados de Mercadona.

	Variable	Porcentaje		Variable	Porcentaje
Sexo	Mujer	63%	Años de experiencia	Menos de un año	9,40%
	Hombre	38%		De 2 a años	78,10%
Edad	16-25 años	9,40%		De 6 a 9 años	9%
	26-45 años	81%		Más de 10 años	3,10%
	46-65 años	9%			

Del mismo modo que se han descrito los resultados de las preguntas particulares de consumidores, vamos a analizar los resultados de las encuestas enfocadas a los empleados para dar respuesta a los objetivos.

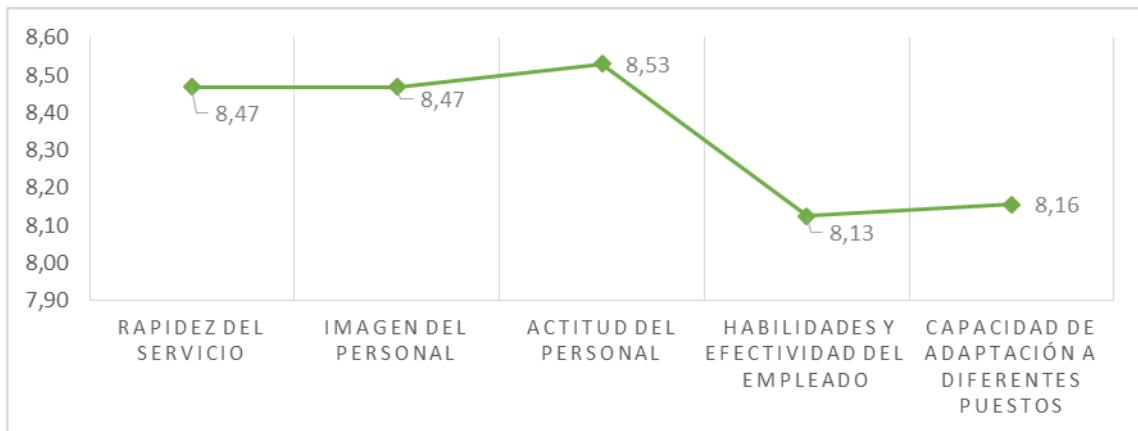
### 1. Percepción sobre la relación calidad-precio de las marcas de Mercadona

A dichos empleados se les preguntó sobre su opinión respecto a si todas las marcas del distribuidor de Mercadona ofrecen una calidad/precio similar, a lo que la gran mayoría contestaron que si se parecían (78,1%).

### 2. Valoraciones sobre Mercadona como lugar de trabajo

Respecto a Mercadona como lugar de trabajo, podemos observar los resultados a continuación. Por un lado se pidió a los empleados que valorasen de 0 a 10 una serie de atributos de Mercadona, los cuales aparecen representados en el gráfico 4.4. Como se observa todos los elementos tienen una media aproximada de 8 en una escala de valores de 0 a 10, por lo que todos los elementos reciben una puntuación muy alta en la escala, destacando ligeramente la actitud del personal (8,53).

Gráfico 4.4: Valoración media de los atributos de Mercadona



Para valorar los aspectos internos de Mercadona, se realizó una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es un valor negativo que significa muy poco satisfecho, 2 poco satisfecho, 3 indiferente, 4 bastante satisfecho y 5 muy satisfecho. Si se observa la media de cada uno de los elementos en la tabla 4.3, todos ellos son muy próximos a 4, por lo que en todos los aspectos están muy satisfechos, destacando la seguridad laboral y la satisfacción general con dicho establecimiento. Evidentemente, también puede haber un “efecto prestigio” a la hora de valorar estos aspectos sobre su situación laboral.

Tabla 4.3: Elementos internos de Mercadona

Entorno laboral	Comunicación jefes/empleados	Seguridad laboral	Cursos de formación	Plan de carrera	Tiempos de descanso	Satisfacción general con Mercadona
Media	3,94	3,91	4,09	3,84	3,78	3,53

#### 4.1.3.3. Análisis de la parte común de la encuesta a consumidores y empleados

Como ya se ha comentado, ambos cuestionarios compartían una serie de cuestiones para analizar la concordancia que tenían las opiniones desde dos puntos de vista: el de consumidores y el de los propios empleados de Mercadona. A continuación se exponen los objetivos con sus resultados.

##### 1. Compra en supermercados vs. pequeños establecimientos

En relación con esta cuestión, los resultados de ambas encuestas han ido en el mismo sentido. Tanto consumidores como empleados consideran que resulta mucho

más fácil comprar en este tipo de superficie que en un pequeño establecimiento (un 89,4% de los consumidores y un 96,9% de los empleados).

## 2. Tipos de productos más consumidos: marcas del distribuidor vs. fabricante

Sobre los hábitos de compra en general, un 41,2% de los consumidores adquiere productos de marcas del distribuidor, un 7,4% marcas del fabricante y al 51,4% les resulta indiferente. Si vemos, sin embargo, qué opinan los empleados de Mercadona, estos consideran que la mayor parte de los productos que adquieren los consumidores son de marca del distribuidor (87,5%) frente a un 12,5% de los que piensan que les resulta indiferente.

Si especificamos por productos en concreto, las respuestas proporcionadas tanto por consumidores como empleados en los diferentes productos son muy similares.

Tabla 4.4: Productos adquiridos por los consumidores en función a su categoría.

		MARCA DEL DISTRIBUIDOR	MARCA DEL FABRICANTE	INDIFERENTE	TOTAL
Productos de limpieza	CONSUMIDORES	58,8%	23,6%	17,6%	100%
	EMPLEADOS	59,4%	18,8%	21,8%	100%
Productos de alimentación	CONSUMIDORES	40,7%	38%	21,3%	100%
	EMPLEADOS	59,4%	9,3%	31,3%	100%
Productos para mascotas	EMPLEADOS	41,2%	19%	39,8%	100%
	CONSUMIDORES	50%	21,9%	28,1%	100%
Productos de cosmética	EMPLEADOS	24,5%	55,1%	20,4%	100%
	CONSUMIDORES	18,8%	53,1%	28,1%	100%
Productos de higiene	EMPLEADOS	41,6%	39,4%	19%	100%
	CONSUMIDORES	40,6%	28,1%	31,3%	100%

Respecto a la influencia de la crisis en el consumo de marcas blancas, ambos grupos opinan en el mismo sentido. La gran mayoría de los consumidores (85,2%) piensan que sí que influye, mientras que lo afirman el 100% de los encuestados en la muestra de empleados.

