



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2016/2017

**El camino para alcanzar una ventaja competitiva:  
Mercadona y El Corte Inglés**

**The way to achieve a competitive advantage:  
Mercadona and El Corte Inglés**

Realizado por la alumna Dña. Paula Fernández de Castro

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, 4 de julio de 2017



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

EL CAMINO PARA ALCANZAR UNA **VENTAJA COMPETITIVA**: MERCADONA Y EL CORTE INGLÉS

THE WAY TO ACHIEVE A **COMPETITIVE ADVANTAGE**:  
MERCADONA AND EL CORTE INGLÉS

Paula Fernández de Castro  
Tutelado por Laura Cabeza García  
Grado en Marketing e Investigación de Mercados



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

El Corte Inglés

SUPERMERCADO 

# 1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen .....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología .....	4
3.1. Objetivos.....	4
3.2. Metodología.....	5
4. Estrategias y ventajas competitivas: liderazgo en costes y diferenciación.....	6
4.1. Introducción .....	6
4.2. Concepto de estrategia y ventaja competitiva.....	7
4.3. Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva .....	9
4.3.1. Creación de la ventaja competitiva .....	9
4.3.2. Cómo mantener la ventaja competitiva.....	11
4.4. Ventaja competitiva en costes.....	13
4.4.1 Concepto y fuentes de ventaja competitiva en costes .....	13
4.4.2. Mantenimiento, aplicación e implantación de una ventaja competitiva en costes .....	15
4.5. Ventaja competitiva en diferenciación.....	16
4.5.1. Concepto y fuentes de ventaja competitiva en diferenciación .....	16
4.5.2. Mantenimiento, aplicación e implantación de una ventaja competitiva en diferenciación .....	18
4.6. El reloj estratégico .....	19
4.7. Relación de las estrategias de marketing con las ventajas competitivas .....	21
4.7.1. Estrategias de marketing relacionadas con los productos .....	22
4.7.2. Estrategias de marketing asociadas con la variable precio .....	24
4.7.3. Estrategias vinculadas a la comunicación .....	27
4.7.4. Estrategias de marketing referidas a la distribución comercial.....	28
4.8. Comercio electrónico.....	31
4.8.1 Concepto, evolución y cadena de valor del comercio electrónico .....	31
4.8.2. Tipos de comercio electrónico .....	34
4.8.3. Perfiles de los usuarios y comportamiento de compra online.....	36
4.8.4. Aspectos relevantes del comercio electrónico .....	38
5. Estrategias competitivas: Mercadona y El Corte Inglés .....	40

## 1. ÍNDICE GENERAL (continuación)

5.1. Introducción .....	40
5.2. Mercadona .....	41
5.2.1. Historia y datos más relevantes de Mercadona .....	41
5.2.2. Estrategia competitiva de Mercadona .....	43
5.2.3. Estrategia de marketing en Mercadona .....	47
5.2.4. Comercio electrónico en Mercadona .....	52
5.3. El Corte Inglés .....	60
5.3.1. Historia y datos más relevantes de El Corte Inglés .....	60
5.3.2. Estrategia competitiva de El Corte Inglés .....	62
5.3.3. Estrategia de marketing en El Corte Inglés .....	64
5.3.4. Comercio electrónico en el Supermercado de El Corte Inglés .....	68
6. Conclusiones.....	75
7. Bibliografía.....	78

## 2. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Estrategias competitivas genéricas.....	8
---	---

## 3. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Factores externos para la creación de la ventaja competitiva .....	10
Figura 4.2. Factores internos para la creación de la ventaja competitiva.....	10
Figura 4.3. Factores para mantener una ventaja competitiva .....	12
Figura 4.4. Fuentes de ventaja competitiva en liderazgo en costes.....	14
Figura 4.5. Condiciones para aplicar una estrategia de liderazgo en costes.....	15
Figura 4.6. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación .....	17
Figura 4.7. Condiciones para aplicar una estrategia de diferenciación .....	18
Figura 4.8. El reloj estratégico .....	20
Figura 4.9. Categorías de producto.....	22
Figura 4.10. Métodos de fijación de precios .....	25
Figura 4.11. Tipos de canales de distribución .....	30
Figura 4.12. Beneficios del comercio electrónico .....	32
Figura 4.13. Tipos de comercio electrónico .....	34
Figura 5.1. Principales datos de Mercadona.....	43
Figura 5.2. Marcas propias de Mercadona .....	48
Figura 5.3. Mapa de los bloques logísticos de Mercadona.....	50
Figura 5.4. Página de acceso a la plataforma de compra online de Mercadona.....	54
Figura 5.5. Plataforma de comercio online de Mercadona.....	55
Figura 5.6. Formas de pago en la compra online de Mercadona.....	56
Figura 5.7. Tramos horarios para la entrega de la compra online en Mercadona .....	58
Figura 5.8. Vista en dispositivo móvil de la compra online de Mercadona .....	59
Figura 5.9. Vista en dispositivo móvil de la plataforma de comercio online de Mercadona .....	60
Figura 5.10. Página de registro del Supermercado de El Corte Inglés.....	70
Figura 5.11. Plataforma del Supermercado de El Corte Inglés .....	71
Figura 5.12. Formas de pago de la compra online el Supermercado de El Corte Inglés.....	72

### **3. ÍNDICE DE FIGURAS (continuación)**

Figura 5.13. Tramos horarios para la entrega de la compra en el Supermercado de El Corte Inglés .....	74
Figura 5.14. Vista en dispositivo móvil de la plataforma de comercio online del Supermercado de El Corte Inglés .....	74

### **4. ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1. Distribución del personal de El Corte Inglés por líneas de negocio.....	64
--	----

## 1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado, en primer lugar, ofrece una revisión teórica de los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, así como de las dos ventajas competitivas genéricas existentes: liderazgo en costes y diferenciación. Además, se expone la relación que presentan ambas estrategias con las cuatro variables básicas del marketing así como el concepto de comercio electrónico y sus aspectos más relevantes, otro elemento a considerar a nivel competitivo. En la segunda parte del Trabajo Fin de Grado, desde una perspectiva más práctica, se estudian las estrategias competitivas de Mercadona y El Corte Inglés. En este sentido, se ha realizado un análisis descriptivo para determinar cuáles son las fuentes de su ventaja competitiva junto con las acciones de marketing que han puesto en marcha para respaldarlas y alcanzar el éxito. Además, se ha llevado a cabo un análisis de las plataformas de comercio electrónico que ambas empresas presentan como una herramienta adicional dentro de sus decisiones a nivel de estrategia competitiva.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva, ventaja competitiva, liderazgo en costes, diferenciación, marketing, comercio electrónico.

## ABSTRACT

In the first place, this Project offers a theoretical review of strategy and competitive advantage concepts, as well as of the two existing generic competitive advantages: leadership in costs and differentiation. In addition, the relationship between the two strategies and the four basic variables of the marketing is exposed, and so happens with the electronic commerce concept and its main aspects, as another element to be considered at a competitive level. In the second part of this Project, the competitive strategies of Mercadona and El Corte Inglés are studied from a more practical perspective. In this regard, a descriptive analysis has been performed to determine the sources of their competitive advantage along with the marketing actions they have implemented in order to support them and to succeed. Furthermore, an analysis of both companies' e-commerce platforms is presented as an additional tool within their competitive strategy decisions.

**Key words:** Competitive strategy, competitive advantage, cost leadership, differentiation, marketing strategy, electronic commerce.

## 2. INTRODUCCIÓN

Las empresas no son estáticas y están en constante cambio y evolución, tratando de adaptarse a todas las variaciones e innovaciones que van surgiendo a su alrededor. Por ejemplo, en el sector de la distribución comercial cada vez son más las empresas que compiten para conseguir el puesto de líder y, especialmente en lo que refiere a la distribución alimentaria, la competitividad entre las empresas cada vez es mayor y ello requiere que éstas desarrollen unas fuertes estrategias competitivas y de marketing. Este sector lleva años manteniendo una guerra de precios a la vez que todas sus compañías tratan de no perder cuota de mercado. Así, tratan de acercarse cada vez más a los consumidores mejorando la experiencia de compra en las tiendas, a la vez que se destacan aquellos productos que más pueden interesar a los clientes. Además, las empresas están empezando a darse cuenta de la importancia que tiene tener una buena presencia online. Por ello, cada vez son más las que disponen de una página web corporativa y una plataforma de comercio electrónico (Granada Empresas, 2015).