Respecto a qué productos son los que se adquieren en Mercadona, el 72,2% de los consumidores adquieren toda la variedad de productos, y de la misma forma el 75% de los encuestados empleados consideran dicha afirmación.

Lo mismo nos ocurre con la siguiente cuestión. Cuando preguntamos a los consumidores la razón por la que compran en Mercadona, el 86,2% de los encuestados afirman que por su relación calidad-precio, mientras que para los empleados es el 93,8% de los participantes.

### 3. Valoración de las marcas del distribuidor y de Mercadona

Dado que para esta cuestión se utilizaron variables de escala, las valoraciones de los consumidores y empleados fueron comparadas a través de contrastes de hipótesis. Previamente se realizaron las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados se recogen en el Anexo 4. Como se aprecia, el p-valor es inferior a 0,05 en todos los casos, por lo que no son normales las variables. Por lo tanto, para comparar las respuestas tanto de los consumidores como de los empleados se utilizaron técnicas no paramétricas.

Cabe recordar que para las variables de escala también se elaboraron diagramas de cajas (boxplots), con el fin de detectar posibles valores atípicos que pudieran aparecer en las respuestas de consumidores y empleados (ver las figuras en el anexo 4).

En el diagrama para consumidores, cuando se pidió a los encuestados que valorasen de forma generalizada la marca blanca, se apreciaron atípicos débiles para 8 de los 216 individuos que componen la muestra. Solo se encontró un individuo considerado como atípico fuerte, debido a que su valoración se desvirtúa mucho del resto de respuestas que habían dado los demás individuos. En el caso de la valoración de atributos de Mercadona no se encuentran atípicos para ningún individuo.

De la misma manera se analizó el diagrama de normalidad para los empleados, donde solo encontramos tres casos de atípicos débiles, los cuales se distancian de las respuestas proporcionadas por el resto de individuos.

A la hora de valorar la marca del distribuidor de una forma generalizada se obtuvieron los siguientes resultados, tanto para consumidores como para empleados:

Debido a que el p-valor se encuentra entre 0,05 y 1, se puede afirmar que no existe una diferencia significativa entre las respuestas de empleados y consumidores en la valoración de la marca del distribuidor. Concretamente, la valoración media de los consumidores es 7,43, mientras que la de los empleados es ligeramente inferior, un 7,31. En la tabla 4.5 se encuentran los resultados obtenidos.

Tabla 4.5: Valoración general de la marca del distribuidor.

Valoraciones	Media consumidores	Media empleados	Z	p-valor
Valoración marca blanca	7,43	7,31	-0,348	0,728

Se ha elaborado el mismo análisis para determinar los resultados de una serie de atributos de Mercadona.

De acuerdo con los resultados, los atributos de proximidad, orden y limpieza, rapidez del servicio y atención del personal tienen una valoración muy dispar si se distingue entre lo que opinan los consumidores y empleados ( $p\text{-valor} < 0,001$ ). Mientras que los consumidores valoran la proximidad tan solo con 4,04, los empleados la valoran con 7,31. Lo mismo ocurre con los otros tres atributos, ya que los consumidores de promedio los valoran sobre 6, mientras que los empleados les otorgan una puntuación alrededor de 9. Por lo tanto se puede afirmar que existen diferencias significativas al 99%.

Para el atributo “calidad de productos” el valor de significación sería el 95%, debido a que los consumidores han valorado de promedio dicho atributo en 6,65, mientras que los empleados al 8,25.

Por último, para los atributos “Variedad de los productos” y “Precio”, el valor de significación es el 90%, por la diferencia es menos relevante. Los consumidores valoran

variedad y precios alrededor del 6,5 de media, mientras que los empleados los valoran con 7,8 aproximadamente. Los resultados obtenidos aparecen reflejados en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Valoración general de los atributos de Mercadona.

Valoraciones	Media consumidores	Media empleados	Z	p-valor
<b>Calidad de ptos</b>	6,65	8,25	-2,552	0,011
<b>Variedad de ptos</b>	6,51	7,81	-1,768	0,077
<b>Precios de ptos</b>	6,41	7,78	-1,591	0,112
<b>Proximidad</b>	4,04	7,31	-5,234	0,000
<b>Orden y Limpieza</b>	6,48	8,56	-3,167	0,000
<b>Rapidez del servicio</b>	6,36	8,72	-4,555	0,000
<b>Atención del personal</b>	6,48	8,84	-4,443	0,000

#### 4. Opiniones sobre la apertura de un nuevo Mercadona en Calatayud

Respecto a la apertura de Mercadona en Calatayud el 32,7% de los consumidores opinan que perjudicará al resto de comercios, el 58,2% que beneficiará a la economía de Calatayud, y tan solo el 9,2% considera que dicha ciudad seguirá igual. Por el lado de los empleados la opinión es muy similar, siendo los porcentajes 34,4% para los que piensan que beneficiará, y el 65,6% para los que piensan que perjudicará.

Respecto a si comprarán en Mercadona el 9,7% comprarán en Mercadona solo por la novedad, el 31,1% sí que cambiará sus hábitos de consumo y comenzarán a comprar en Mercadona, y el 59,2% alternarán su establecimiento habitual con el futuro Mercadona. Hay concordancia con los resultados de los empleados, ya que el 3,1% consideran que se acercarán por la novedad, el 50% creen que comprarán en Mercadona y el 46,9% que alternarán.

## 4.2 ESTUDIO EMPÍRICO I: LA OBSERVACION

La técnica de observación es una técnica utilizada en investigación, la cual consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones o situaciones con el fin de obtener una determinada información necesaria para una investigación.

A la hora de llevar a cabo dicha técnica se utilizó la técnica de “cliente misterioso” o más conocido como “mystery shopper” en los diferentes establecimientos de Calatayud.

Esta técnica se define como una *técnica de investigación que permite evaluar y mejorar el nivel de servicio que ofrecen las empresas a sus clientes comparando el ofrecido en la realidad con los objetivos que se proponen y con los niveles de la competencia* (ESOMAR 1999).

De esta forma se podía actuar como un cliente real con el fin de cumplimentar posteriormente una plantilla diseñada especialmente para llevar a cabo la observación.

Se creyó conveniente utilizar dicha técnica porque proporciona grandes ventajas, entre ellas la objetividad, ya que interesa que tanto clientes como empleados actúen de una forma natural. Además es una técnica rápida y sencilla que no tiene un coste económico elevado.

#### **4.2.1 Objetivos**

Con dicho estudio se quiso analizar a la competencia, de forma que se podía obtener información sobre los productos que comercializa, sobre las instalaciones e incluso sobre su personal. Los objetivos planteados quedan reflejados a continuación:

- Descubrir si son adecuadas las instalaciones de los diferentes establecimientos, tanto exteriores como interiores.
- Determinar el número de categorías que se encuentran en los lineales de una serie de productos, diferenciando entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante.
- Observar la localización de dichos productos en los lineales.
- Evaluar la imagen y actitud del personal en diferentes zonas.

#### **4.2.2 Metodología**

La observación realizada fue una observación estructurada y personal, donde todas las conductas estaban claramente definidas. Tanto los empleados como los consumidores no eran conscientes de que estaban siendo observados, por lo que se trató de una observación encubierta y natural.

La técnica se llevó a cabo la observación actuando como “mystery shopper” por los varios establecimientos de la zona. Marcando un radio de 500 metros desde el lugar donde se va a instalar Mercadona en Calatayud, localizamos a dos competidores, Dia y Eroski.

El trabajo de campo se realizó el día 21 de mayo de 2016 a las 19:30 horas. Además la revisión, depuración, supervisión y tabulación de los datos se realizó entre los días 25 y 27 de mayo.

Para facilitar el desarrollo de la técnica, se creó una plantilla donde quedaba detallada la información que deseábamos conocer, la cual se muestra en el Anexo 5. Esta información quedaba clasificada en cuatro bloques bien diferenciados:

- En el primero de ellos se pedía al observador que determinara si le parecían adecuadas o inadecuadas varias características en cuanto al establecimiento en general: accesos, tamaño del local, orden y limpieza y señalización.
- En segundo lugar, se requería a los observadores analizar el número de marcas que existía de cinco productos en concreto: leche entera, arroz, papel higiénico, pasta de dientes y agua mineral. Además se pedía especificar cuántas de ellas eran marcas de distribuidor y cuántas marcas de fabricante, analizando además la posición en las que se encontraban en los lineales (altura del suelo, de las manos o de los ojos)
- Por último, se observó el número de empleados que se ocupaban de las líneas de caja, y se analizó el desempeño y la actitud del personal tanto en caja como en los pasillos de cada uno de los establecimientos.

Los cinco productos escogidos para el análisis fueron productos de primera necesidad para el hogar, con objeto que estuviesen presentes en los establecimientos observados y siendo productos que suelen contar con varias marcas para cada producto. Para llevar a cabo la observación y que no se realizase de una forma subjetiva, la técnica fue llevada a cabo por tres observadores, de forma que si aparecían discrepancias entre dos observadores una tercera persona determinara la respuesta.

#### 4.2.3 Resultados

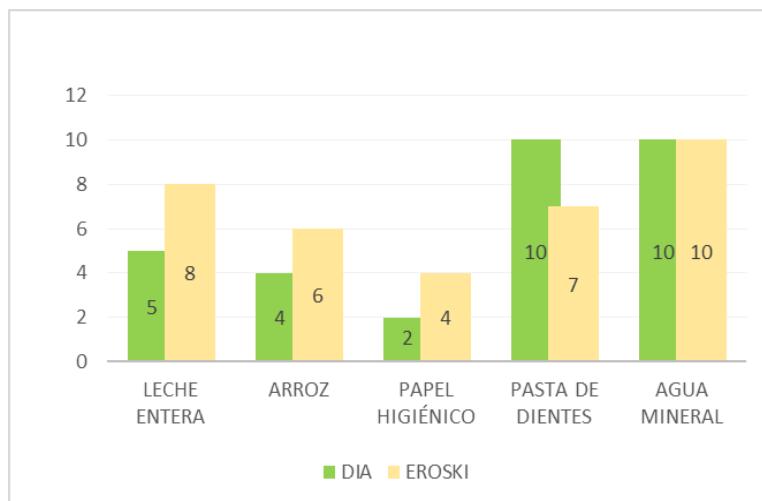
Ambos establecimientos se encuentran en la misma calle, perpendicular a la elegida por Mercadona para instalarse en Calatayud. Ninguno de estos dos establecimientos cuenta con parking para los consumidores. En cuanto al tamaño, ambos establecimientos son muy similares, aproximadamente unos 600 metros cuadrados de local. Respecto a la limpieza, ambos establecimientos se encontraban en buen estado en el momento en que se realizó dicha técnica. No se encontraban envases ni productos derramados por el suelo de los pasillos.

Figura 4.3 Localización de los establecimientos observados para el análisis.



A continuación se va a describir el número de marcas de los productos observados y su posición en los lineales.

Gráfico 4.5: Número de marcas por productos en Dia y Eroski



- En la leche entera, Eroski cuenta con más marcas de fabricante que Dia. Ambos cuentan con una sola marca del distribuidor en dicho producto y esta se encuentra a la altura del suelo. Además, ambos establecimientos comercializan marcas de fabricantes similares (Pascual, Puleva, La Asturiana y Celta), que se encuentran repartidas a la altura de los ojos, de las manos y del suelo.
- En cuanto al arroz, Eroski comercializa dos marcas más respecto a Dia. Como ocurría en el caso anterior, solo una de las marcas es marca del distribuidor, y esta se encuentra a la altura del suelo en ambos establecimientos. Además, comparten como marcas Sos, Brillante, El Brazal, La Cigala y Scotti. Todas ellas se encuentran repartidas en las tres alturas descritas.
- En cuanto al papel higiénico, Eroski comercializa más marcas de fabricante que Dia, aunque ambos establecimientos solo cuentan con una de distribuidor. Eroski comercializa Foxy, Scottex, Colhogar y Scottex, mientras que Dia solo vende Scottex y Dia, ocupando la marca Dia prácticamente todo el lineal, y una pequeña parte a la altura de las manos es de Scottex. Sin embargo en Eroski la marca del distribuidor se encuentra a nivel del suelo, mientras que las restantes marcas son las que ocupan el resto de las alturas.
- En cuanto a la pasta de dientes, Dia ofrece a los consumidores más marcas que Eroski. En este caso Dia además ofrece dos marcas del distribuidor: Bonté y Babysmile (enfocada hacia los más pequeños). En Eroski todas las marcas se encuentran a la altura de las manos, mientras que en el caso de Dia se reparten a la altura de las manos y del suelo (siendo las de marca del distribuidor las que más abajo se localizan en los lineales).
- Por último, si analizamos las marcas de agua, ambos supermercados cuentan con el mismo número de marcas, aunque no ofrecen las mismas. Ambos comparten a Lanjarón, Nestlé, Font Vella, Aquabona, y Solan de Cabras. Dia además comercializa Veri, Bezoya, Sierra de Cazorla, Lunares y su marca del distribuidor, mientras que Eroski vende Liviana, Cautiva, El Cañar, Fontecelta y

su propia marca. Respecto a la posición en los lineales, en Dia las marcas del distribuidor se encuentran a la altura de los ojos y del suelo, mientras que en Eroski solamente a la altura de los ojos.