En este contexto, es necesario que una empresa antes de empezar su andadura comercial estudie bien cuál va a ser la estrategia competitiva que va a llevar a cabo para lograr alcanzar los objetivos que se haya fijado previamente. En todo caso, es necesario realizar previamente una investigación exhaustiva del mercado en general y del sector concreto en el que se vaya a operar. Así, se determinarán las posibilidades existentes de alcanzar los objetivos prefijados y todos los riesgos a los que podrá tener que hacer frente la compañía.

Las estrategias competitivas genéricas entre las que una empresa puede elegir son la de liderazgo en costes o la de diferenciación de producto. La primera de ellas trata de conseguir una situación de liderazgo frente a sus competidores ofreciendo productos de una calidad similar pero a unos precios inferiores. La segunda estrategia implica que la empresa ofrecerá algo único y que sea valorado así por los consumidores. En el medio de estas dos estrategias competitivas se encuentra la estrategia híbrida que permite ofrecer productos de una calidad razonable a un medio-precio bajo. Igualmente, para desarrollar cualquiera de estas estrategias y alcanzar el éxito es necesario adoptar acciones de marketing que las fortalezcan y permitan a las empresas alcanzar sus objetivos. En especial, en el caso de la estrategia competitiva en diferenciación es necesario que la inversión en marketing sea mayor puesto que es muy importante

conocer las necesidades de los consumidores y ofrecerles productos que se adapten a ellas.

Así, de esta manera, en el presente Trabajo de Fin de Grado, una vez realizada una revisión teórica de los principales conceptos a utilizar, se han analizado las estrategias a nivel competitivo de dos empresas: Mercadona y El Corte Inglés. Además, serán presentadas sus estrategias de marketing, así como la plataforma de compra online con la que cuenta Mercadona y la plataforma de comercio electrónico del Supermercado de El Corte Inglés. El motivo por el que se han escogido empresas de este sector es por la gran evolución que está teniendo en los últimos tiempos y los grandes avances que están surgiendo. En concreto, Mercadona es la compañía líder en el sector de la distribución alimenticia y El Corte Inglés es la empresa líder en el sector de la distribución comercial, de viajes, de seguros, de alimentación, etc., en nuestro país. Ambas compañías, aunque son muy diferentes entre sí, reflejan cómo se puede alcanzar el éxito a nivel competitivo utilizando además diversas acciones de marketing y sabiendo reaccionar a la revolución tecnológica y adaptándose así al mundo digital.

El Trabajo Fin de Grado se estructurará de la siguiente manera. En el siguiente apartado se presentan los objetivos perseguidos así como la metodología que se ha utilizado en el trabajo. A lo largo del capítulo 4 se explican de una manera teórica los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, las dos estrategias genéricas existentes, su relación con el marketing y los diferentes aspectos del comercio electrónico. Por otro lado, en el apartado 5 se analizan las dos empresas en objeto de estudio: Mercadona y El Corte Inglés. Por último, en el apartado 6 son expuestas las principales conclusiones del trabajo.

### 3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

#### 3.1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar las fuentes, la aplicación y el mantenimiento de las estrategias competitivas, además de realizar un estudio del comercio electrónico en el sector de la distribución alimentaria. En concreto, por un lado, se estudiará el paso de una estrategia competitiva en liderazgo en costes a una híbrida con buena relación calidad-precio a través de la empresa Mercadona. Por otro lado, se analizará la estrategia competitiva de diferenciación en la compañía El Corte Inglés. Además, se presentarán las estrategias de marketing y el comercio electrónico que llevan a cabo ambas empresas para ayudar a la consecución de su estrategia competitiva.

Específicamente, de acuerdo con el objetivo principal planteado se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

❖ A nivel teórico:

- Revisar los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, así como su relación y el modo en que las empresas pueden alcanzar dicha ventaja competitiva.
- Analizar y definir los distintos tipos de estrategias competitivas de forma genérica.
- Identificar las estrategias o acciones de marketing que pueden ayudar a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva.
- Definir el comercio electrónico, los diferentes tipos que existen y sus aspectos más relevantes.

❖ A nivel práctico:

- Aportar información sobre Mercadona y El Corte Inglés en lo referido a su historia, valores y aspectos relevantes que han llevado a ambas empresas a la hora de desarrollar su estrategia competitiva.
- Estudiar las estrategias competitivas y de marketing llevadas a cabo por las dos compañías objeto de estudio.

- Examinar cómo Mercadona y el Supermercado de El Corte Inglés se han desarrollado a través de los canales digitales mediante la compra online.

### 3.2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la consecución de los objetivos anteriormente mencionados se ha desarrollado una metodología de tipo descriptiva, utilizando principalmente fuentes de información secundarias, exceptuando el apartado práctico relativo de comercio electrónico en el que se ha realizado un análisis propio mediante la observación de las diferentes plataformas de compra online.

En la primera parte de este Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica consultando fundamentalmente manuales de texto, artículos de revistas de economía y empresa, y páginas web para detallar todos los aspectos de las estrategias competitivas en lo relativo a su aplicación y mantenimiento. Se puede hacer una mención especial a los libros: *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* de Guerras y Navas (2015), para la parte de conceptos básicos de estrategias y ventajas competitivas, *Fundamentos de Marketing* de Santesmases (2012), como una de las principales referencias bibliográficas consultadas en el apartado de estrategias de marketing, y *La nueva era del comercio: El comercio electrónico* de Seoane (2005) como el principal libro revisado para la parte teórica del comercio electrónico. Estos tres manuales se pueden considerar como algunos de los más representativos en las subtemáticas consideradas.

En lo que se refiere a la segunda parte de este Trabajo de Fin de Grado, han sido consultadas las páginas web corporativas de las compañías estudiadas (Mercadona y El Corte Inglés), artículos de prensa, blogs de marketing, así como las plataformas de comercio online de ambas empresas para realizar su análisis completo. Por último, a partir de toda la información que se ha ido recopilando a lo largo del trabajo se muestran las principales conclusiones.

En resumen, se puede decir que la parte teórica de este Trabajo Fin de Grado ha sido realizada a partir de la búsqueda de información en diversas fuentes de naturaleza secundaria. Por su parte, en lo que se refiere a la parte práctica ha sido desarrollada con una naturaleza descriptiva a partir de dos compañías del sector de la distribución.

## **4. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS: LIDERAZGO EN COSTES Y DIFERENCIACIÓN**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas se encuentran en un entorno cambiante en el que para conseguir consolidarse en los mercados actuales deben ser muy competitivas al existir una gran rivalidad. Es por este motivo por el que las compañías, una vez que han sido constituidas y han elegido cual es la industria en la que van a operar, deben determinar muy bien su forma de competir para poder alcanzar una rentabilidad superior a la de sus competidores (Castro, 2010).

En este sentido, la decisión que debe adoptar una empresa en lo relativo a la estrategia que va a llevar a cabo para competir en el mercado es una de las más importantes pues determinará su éxito o su fracaso. Por ello, antes de establecer la estrategia competitiva hay que tener en cuenta todas las áreas de la empresa así como las características del mercado en el que se va a actuar. En todo caso, Porter (2003) identifica dos posibles estrategias a nivel competitivo: la diferenciación y el liderazgo en costes.

Además, para que una compañía pueda alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el largo plazo debe utilizar diferentes herramientas de marketing puesto que tienen un papel fundamental. Por otro lado, los mercados han ido evolucionando con el paso del tiempo y con ello ha aumentado la importancia que tiene la presencia de las empresas en Internet. No solo sirve, en muchas ocasiones, con tener una simple página corporativa, sino que es necesario crear una plataforma de comercio electrónico. Los consumidores cada vez están más acostumbrados a realizar compras a través de Internet lo que puede ser una gran oportunidad a nivel empresarial.

En este contexto, a lo largo de este capítulo se definirán los conceptos de estrategia y ventaja competitiva así como las relaciones existentes entre ellos. Seguidamente, se analizarán las diferentes formas que existen para crear y mantener una ventaja competitiva, centrándonos después en los conceptos de ventaja competitiva en liderazgo en costes y en diferenciación. A continuación se expondrán las estrategias de marketing que pueden llevar a cabo las empresas para alcanzar una ventaja competitiva y, finalmente, se concluirá el capítulo definiendo el comercio electrónico así como los tipos que existen y sus características.