Todos los productos analizados contaban con su respectiva etiqueta informativa bien situada para que el consumidor pudiese informarse sobre su precio, cantidad y si llevaba asociada alguna oferta.

Por último se analizaron una serie de elementos sobre el personal de ambos establecimientos. En Dia en el momento de la observación solamente se encontraban trabajando dos empleadas, una en caja y otra en pasillos, algo que se consideró inadecuado. La imagen que proyectaban las empleadas y la información sobre los productos se consideró adecuada. Una vez en zona de cajas los tres observadores tuvieron pequeñas discrepancias respecto a la amabilidad del personal, que al final se consideró negativa. La empleada mostraba brusquedad en el tono de voz y mala cara, además de escasa actitud comercial.

Por el contrario, en Eroski se encontraban tres empleadas por los pasillos y dos en caja, por lo que se consideró el número de empleados correcto. Como ocurría con Dia, la imagen y conocimiento sobre los productos fue adecuado, y la amabilidad del personal apropiada. Como ocurrió en el caso de Dia, en dicho establecimiento la empleada no demostró actitud comercial, ya que no se ofrecieron productos en el momento del cobro.

## 5 CONCLUSIONES FINALES

Como bien es sabido, una buena investigación de mercados nos permite adquirir la información necesaria como base de la toma de decisiones estratégicas dentro del campo que engloba el marketing.

Todas estas decisiones, tomadas en el seno de la organización, deberán centrarse en la marca, y la gestión de dicha marca deberá adaptarse a las necesidades de los consumidores. Por ello es muy importante que las organizaciones lleven a cabo una investigación de mercados, y con ella descubrir qué es lo que necesitan los consumidores e incluso anticiparse a saber qué es lo que necesitan.

En este proyecto se ha podido apreciar la importancia de la planificación estratégica de una empresa tan exitosa como es Mercadona. Se han mostrado las claves del su éxito gracias a su modelo de Gestión de Calidad Total compuesto por cinco componentes (clientes, proveedores, capital, trabajadores y la sociedad), acompañado de su política de siempre precios bajos. En mi opinión, se trata de un caso empresarial muy interesante, sobre todo si tenemos en cuenta el periodo de coyuntura económica en el que nos encontramos actualmente. Mercadona ha sabido aprovechar la crisis y aprovecharla como una oportunidad de negocio, posicionando sus marcas del distribuidor y consiguiendo un crecimiento continuo, lo que le ha llevado a mantenerse como la empresa española en el sector de la distribución alimentaria con mayor cuota de mercado.

Mercadona es un imperio que cada día se expande más, por lo que a finales del año 2016 se instalará en Calatayud. Los diferentes estudios empíricos que se han llevado a cabo, en este caso la encuesta y la observación, han permitido dar respuesta a los objetivos planteados en este proyecto.

Con la encuesta no solo se recogen los comportamientos de los consumidores, sino que, en comparación con la observación, permite establecer el porqué de las conductas de una forma sencilla y eficaz. Es una técnica, por tanto, que permite adquirir información de una forma útil y directa, con un simple tratamiento de los datos.

Gracias a dicha técnica podemos concluir que con los resultados obtenidos en las encuestas la apertura de dicho establecimiento será viable. La percepción que tienen tanto los consumidores como los empleados por la marca blanca es muy positiva, por lo que una vez que Mercadona se instale en Calatayud, el comportamiento de compra de los consumidores es de esperar que sea favorable. Esta compañía ya es conocida por la población de dicha ciudad, tanto si hablamos de las marcas del distribuidor que comercializa como de las características de sus establecimientos, recibiendo además buenas valoraciones. Cabe destacar que aunque la muestra obtenida en las encuestas se puede considerar como válida, no es totalmente representativa y los resultados son solamente previsiones. Se puede añadir además que igual que Mercadona se instalará en dicha ciudad, otro competidor podría plantearse la instalación de un nuevo establecimiento, por lo que se debe trabajar de forma continua para que el establecimiento consiga posicionarse frente a los competidores y así ganar una buena cuota de mercado.

Aun así, la encuesta también nos proporciona una serie de desventajas frente a la observación, ya que los participantes pueden negarse a colaborar a la hora de realizar el estudio o puede que no obtengamos la información que buscamos puesto que hay información en la que no se puede profundizar.

Por ello se decidió llevar a cabo un análisis de la competencia más cercana en cuanto a sus instalaciones, el número de referencias ofrecidas de una serie de productos básicos del hogar y la actitud y desempeño de sus empleados. De acuerdo con los resultados obtenidos, la profundidad del surtido de los establecimientos observados es significativa, pero se presta más importancia a la comercialización de marcas del fabricante, cuya posición en los lineales se encuentran a la altura de los ojos o de las manos en la mayoría de los casos analizados. Las marcas del distribuidor cuentan con poco surtido y se encuentran en lugares donde el consumidor apenas presta atención.

Respecto a la actitud de los empleados de los locales analizados, se puede destacar que los empleados deben demostrar ciertas competencias de cara a los clientes, demostrando conocimiento sobre la empresa en la que trabajan y sus productos, ofreciendo una actitud comercial y demostrando una actitud agradable frente a los

clientes. Esto no parece que sea así, revelando debilidades que pueden ser aprovechadas por la competencia.

Se debe añadir que, a la hora de utilizar los resultados obtenidos con una finalidad empresarial o académica, no es posible descartar la existencia de sesgos de tipo metodológico. Por ejemplo, en el caso de la encuesta a consumidores, al tratarse de una encuesta auto-administrada a través de un enlace, si el cuestionario se respondía a través de los dispositivos móviles, la valoración de algunos atributos en las preguntas de escala exigía desplazar la barra hacia la derecha cuando el encuestado deseaba otorgar una puntuación alta. Además, a la hora de valorar la cercanía de Mercadona, existe la posibilidad de que respondieran estudiantes o habitantes de Calatayud que se encontraran viviendo en Zaragoza u otros lugares donde sí tienen un establecimiento de Mercadona próximo a su vivienda.

Dentro de la encuesta realizada a empleados también pueden aparecer ciertos sesgos, debido a que al tratarse de una encuesta personal y que los empleados se encontraban dentro de la jornada laboral, contaban con poco tiempo para responder las preguntas, por lo que algunas de las respuestas puede que no fuesen las que realmente sentían. Además, como ya se ha indicado, en la valoración de los aspectos laborales, puede producirse un “efecto prestigio” que lleva a dar la respuesta socialmente adecuada en vez de la real.

En el caso de la observación, a la hora de evaluar la actitud de los empleados de la competencia, se puede apuntar que la técnica se llevó a cabo un sábado por la tarde, lo que puede influir en el perfil de la clientela, la asistencia al establecimiento y, por ende, en el comportamiento de los empleados.

En resumen, con los resultados obtenidos en los diferentes estudios se pretende mostrar información relevante que pueda complementar a una investigación más exhaustiva sobre el comportamiento de compra de los consumidores. De este modo, se ofrece información actualizada sobre el sector de la distribución alimentaria y la marca del distribuidor, centrándonos en los factores que afectan a la apertura de un nuevo establecimiento en un municipio de interés comercial como es Calatayud.

## BIBLIOGRAFÍA

### ✓ Libros

ABASCAL FERNÁNDEZ, ELENA Y GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO (2005): Análisis de encuestas, ESIC Editorial.

ALFONSO, JAVIER (2014): Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig. Actualidad Económica.

GALGANO ALBERTO (1991): Los monstruos y el gimnasio. Edizioni II Sole 24 Ore.

GUERRAS MARTÍN, LUIS ANGEL; NAVAS LÓPEZ, JOSE EMILIO (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* Thomson Civitas, 5<sup>a</sup> edición.

FERNÁNDEZ NOGALES, ANGEL (2004): *Investigación y técnicas de mercado.* ESIC Editorial.

VILAS AVENTÍN, JOSÉ MARIA (2011): Marcas Líderes y Distribuidores: Buenas Prácticas de Colaboración. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing)

### ✓ Webgrafía

CAPARRÓS, ALBERTO (2012): *Las cinco claves del éxito de Mercadona,* Publicado en <http://www.abc.es/> el 2 de Abril de 2012.

GÁZQUEZ-ABAD, JUAN CARLOS; MARTÍNEZ LOPEZ, FRANCISCO JAVIER; ESTEBAN MILLAT, IRENE; MONDÉJAR JIMÉNEZ, JUAN ANTONIO (2013): *¿Cómo ha influido la crisis económica en el tamaño del surtido de los hipermercados y supermercados?* Distribución y Consumo 21 2013- Volumen 5.

RODRIGO, BELEN (2015): *El gasto medio del consumidor español aumenta un 16% en el último año.* Publicado en <http://www.abc.es> el 10 de Octubre de 2015.

GARCÍA, FLORENCIO (2015): *Grupo Dia y Lidl, los que más crecen en 2015.* Publicado en <http://www.kantarworldpanel.com/> el 24 de Noviembre de 2015.

CASTRO MONGE, EDGAR (2010): *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Revista de Ciencias Económicas, Volumen 28, Número 1.

PAIVA, GALO; SANDOVAL, MAGALY; BERNARDIN, MICHELE (2012): *Factores explicativos de la lealtad de clientes de los supermercados*. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, volumen 22, Número 44, Abril-Junio 2012, páginas 153-164.

SEREBRENIK G., RAÚL (2010): *El poder de las empresas familiares en el mundo*. Publicado en <http://www.dinero.com/> el 17 de Febrero de 2010.

ALONSO, ELENA (2010): *Reducir la incertidumbre: Nielsen y la investigación de mercados*. Revista Índice, Número 38, tema de portada 22.

TORRADO, M. (2004): *Estudio de encuesta*. En R. Bisquerra “Metodología de la investigación educativa” (231-257). Barcelona. La Muralla.

Página web de Mercadona: [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)

Memoria anual Mercadona del año 2015: <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2015.html>

Noticias de Mercadona: <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>

Página web del INE: [www.ine.es](http://www.ine.es)

**ANEXO 1: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE MERCADONA EN EL AÑO 2015.**

➤ BALANCE DE SITUACIÓN DE MERCADONA A 31/12/2015

TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	
		Reservas	
		Resultado del ejercicio	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	3.575.406	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	106.888
Inmovilizado	3.529.883	Provisiones y deudas a LP	24.203
Activo por impuesto diferido	45.523	Pasivos por impuesto diferido	82.685
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	4.084.708	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	3.160.963
Existencias	654.578	Proveedores	2.224.644
Deudores	98.477	Acreedores y deudas con Admon. Públicas	684.770
Inversiones Financieras	74.660	Personal	239.756
Efectivo y otros activos líquidos	3.256.993	Pasivos por impuesto corriente	11.793
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.660.114</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.660.114</b>

➤ CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE MERCADONA A 31/12/2015

Importe neto de la cifra de negocios	19.059.157
Aprovisionamientos	- 14.376.994
Otros ingresos de explotación	18.324
Gastos de Personal	- 2.391.368
Otros gastos de explotación	- 1.171.680
Amortización inmovilizado	- 372.076
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	765.363
Ingresos financieros	33.849
Deterioro y resultados	11.053
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	44.902
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	810.265
Impuesto sobre beneficios	- 198.920
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	611.345

## **ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA DE CONSUMIDORES Y EMPLEADOS**

### ➤ 2.1 ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

*Buenos días/tardes, se está realizando un estudio sobre la apertura de un nuevo supermercado en Calatayud. Si usted fuese tan amable, nos gustaría saber su opinión respondiendo las preguntas que se exponen a continuación. Los datos que nos proporcione serán totalmente anónimos. Muchas gracias.*

1. ¿Le resulta más cómodo comprar en un supermercado que en un pequeño establecimiento?

Si       No

2. En general, ¿qué clase de productos suele comprar en los establecimientos?

Marca Blanca       Primeras marcas       Me resulta indiferente

3. Y si hacemos referencia a productos concretos, ¿qué tipo de marcas prefiere?

Productos de limpieza	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de alimentación	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos para mascotas	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de cosmética	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de higiene	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente

4. De 0 a 10, ¿qué nota le pondría a la calidad de los productos de marca blanca en general?

Muy mala calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy buena calidad

5. Debido a la situación económica, ¿usted consume productos más económicos que hace años?

Si       No

6. A la hora de realizar su compra habitual, ¿Cuál es su establecimiento más visitado?

<input type="checkbox"/> Día	<input type="checkbox"/> Aldi
<input type="checkbox"/> Eroski	<input type="checkbox"/> El Árbol
<input type="checkbox"/> Hiper Simply	<input type="checkbox"/> Pequeños establecimientos (Spar, Bon Área, Coviran, etc.)
<input type="checkbox"/> Mercadona (La Almunia)	<input type="checkbox"/> Otros

7. ¿Conoce Mercadona?