#### 4.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

En este apartado se comenzará definiendo los conceptos de estrategia y ventaja competitiva para posteriormente establecer las relaciones que existen entre ambos términos. Así, una *estrategia competitiva* se puede definir según Guerras y Navas (2015: 256) como “*la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior a ellos*”, mientras que una *ventaja competitiva* es “*cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir*” (Guerras y Navas, 2007: 267).

Por otro lado, Guerras y Navas (2015: 256) en su libro definen también la estrategia competitiva como “*emprender acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defensible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa* (Porter 2009: 77)”. De manera similar, de acuerdo con Grant (2006: 287) “*cuando dos o más empresas compiten en un mismo mercado, una de ellas posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene potencial para obtener) una tasa de beneficios persistentemente mayor*”.

Analizando estas dos definiciones - estrategia y ventaja competitiva - se puede decir que las empresas llevan a cabo estrategias competitivas para lograr alcanzar una ventaja competitiva, ventaja que puede ser el resultado de diferentes variables ya sean internas o externas (Guerras y Navas, 2015). Así, se puede decir que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee determinadas características que la otra no tiene o si las tiene es en un menor nivel, siendo estas características las que le facilitan obtener un rendimiento superior. Según indican Guerras y Navas (2007) para que una de estas características pueda considerarse como una ventaja competitiva tiene que cumplir estos tres requisitos:

- Tener relación con un factor clave de éxito del mercado.
- Ser lo suficientemente significativa como para que realmente suponga una diferencia.
- Ser sostenible a lo largo del tiempo en lo referido a los cambios del entorno y a los ataques de otras compañías competidoras.

En todo caso, la hora de establecer una ventaja competitiva la empresa debe determinar si quiere que ésta sea en todo el sector de una industria o en una parte más específica de ella, dirigiéndose a un segmento concreto del mercado. Como mencionan Guerras y Navas (2015), al combinar la ventaja competitiva que se quiere alcanzar con un ámbito competitivo determinado en el que se desea operar es posible identificar tres estrategias competitivas genéricas (Cuadro 4.1): diferenciación del producto, liderazgo en costes y segmentación de mercado (Porter, 2009). Si bien es cierto que la última estrategia mencionada no se considera una estrategia competitiva independiente pues se trata de explicar cualquiera de las dos anteriores en un determinado segmento de la industria en el que opera la empresa (Guerras y Navas, 2007).

**Cuadro 4.1. Estrategias competitivas genéricas**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Singularidad percibida por el cliente	Posición de costes bajos
ÁMBITO COMPETITIVO	Toda la industria	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	LIDERAZGO EN COSTES
	Solo un segmento	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	

FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 257)

En determinadas ocasiones, como mencionan Guerras y Navas (2015) una compañía puede intentar lograr el éxito con ambas estrategias competitivas - diferenciación y liderazgo en costes - siendo necesario tratar de reducir los costes y a la vez aumentar el precio. Esta situación se puede denominar estar “*atrapado a la mitad*” y supone no llegar a tener ninguna ventaja competitiva y la rentabilidad de estas empresas posicionadas a la mitad suele ser inferior con respecto a la de sus competidores (Porter, 2009). Así, las compañías que se encuentren “*atrapadas a la mitad*” deberían replantearse su situación estratégica encaminándose o bien a lograr algo único y diferente o a conseguir paridad de costes para tener la oportunidad de llegar a lograr un

liderazgo en costes. Elegir una u otra depende principalmente de las capacidades y limitaciones que posea la empresa (Porter, 1982)<sup>1</sup>.

### **4.3. CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Tras haber analizado los conceptos de estrategia y ventaja competitiva y haber mencionado los diferentes tipos que existen, en este punto se procederá a explicar cómo se crea una ventaja competitiva y las diferentes formas de mantenerla a lo largo del tiempo.

#### **4.3.1. Creación de la ventaja competitiva**

Tal y como mencionan Grant (2014) y Guerras y Navas (2015), una ventaja competitiva puede ser originada gracias a diferentes aspectos internos o externos, tal y como se explica a continuación.

##### **❖ Factores externos**

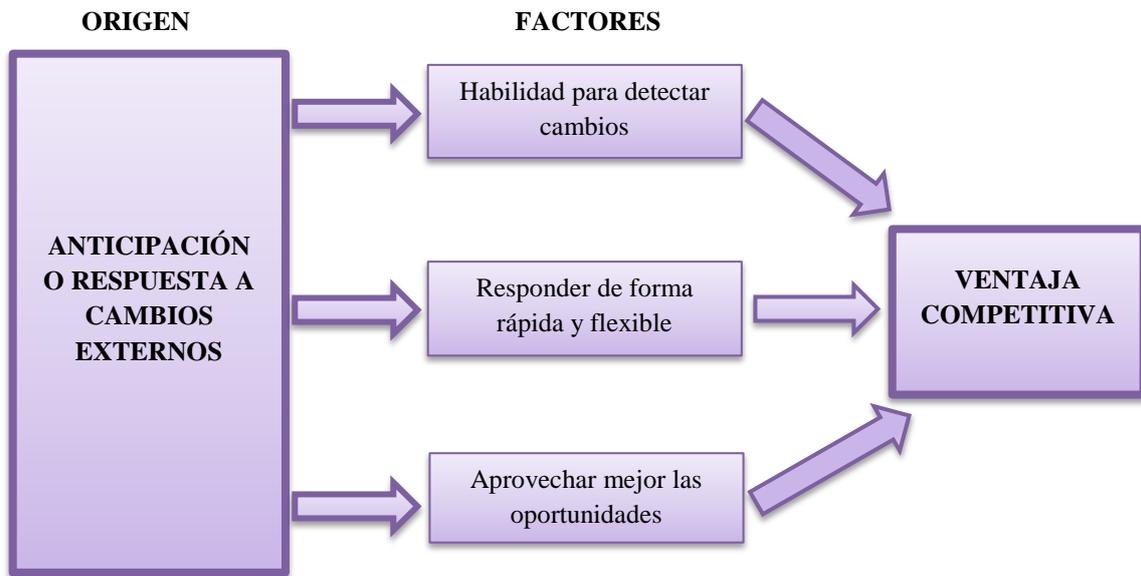
Para que una empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva debe actuar en un mercado de competencia imperfecta, pues si actúa en un mercado de competencia perfecta en el que exista homogeneidad de productos e igualdad de precios, no podría obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores (Guerras y Navas, 2007). Además, cuantos más cambios haya en los factores que caracterizan a una industria, las compañías de dicha industria tendrán más posibilidades de conseguir ventajas competitivas (Guerras y Navas, 2015).

Guerras y Navas (2015) sostienen también que una empresa a la hora de actuar debe tener muy en cuenta no solo el entorno en el que opera, sino también su capacidad de respuesta ante los cambios. Una compañía debe ser capaz de poder adaptarse de una manera rápida y flexible a dichos cambios. En este sentido, según Grant (2014) las empresas deben cumplir dos condiciones para poder responder rápidamente a los cambios externos: ser capaz de explorar el entorno, lo que le permitirá identificar y adelantarse a los cambios, y, tener una gran flexibilidad a la hora de responder y actuar. Esta anticipación o respuesta a los cambios externos supone que las empresas posean los siguientes factores que aparecen representados en la Figura 4.1.

---

<sup>1</sup> En todo caso, frente a estos planteamientos de Porter, tal y como se expondrá en el apartado relativo al reloj estratégico y en la parte práctica, hoy en día una estrategia híbrida puede conducir a buenos resultados a nivel competitivo.

**Figura 4.1. Factores externos para la creación de la ventaja competitiva**



FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 271)

❖ *Factores internos*

Junto con los factores externos en el momento de determinar una ventaja competitiva también hay que tener en cuenta factores internos, es decir, las capacidades y recursos que posea la empresa. El modo en el que estos recursos y capacidades sean utilizados por la compañía va a depender de cuatro factores internos que aparecen representados en la Figura 4.2, factores que provienen de las habilidades distintivas de cada empresa (Hill y Jones, 2005).

**Figura 4.2. Factores internos para la creación de la ventaja competitiva**



FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 273)

Según Guerras y Navas (2015: 260) estos factores se refieren a lo siguiente:

- **Eficiencia.** Hace referencia a la relación entre la utilización de los recursos y el nivel de bienes o servicios que se ha obtenido. Dicho de otra forma, es la productividad obtenida. Si la empresa consigue aumentar considerablemente dicha productividad logrará alcanzar una ventaja competitiva en costes.

- **Calidad.** Un producto o servicio tiene una calidad superior cuando posee una serie de atributos y características superiores a los que tienen los productos o servicios de los competidores. Cuando un producto posee un nivel de calidad adecuado puede llevar a la empresa a alcanzar la ventaja competitiva en diferenciación y si a este nivel de calidad se le suma la eficiencia y la reducción de los costes en los productos defectuosos puede llevar a la compañía a alcanzar una ventaja competitiva en costes.

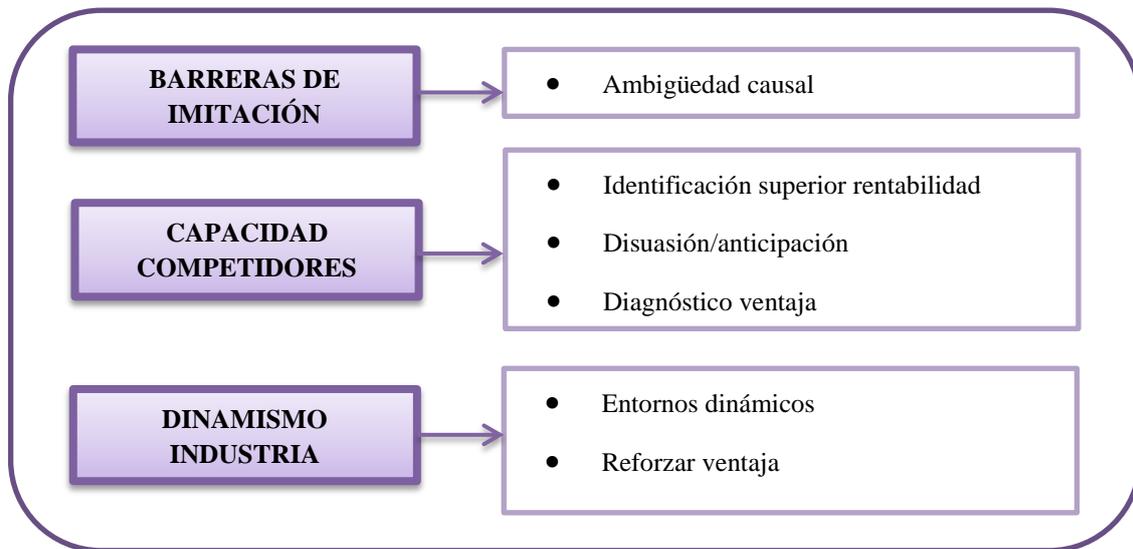
- **Innovación.** Otro origen de la ventaja competitiva pueden ser los cambios y mejoras internas que se producen en la empresa. En este caso cabe diferenciar si la innovación se ha producido en el producto o el proceso productivo pues dependiendo de ello influirá en mayor o menor medida en el tipo de ventaja competitiva a alcanzar.

- **Capacidad de satisfacción del cliente.** Es muy importante saber cuáles son los clientes a los que la compañía se va a dirigir además de conocer cuáles son sus necesidades. La capacidad para satisfacer dichas necesidades puede suponer una fuente de ventaja competitiva llevando consigo la satisfacción del cliente.

#### **4.3.2. Cómo mantener la ventaja competitiva**

Como indican Guerras y Navas (2015), uno de los principales requisitos que ha de cumplir una ventaja competitiva es que se debe mantener a lo largo del tiempo. Así, Guerras y Navas (2015) mencionan que para mantener una ventaja competitiva hay que tener en cuenta los tres factores - barreras de imitación, capacidad de los competidores y dinamismo de la industria - que aparecen representados en la Figura 4.3 (Hill y Jones, 2013).

Figura 4.3. Factores para mantener una ventaja competitiva



FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 261)

• **Barreras de imitación.** Tal y como indican Guerras y Navas (2015:262) las barreras de imitación son “*mecanismos de aislamiento, es decir, barreras que impiden un posterior equilibrio de rentas entre las empresas individuales* (Rumelt, 1984: 567-568)”. Entre las barreras de imitación existentes destacan: el conocimiento protegido en el que se incluyen las marcas y las patentes, la posesión de activos únicos, la imagen externa y la cultura organizativa, entre otros. En todo caso, es necesario mencionar que una de las principales barreras de imitación es la ambigüedad causal, es decir, la dificultad existente a la hora de identificar cuál es el origen de una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2015).

• **Capacidad de los competidores.** Cuando una empresa intenta mantener su ventaja competitiva tiene que tener en cuenta la capacidad que tienen los competidores para imitarla, incluso llegando a introducir innovaciones sobre ella (Guerras y Navas, 2015). Tal y como indica Grant (2014: 229-233) para que esto se produzca deben darse las siguientes circunstancias: (a) Los competidores deben de ser capaces de identificar cuáles son los resultados de la empresa para poder obtener una mayor rentabilidad; (b) La compañía debe hacer creer a sus competidores que imitarla no les llevará a obtener una ventaja competitiva por lo que no les saldría rentable; es imprescindible que los competidores puedan diagnosticar el origen del éxito; (c) Las competidores deben ser

capaces de obtener los mismos recursos y capacidades para poder hacer frente a la ventaja competitiva de una empresa y de esta manera imitarán su éxito.

- ***Dinamismo de la industria.*** Las industrias van evolucionando y ello lleva consigo que se produzcan innovaciones en un corto periodo de tiempo y que los ciclos de vida de los productos sean cada vez de menor duración. Esto implica que las ventajas competitivas sean cambiantes y empiecen a tener un carácter transitorio siendo más difíciles de mantener (Guerras y Navas, 2015).

En general, cuanto mayor sea el nivel de complejidad de una ventaja competitiva, ésta estará más protegida frente a la imitación de los competidores, y además los clientes o proveedores de la empresa mostrarán un mayor grado de confianza hacia ella. Por ejemplo, si la compañía ha obtenido una ventaja competitiva con base tecnológica esto implica que sus directivos deben centrar más recursos para la construcción y explotación económica de sus capacidades tecnológicas (García Muiña et al., 2008).

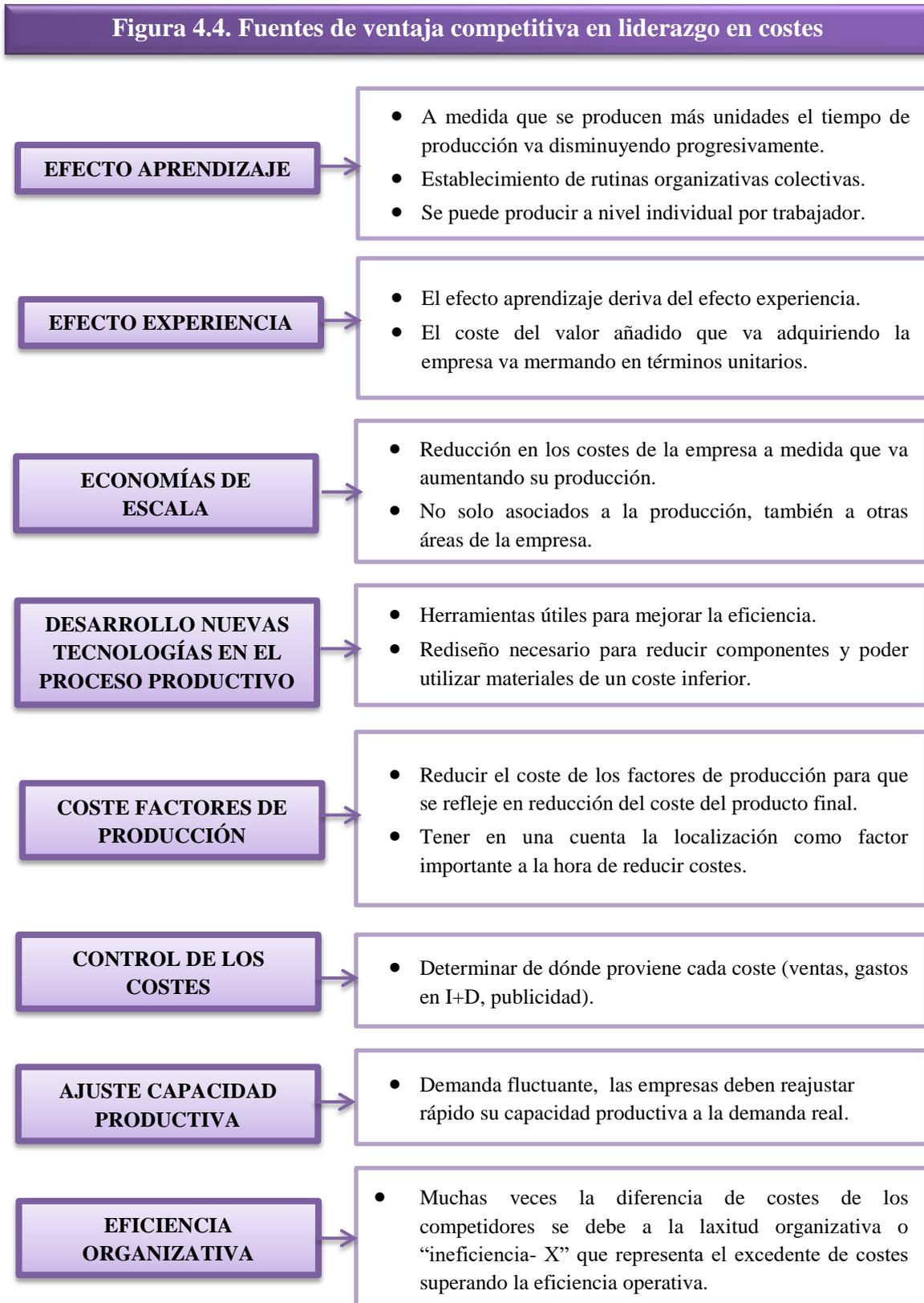
#### **4.4. VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES**