No he oído hablar de este establecimiento. (Pasa a la pregunta 13)  
 He escuchado sobre este establecimiento pero nunca he comprado allí. (Pasa a la pregunta 13)  
 A veces compro allí.  
 Compro sus productos a menudo.

8. ¿Qué tipo de productos compra en Mercadona?

Sólo productos de alimentación de primera necesidad.  
 Toda su variedad de productos (cosmética, limpieza, alimentación, etc.).  
 Sólo productos que no encuentro en otros establecimientos.

9. Entre las siguientes marcas blancas, marque con una "X" la marca o marcas que cree que pertenecen a Mercadona. (Pregunta con opción múltiple)

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Auchan       | <input type="checkbox"/> Bonté      |
| <input type="checkbox"/> Deliplus     | <input type="checkbox"/> Hacendado  |
| <input type="checkbox"/> Compy        | <input type="checkbox"/> Knebep     |
| <input type="checkbox"/> Mildeen      | <input type="checkbox"/> Steinburg  |
| <input type="checkbox"/> Bosque verde | <input type="checkbox"/> Como tu    |
| <input type="checkbox"/> Super        | <input type="checkbox"/> Verdifresh |

10. ¿Compra usted marcas blancas en Mercadona? (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde, Compy...)

- No compro ningún producto de marca blanca
- Compro todos o casi todos los productos de las marcas blancas de Mercadona
- Sólo compro algunos productos de las marcas blancas de Mercadona

11. Valore de 0 a 10 los siguientes atributos sobre Mercadona, siendo 0 una opinión muy negativa y 10 muy positiva.

Calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de productos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proximidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orden y limpieza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapidez del servicio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención del personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿Por qué compra productos de las marcas blancas de Mercadona?

- Por su relación calidad/precio
- Porque son más baratos
- Porque son productos en los que no encuentro primeras marcas

13. Las últimas noticias apuntan a que Mercadona abrirá un nuevo establecimiento en Calatayud a final del año 2016. ¿De qué forma crees que influirá en la economía de Calatayud?

- Perjudicará al resto de comercios, incluso con el cierre de alguno de ellos.
- Beneficiaría a Calatayud, ya que más población de los pueblos bajaría a Calatayud a realizar su compra.
- Permanecerá igual, no va a influir la apertura de Mercadona.

14. Según los datos, se instalará en el barrio de la Estación, junto a la estación de trenes, ¿Le parece adecuada la localización?

Si       No

15. En el momento que se encuentre instalado, ¿seguirá comprando en su establecimiento habitual o comprará en Mercadona?

- Me acercaré por curiosidad aunque probablemente seguiré comprando donde siempre.
- Lo más probable es que comience a comprar en Mercadona.
- Seguramente, comprará tanto en Mercadona como en mi establecimiento habitual.
- No tengo intención de acercarme al nuevo Mercadona.

Finalmente, a efectos estadísticos, me gustaría que marcará entre las siguientes opciones:

SEXO:  Mujer  Hombre

EDAD:  16-25 años  26-45 años  46-65 años  Más de 66 años

RENTA MEDIA NETA MENSUAL DEL HOGAR  0-900 €  901-1500 €  1501-2400 €  Más de 2400 €

OCUPACIÓN:  Estudiante  Funcionario  Personal laboral  Desempleado  Ama de casa

**Le agradecemos su importante colaboración, nos será de gran ayuda.**

## ➤ 2.2 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Buenos días/tardes, se está realizando una investigación de mercados sobre Mercadona y la apertura de un nuevo establecimiento. Si usted fuese tan amable, nos gustaría saber su opinión respondiendo las preguntas que se exponen a continuación. Los datos que nos proporcione serán totalmente anónimos. Muchas gracias.

### ❖ SOBRE LOS CONSUMIDORES

1. En general, ¿cree que a los consumidores les resulta más cómodo comprar en un supermercado que en un pequeño establecimiento?

Sí  No

2. En general, ¿qué clase de productos cree que son los más consumidos en la actualidad?

Marca Blanca  Primeras marcas  Es indiferente

3. Y si hacemos referencia a productos concretos, ¿qué tipo cree que prefiere el consumidor?

Productos de limpieza	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de alimentación	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos para mascotas	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de cosmética	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente
Productos de higiene	<input type="checkbox"/> Marca Blanca	<input type="checkbox"/> Primeras Marcas	<input type="checkbox"/> Indiferente

4. De 0 a 10, ¿qué nota le pondría Ud. a la calidad de los productos de marca blanca en general?

Muy mala calidad

Muy buena calidad

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Debido a la situación económica actual, ¿cree que ha aumentado el consumo de los productos de marca blanca?

Sí  No

❖ **RESPECTO A LOS PRODUCTOS DE MERCADONA...**

6. ¿Qué tipo de productos cree que prefieren los clientes de Mercadona?
- Sólo productos de alimentación de primera necesidad.
- Toda su variedad de productos (cosmética, limpieza, alimentación, etc.).
- Sólo productos que no encuentran en otros establecimientos.
7. ¿Cree que las distintas marcas blancas de Mercadona tienen una relación calidad/precio similar? (Hacendado, ~~Deliplus~~, Bosque Verde, ~~Compy~~...)
- Sí
- No
8. Valore de 0 a 10 los siguientes atributos sobre Mercadona, siendo 0 una opinión muy negativa y 10 muy positiva.

Calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de productos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proximidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orden y limpieza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapidez del servicio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención del personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Por qué cree que el consumidor compra productos de las marcas blancas de Mercadona?
- Por su relación calidad/precio.
- Porque son más baratos.
- Porque son productos en los que no encuentra primeras marcas.
- Otros:...

❖ **SOBRE MERCADONA COMO LUGAR DE TRABAJO**

10. En general, valore de 0 a 10 los siguientes elementos sobre los empleados de Mercadona:

Rapidez del servicio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Imagen del personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actitud del personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habilidades y efectividad del empleado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de adaptación a diferentes puestos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Sobre aspectos internos de Mercadona, marque entre las siguientes opciones:

	Muy poco satisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
Entorno laboral					
Comunicación entre jefe y empleados					
Seguridad laboral					
Cursos de formación					
Plan de carrera					
Tiempos de descanso					
Satisfacción general con Mercadona					

❖ **SOBRE LA APERTURA DE UN NUEVO MERCADONA EN CALATAYUD**

12. Las últimas noticias apuntan a que Mercadona abrirá un nuevo establecimiento en Calatayud a final del año 2016. ¿De qué forma crees que influirá en la economía de Calatayud?

- Perjudicará al resto de comercios, incluso con el cierre de alguno de ellos.
- Beneficiaría a Calatayud, ya que más población de los pueblos bajaría a Calatayud a realizar su compra.
- Permanecerá igual, no va a influir su apertura.