##### **4.4.1 Concepto y fuentes de ventaja competitiva en costes**

Según Guerras y Navas (2015) la ventaja competitiva en costes se obtiene cuando una empresa posee unos costes menores en comparación con los de sus competidores para un producto o servicio con una calidad similar. Es decir, la compañía gracias a tener unos costes reducidos se encontrará en una situación ventajosa frente a sus competidores, clientes y proveedores (Porter, 2010).

Tal y como menciona Porter (2003) en su libro, la posición de los costes va a depender de la cadena de valor que tenga una empresa frente a la de sus competidores y de su posición relativa en lo referido a los factores de cada actividad empresarial. Llevar a cabo una estrategia competitiva de liderazgo en costes puede conllevar una reducción de la calidad de los productos o servicios implicando que el valor percibido por los clientes sea menor. Por ello, para que una compañía consiga tener una ventaja competitiva en costes debe tener un valor percibido mayor que el de sus competidores (Guerras y Navas, 2015). Aunque el efecto experiencia, que a su vez se deriva del efecto aprendizaje, es considerado como una de las principales fuentes de ventaja competitiva en costes (Guerras y Navas, 2007), existen también otros factores que posibilitan llevar

a cabo esta estrategia (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2015), tal y como se indica en la Figura 4.4.



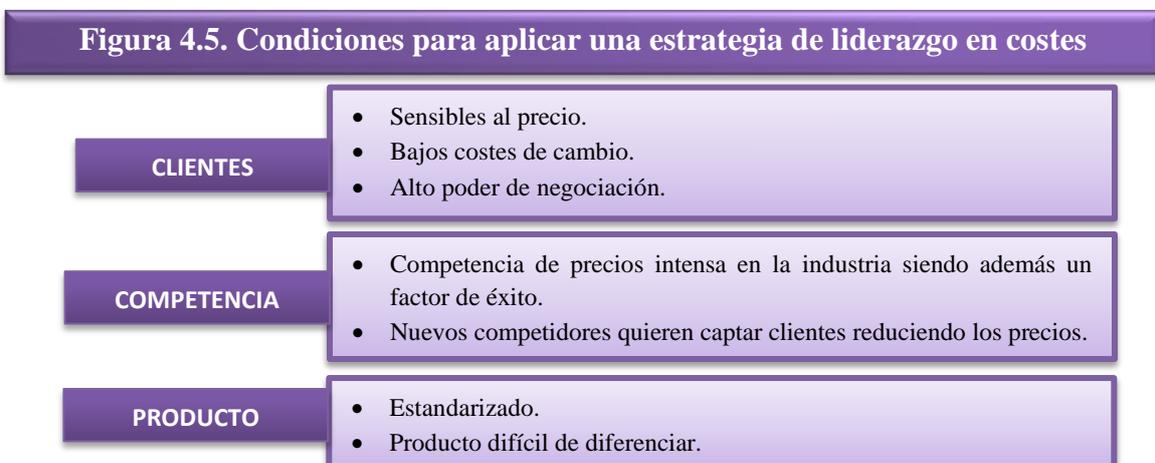
FUENTE: Elaboración propia a partir de Grant (2006: 324-331) y Guerras y Navas (2015: 267-268)

#### 4.4.2. Mantenimiento, aplicación e implantación de una ventaja competitiva en costes

Para conseguir mantener una ventaja competitiva en costes, tal y como mencionan Guerras y Navas (2015), hay que tener en cuenta tanto las barreras de imitación como los riesgos que puedan afectar a la ventaja competitiva. Se deben analizar a fondo estas barreras de imitación pues cuantas más empresas utilicen las mismas fuentes en costes, la ventaja competitiva se verá reducida. Además, estos autores sostienen que las *barreras de imitación* pueden surgir cuando se de alguna de las siguientes situaciones (Barney, 2007):

- Escasez de los factores que generen una fuente de costes, como puede ser el caso del efecto experiencia o la existencia de una tecnología originada en la propia compañía.
- Difícil acceso por parte de los competidores a determinados factores clave para la reducción de costes.
- No es viable imitar una fuente de costes que haya sido originada como resultado de largos periodos de decisión llevados a cabo por la empresa.
- Sustitución de una fuente de costes por otra que permita obtener unos resultados semejantes.

Finalmente, es necesario mencionar que para que una estrategia de liderazgo en costes llegue a tener éxito y logre ser una ventaja competitiva para la empresa, ésta debe adaptarse a los factores concretos que caracterizan a la industria en la que actúa así como tener en cuenta cuáles son las condiciones que se deben dar para su implantación (Thompson et al., 2012). Llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes es muy recomendable cuando se dan las siguientes situaciones plasmadas en la Figura 4.5.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 268-269)

Además de tener en cuenta los factores estructurales anteriormente mencionados para aplicar de forma exitosa una estrategia competitiva en costes, como indican Guerras y Navas (2015) en su libro, también hay que tener en cuenta ciertos factores organizacionales (Barney, 2007):

- **Estructura organizativa.** Para que una empresa logre una ventaja competitiva en costes debe tener un número reducido de niveles jerárquicos o un staff corporativo pequeño.
- **Sistemas de control directivo.** Establecer sistemas muy estrictos en el control de los costes para fortalecer la estrategia competitiva que se está llevando a cabo.
- **Sistemas de incentivos.** Tanto los logros, referidos a la reducción de costes, de los directivos como los de los empleados son premiados. Esto permite que no se tenga que reducir la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

#### **4.5. VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN**

##### **4.5.1. Concepto y fuentes de ventaja competitiva en diferenciación**

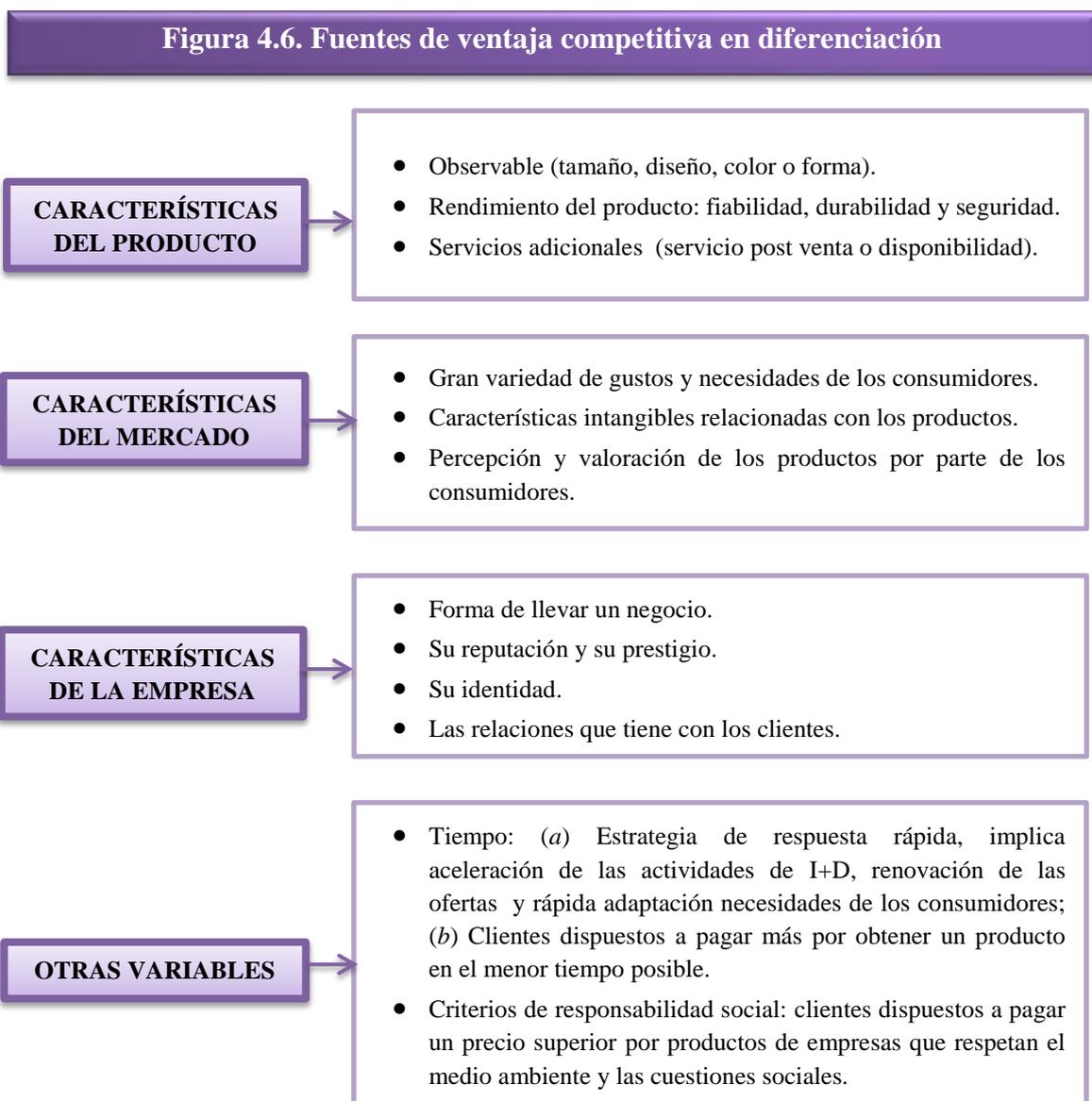
Guerras y Navas (2007: 285) mencionan que una empresa puede llegar a alcanzar una ventaja competitiva en diferenciación de productos *“cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes”*. Grant (2006: 340), por su parte, menciona que una compañía posee una ventaja competitiva en diferenciación *“cuando ofrece algo único que es valorado por los compradores más allá de una simple oferta a bajo precio”*.

Cuando la estrategia de diferenciación tiene éxito y desencadena en una ventaja competitiva, tal y como indican Thompson et al. (2012) permite a una empresa establecer el precio acorde con un producto de calidad y obtener la lealtad hacia la marca por parte de los clientes. En cambio, la estrategia de diferenciación fracasará cuando los consumidores no perciban con un valor superior las características de los productos de la empresa, no estando dispuestos a pagar un precio superior por ellos.

En el momento en el que una empresa decide actuar con una estrategia de diferenciación de producto, podrá crear barreras de entrada, tendrá una mejor posición frente a sus proveedores y clientes y la intensidad de la competencia se verá reducida. Además, gracias a la diferenciación la empresa conseguirá la lealtad de los clientes y dispondrá

de una posición fuerte frente a los productos sustitutos (Guerras y Navas, 2015). Así, tendrá un margen mayor siempre y cuando el aumento que se le haga al precio sea mayor que los costes que implica la diferenciación (Guerras y Navas, 2015).

Cuando una compañía decide llevar a cabo una estrategia competitiva en diferenciación debe tener en cuenta una serie de variables para alcanzar la ventaja competitiva. En concreto, tal y como muestra la Figura 4.6, las fuentes de ventaja competitiva en diferenciación pueden encontrarse en el propio producto, en la empresa, en el mercado o en otras variables (Guerras y Navas, 2015).



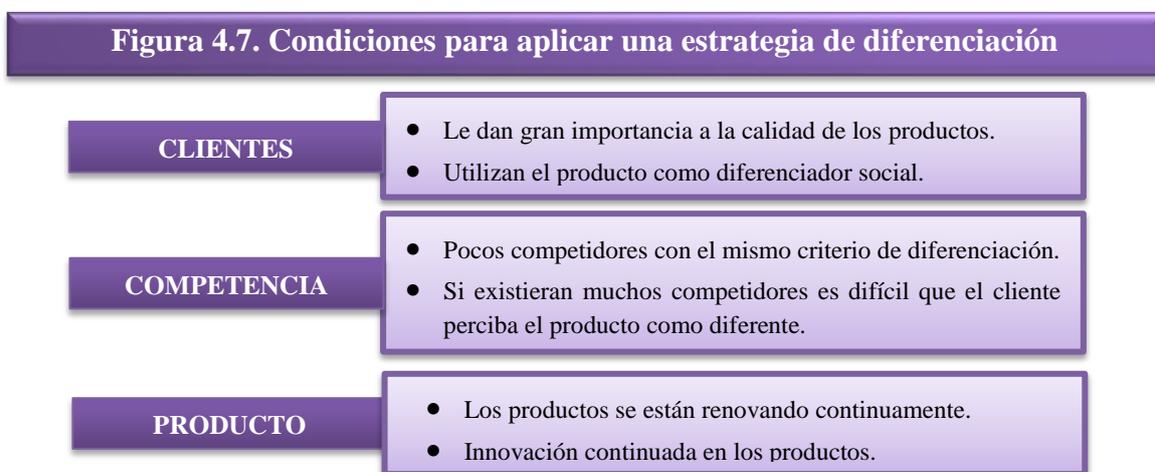
FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 274-275)

#### 4.5.2. Mantenimiento, aplicación e implantación de una ventaja competitiva en diferenciación

Cuando una empresa opera con una estrategia de diferenciación es difícil que llegue a tener una participación elevada en el mercado pues los clientes perciben su marca como exclusiva y esto puede no ser compatible con tener una alta cuota de mercado (Guerras y Navas, 2015). En todo caso, Guerras y Navas (2015) resaltan en su libro que para proteger este tipo de ventaja competitiva frente a los competidores y lograr mantenerla en el tiempo se tienen que presentar las siguientes situaciones (Barney, 2007):

- Cuando una empresa cuenta con un equipo creativo es capaz de proteger su ventaja competitiva con constantes diferenciaciones frente a sus competidores.
- La ventaja competitiva puede verse amenazada en el momento en el que empiecen a surgir alternativas de diferenciación.
- Hay factores de diferenciación muy difíciles de imitar, como la localización.
- No todas las características diferenciadoras de una compañía muestran las mismas posibilidades para ser imitadas. Por ejemplo, las relaciones complejas de los recursos y capacidades creados por la propia empresa son difíciles de imitar.

La obtención de una ventaja competitiva no es una tarea sencilla. Cuando una empresa ofrece productos o servicios que tienen una amplia variedad de características que se adaptan a los gustos y necesidades de los clientes, tiene altas posibilidades para obtener una ventaja competitiva de diferenciación de producto (Guerras y Navas, 2007). En concreto, operar en el mercado con una estrategia de diferenciación de producto es especialmente recomendable cuando se dan las condiciones indicadas en la Figura 4.7.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 276)

Finalmente, además de las condiciones indicadas en la Figura 4.7, para que el desarrollo de una estrategia de diferenciación de producto tenga éxito se deben tener en cuenta los siguientes factores organizativos, tal y como señalan Barney (2007) y Guerras y Navas (2015):