13. En el momento que se encuentre instalado, ¿cree que la población cambiará sus hábitos de consumo y comprarán en Mercadona?

- Se acercarán por la novedad, pero seguramente sigan realizando su compra en su establecimiento habitual.
- Lo más probable es que cambien sus hábitos de consumo y comiencen a comprar en Mercadona.
- Seguramente, alternarán Mercadona con otro tipo establecimiento habitual.

Finalmente, a efectos estadísticos, me gustaría que marcará entre las siguientes opciones:

SEXO:                    Mujer                    Hombre

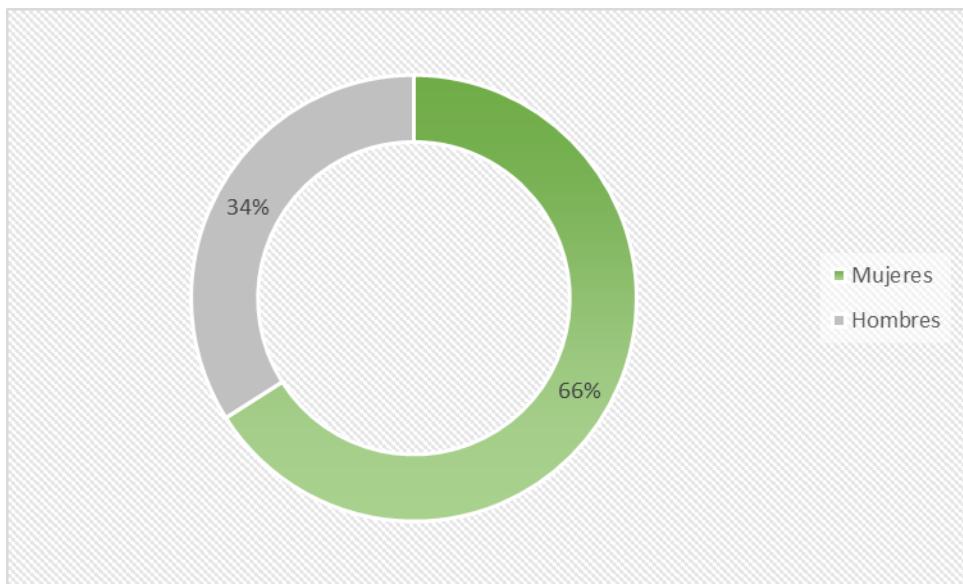
EDAD:    16-25 años    26-45 años    46-65 años

AÑOS DE EXPERIENCIA    Menos de 1 año    2-5 años    6-9 años    Más de 10 años  
EN MERCADONA

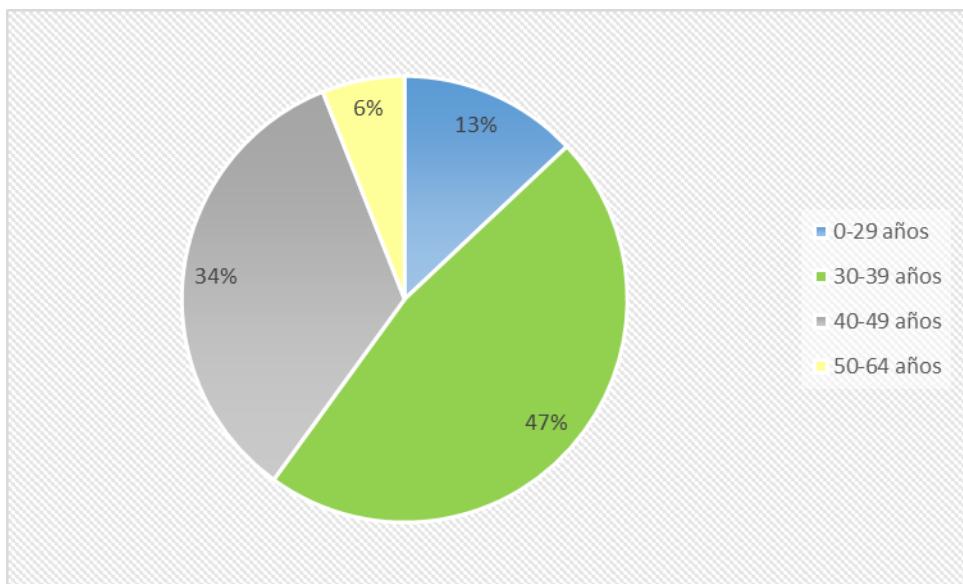
**Le agradecemos su inestimable colaboración, nos será de gran ayuda.**

### **ANEXO 3: DATOS EMPLEADOS DE MERCADONA**

Porcentaje sobre el total de empleados de Mercadona distribuidos por sexo.



Porcentaje sobre el total de empleados de Mercadona distribuidos por edad.