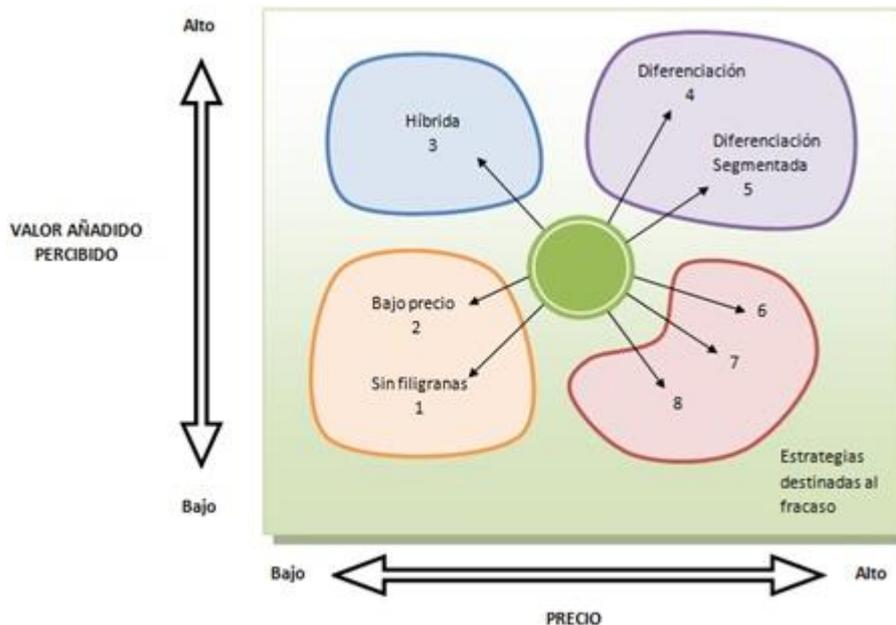
- **Estructura organizativa.** La estructura básica de la empresa debe ser complementada y apoyada por todos departamentos de manera que le permita crear y desarrollar productos diferenciados.
- **Sistemas de control directivo.** Deben de ser genéricos, facilitando la autonomía de los directivos y potenciando la experimentación y la exploración de nuevas alternativas.
- **Sistemas de incentivos.** Debe de incentivarse a los distintos departamentos de la empresa en función de los resultados obtenidos y no solo en función de los costes. La creatividad de los miembros de la empresa también debe ser recompensada.

#### **4.6. EL RELOJ ESTRATÉGICO**

Como señalan Guerras y Navas (2015), la propuesta de Porter respecto a los dos tipos de ventajas competitivas - diferenciación y liderazgo en costes - presenta una serie de inconvenientes los cuales llevaron a la aparición de otros esquemas planteando visiones alternativas. Lo que se sugiere es que estas dos estrategias no son mutuamente excluyentes pues en el día a día existen empresas con un gran éxito sin ser líderes ni en costes ni en diferenciación. Esta situación en muchas ocasiones puede ser explicada por la existencia de una “buena relación calidad-precio” en la que el cliente realiza una comparación entre el dinero desembolsado para adquirir el producto y el valor que percibe por él (Guerras y Navas, 2015).

En este sentido, tal y como indican Guerras y Navas (2015) aparece el nuevo modelo denominado “*reloj estratégico* (Bowman, 1992)” que se encuentra representado en la Figura 4.8. Así, los clientes pueden establecer dos tipos de criterios a la hora de elegir si comprar en una empresa u en otra: la comparación del precio y la valoración que se le da al producto de cada empresa (Guerras y Navas, 2015; Economipedia, 2017).

Figura 4.8. El reloj estratégico



FUENTE: Descuadrando (2017)

Al combinar estos dos criterios es cuando aparecen ocho estrategias competitivas diferentes que se agrupan de igual modo en cuatro categorías (Guerras y Navas, 2015: 282-287; Economipedia, 2017):

- **Estrategias basadas en precios bajos.** Haciendo referencia a la Figura 4.8 estas estrategias son las marcadas como 1 y como 2. Se encuentran cercanas a la ventaja de liderazgo en costes. La principal característica de estas estrategias es que las empresas que las aplican tratan de actuar con precios bajos y que el valor percibido por los clientes sea medio o bajo. La estrategia 1 denominada “sin filigranas” se refiere a aquellos productos o servicios que tienen un precio y un valor percibido bajo. Por otro lado, la estrategia 2 denominada “bajo precio” indica la utilización de unos precios bajos pero manteniendo a su vez un nivel de calidad en los productos.

- **Estrategias que ofrecen un mayor valor añadido basadas en la diferenciación.** Se refiere a las opciones 4 y 5 de la Figura 4.8. Son las que se identifican con la estrategia de diferenciación del producto definida por Porter. La diferencia es que la estrategia 4 se refiere a la industria en su conjunto y la estrategia 5 está referida a un segmento específico. La estrategia 4 de “diferenciación amplia” se basa en crear un alto valor añadido percibido por los clientes y a la vez mantener el precio igual o

aumentándolo. En cuanto a la estrategia 5 de “diferenciación segmentada” consiste en ofrecer a los clientes un alto valor añadido, lo que implica también que los precios sean considerablemente más altos. Como consecuencia, solo es posible llevar a cabo esta estrategia en segmentos muy específicos del mercado.

- **Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio.** La estrategia 3 de la Figura 4.8 es una estrategia híbrida entre diferenciación de producto y liderazgo en costes. Se basa en presentar productos o servicios con un alto valor añadido pero con unos precios medios. Gracias a ello se logra una buena relación entre la calidad que se ofrece y el precio que tienen que pagar los clientes para adquirir el producto o el servicio. Para que una empresa pueda aplicar este tipo de estrategia debe conocer muy bien a sus consumidores, sabiendo cuáles son sus gustos, sus necesidades y sus intereses. La compañía debe evitar dar una imagen de que está regalando al cliente el valor creado en vez de que se lo adjudique la propia empresa y aumente con ello los precios.

- **Estrategias orientadas al fracaso.** Hacen referencia a las posiciones 6, 7 y 8 de la Figura 4.8. Tienen una gran probabilidad de fracasar, dado que los clientes pagan un precio superior al valor añadido percibido, por lo que el excedente es negativo. Las estrategias 6 y 7 se caracterizan por utilizar un precio alto y en cambio el valor añadido percibido es bajo o medio lo que lleva al cliente a plantearse dudas. Estas dos estrategias solo es posible mantenerlas en el caso de que la empresa posea un monopolio. Por otro lado, la opción 8 se refiere a una reducción del valor añadido percibido pero en cambio los precios no sufrirán ninguna reducción y permanecerán iguales. Esta última estrategia en ocasiones es llevada a cabo por aquellas compañías que tienen una alta reputación pero a su vez tienen problemas de rentabilidad.

#### **4.7. RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Tanto la estrategia de la estrategia de liderazgo en costes como la estrategia de diferenciación de producto guardan cierta relación con las estrategias de marketing, puesto que estas últimas son necesarias para lograr alcanzar alguna ventaja competitiva. Tal y como indican Munuera y Rodríguez (2012), es el marketing el que aporta la información necesaria para competir en el mercado, teniendo una función importante en

la empresa en su conjunto. Por otra parte, estos autores creen que no debería haber grandes diferencias entre la estrategia de marketing y la estrategia general de un negocio (Jain, 1986).

A continuación se van a explicar brevemente las diferentes variables del marketing mix con sus respectivas características y su relación con las ventajas competitivas.

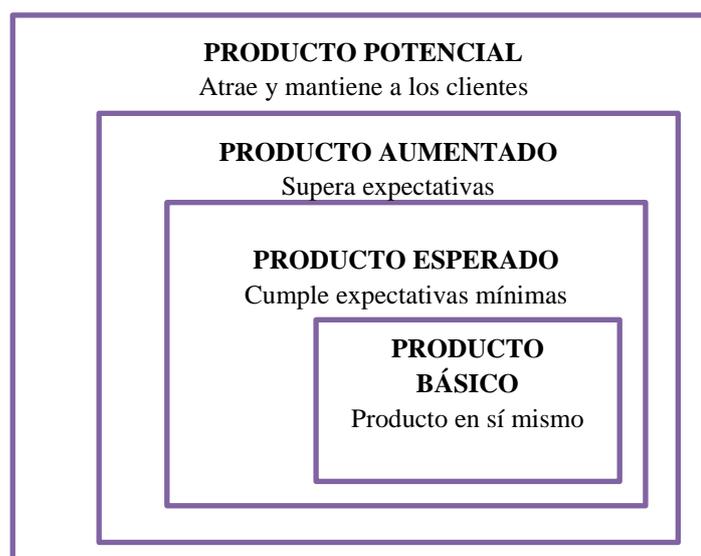
#### 4.7.1. Estrategias de marketing relacionadas con los productos

Santesmases (2012) plantea que el producto puede considerarse en función de los siguientes enfoques:

- Centrándose en el producto en sí, donde se puede definir el producto como un conjunto de características o atributos físicos.
- Centrándose en la necesidad del consumidor, donde los clientes adquieren un producto por los beneficios que van a suponer para ellos.