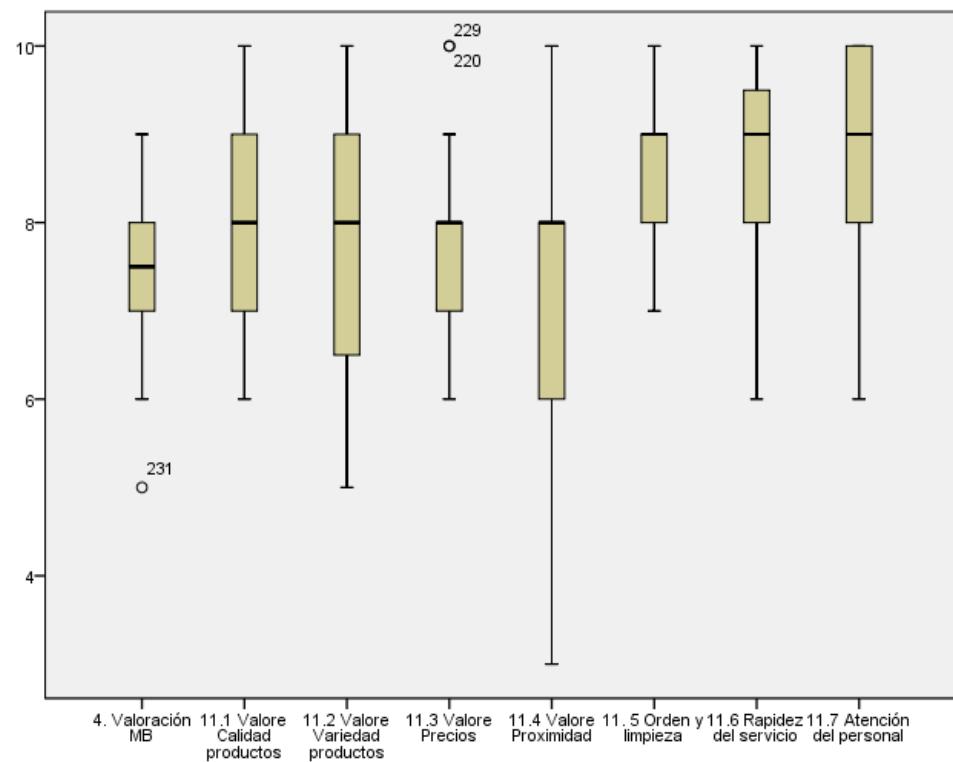
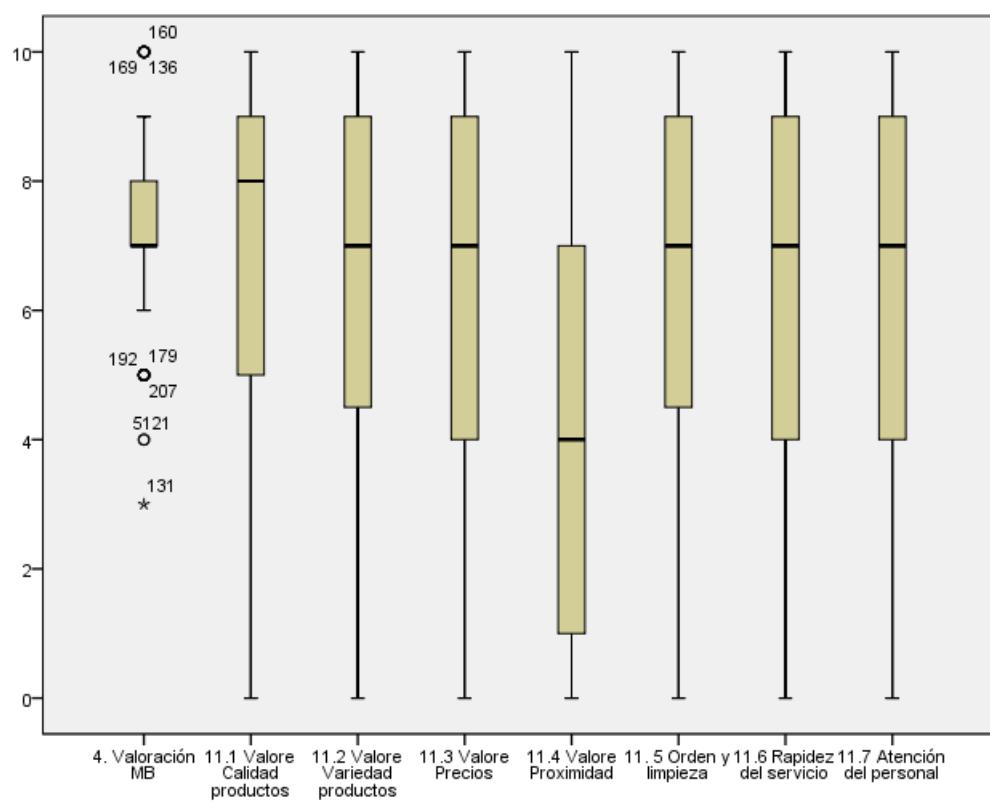


**ANEXO 4: PRUEBAS DE NORMALIDAD PARA PREGUNTAS DE ESCALA  
COMUNES EN LAS ENCUESTAS DE CONSUMIDORES Y EMPLEADOS**

**Pruebas de normalidad**

	TIPO	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
4. Valoración MB	Consumidor	,185	216	,000	,932	216	,000
	Empleado	,279	32	,000	,851	32	,000
11.1 Valore Calidad productos	Consumidor	,216	196	,000	,874	196	,000
	Empleado	,223	32	,000	,872	32	,001
11.2 Valore Variedad productos	Consumidor	,172	196	,000	,886	196	,000
	Empleado	,178	32	,011	,917	32	,017
11.3 Valore Precios	Consumidor	,191	196	,000	,889	196	,000
	Empleado	,227	32	,000	,903	32	,007
11.4 Valore Proximidad	Consumidor	,154	196	,000	,907	196	,000
	Empleado	,194	32	,003	,939	32	,070
11.5 Orden y limpieza	Consumidor	,185	196	,000	,891	196	,000
	Empleado	,203	32	,002	,883	32	,002
11.6 Rapidez del servicio	Consumidor	,175	196	,000	,903	196	,000
	Empleado	,230	32	,000	,886	32	,003
11.7 Atención del personal	Consumidor	,187	196	,000	,890	196	,000
	Empleado	,248	32	,000	,864	32	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors



## **ANEXO 5: PLANTILLA DE REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN**

❖ SOBRE EL ESTABLECIMIENTO

	Adecuado	Inadecuado
Accesos (parking, ascensor, rampas minusválidos..)		
Tamaño del local		
Orden y limpieza		
Señalización		

❖ SOBRE LOS PRODUCTOS:

	LECHE ENTERA	ARROZ	PAPEL HIGIÉNICO	PASTA DE DIENTES	AGUA
NUMERO DE MARCAS DE LA CATEGORÍA DE PRODUCTO					
NUMERO DE MARCAS BLANCAS DE LA CATEGORÍA DE PRODUCTO					

PRODUCTOS DE MARCA FABRICANTE		LECHE ENTERA	ARROZ	PAPEL HIGIENICO	PASTA D E	AGUA
LOCALIZACIÓN EN LOS LINEALES	ALTURA E LOS OJOS					
	ALTURA DE LAS MANOS					
	ALTURA DEL SUELO					
ETIQUETA INFORMATIVA						
OFERTAS Y PROMOCIONES						

PRODUCTOS DE MARCA DISTRIBUIDOR		LECHE ENTERA	ARROZ	PAPEL HIGIENICO	PASTA D E	AGUA
LOCALIZACIÓN EN LOS LINEALES	ALTURA E LOS OJOS					
	ALTURA DE LAS MANOS					
	ALTURA DEL SUELO					
ETIQUETA INFORMATIVA						
OFERTAS Y PROMOCIONES						

❖ **SOBRE LOS EMPLEADOS DEL ESTABLECIMIENTO**

	ADECUADO	INADECUADO
<b>Número de personas atendiendo suficiente</b>		
<b>EN PASILLOS</b>		
<b>Imagen del personal</b>		
<b>Amabilidad del empleado</b>		
<b>Conocimiento de los productos</b>		
<b>EN CAJAS</b>		
<b>Imagen del personal</b>		
<b>Amabilidad del empleado</b>		
<b>Actitud comercial (ofrece productos)</b>		