En estos dos enfoques se puede apreciar la evolución que ha habido, pues el primero considera al marketing como una función subordinada y en cambio, el segundo, integra el marketing en él (Santesmases, 2012). Es necesario mencionar que en función de cómo se agrupan los atributos de los productos se pueden dar las siguientes categorías representadas en la Figura 4.9.

Figura 4.9. Categorías de producto



FUENTE: Elaboración propia a partir de Santesmases (2012: 382)

También cabe tener en cuenta el concepto de *cartera de productos*, puesto que por lo general una empresa no suele vender un único producto si no que cuenta con un conjunto de ellos. Dentro de la cartera de productos, tal y como menciona Santesmases (2012), se pueden distinguir los siguientes términos:

- La línea de productos, haciendo referencia un conjunto de productos muy similares entre ellos y que se pueden agrupar con un mismo nombre.
- La amplitud, pudiendo definirse como el número de líneas que componen la cartera.
- La profundidad, número de productos diferentes que forman cada una de las líneas de la cartera de productos.
- La longitud, totalidad de productos que componen la cartera de la empresa.

Por otro lado, tal y como se ha venido comentando a lo largo de este capítulo, una de las estrategias competitivas genéricas es la de diferenciación. Aquí entran en juego las estrategias de marketing que contribuyen a que el producto sea percibido por los consumidores como único (Santesmases, 2012). En todo caso, Munuera y Rodríguez (2012) indican que uno de los principales inconvenientes que tiene llevar a cabo una estrategia de diferenciación de producto es mantener su exclusividad. Cuando se desarrolla un nuevo producto y se introduce en el mercado se le tiene en cuenta como una oferta diferenciada, pero a medida que va pasando el tiempo van apareciendo nuevos competidores con productos similares o parecidos haciendo que el producto inicial comience a perder su diferenciación.

Cuando una empresa que opera con una estrategia de diferenciación va a desarrollar un nuevo producto debe adoptar una estrategia de innovación. Para ello, tiene dos opciones: adelantarse a la competencia en el lanzamiento de nuevos productos en el mercado o por el contrario utilizar la técnica de imitar a la empresa pionera en ese producto o sector. Si la compañía decide desarrollar la segunda opción, lo más probable es que no logre obtener una ventaja competitiva en diferenciación (Jiménez y Sanz, 2012).

Dentro de la estrategia de diferenciación también juega un papel fundamental la *marca*, al ser la que identifica a un producto. Tal y como indica la Ley Española de 2001 la marca es “*todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en*

el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras” (Munuera y Rodríguez, 2012: 351). Las empresas cuando empiezan a comercializar un producto en el mercado deben elegir entre ponerle un nombre o prescindir de él y venderlo sin nombre. Esta última opción cada vez se da en menos ocasiones, dado que utilizar una marca para vender los productos en el mercado aporta ciertas ventajas a la empresa vendedora, tal y como mencionan Munuera y Rodríguez (2012):

- La marca es un elemento diferenciador, lo que ayuda al vendedor a tener mayores ventas de su producto.
- La marca protege a la empresa de la imitación de los competidores.
- Ayuda a la comunicación de la compañía y a darla a conocer.
- Sirve como herramienta para la fidelización de clientes.

Cabe mencionar también el concepto de *imagen de marca* de una empresa, que según indica Bello et al. (1996) va unido al valor de la marca. Se refiere a que invertir en la imagen de la compañía es un activo muy valioso para ella pues la marca es capaz de generar fondos al ser aplicada a productos o servicios.

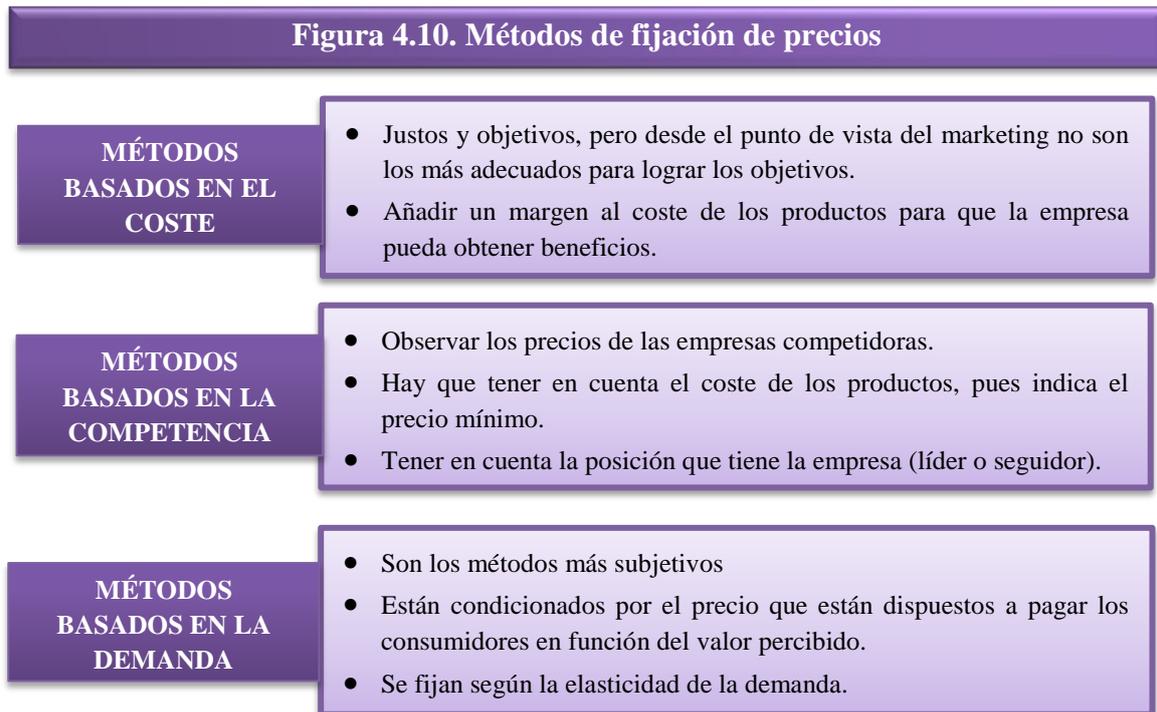
En el caso de una empresa que lleve a cabo una estrategia de liderazgo en costes, tal y como señalan Munuera y Rodríguez (2012), el producto debe de estar poco diferenciado. Esto se debe a que diferenciarse requiere que la compañía destine muchos recursos y si quiere ofrecer sus productos a un precio bajo no se lo puede permitir. Por otro lado, los productos se ofrecerán mayoritariamente al conjunto del mercado sin prestar atención a los segmentos existentes, pues de esta manera se obtendrá un potencial de ventas elevado para dicho producto satisfaciendo con ello las necesidades básicas de los consumidores. Además, hay algunas estrategias de marca que se pueden vincular a una estrategia de liderazgo en costes (Munuera y Rodríguez, 2012):

- Marca blanca. Aquella que posee la denominación de un producto genérico.
- Marca de distribuidor. Hace referencia a aquellos productos que vende un minorista bajo su propia marca.

#### **4.7.2. Estrategias de marketing asociadas con la variable precio**

Junto con el producto, la distribución y la promoción, el precio es una variable más que compone el marketing mix. Kotler et al. (2000:17) definen el precio como “*el conjunto*

de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido (Díez y Díaz, 2008)”. El precio puede considerarse como un indicador del sacrificio monetario gracias al cual se pueden adquirir productos o disfrutar de diferentes servicios además de beneficiarse de la utilidad que éstos proporcionan (Díez y Díaz, 2008). Además, cuando una empresa establece un método de fijación de precios para sus productos o servicios puede elegir entre varias alternativas, tal y como se recoge en la Figura 4.10 (Santesmases, 2012).



FUENTE: Elaboración propia a partir de Santesmases (2012: 481-488)

Después de mencionar las características que tiene cada método de fijación de precios y teniendo en cuenta los conceptos vistos anteriormente, se podría pensar que los métodos basados en la competencia y los basados en el coste son los más habituales en las empresas que llevan a cabo una estrategia competitiva de liderazgo en costes. Por otro lado, el método de fijación de costes basado en la demanda suele ser el más común en las compañías que desarrollan una estrategia competitiva de diferenciación de producto.

En cualquier caso, específicamente en función de los objetivos que tenga una empresa puede definir una estrategia de precios diferente acorde con los productos que comercialice. Santesmases (2012: 490-501) clasifica los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategias diferenciales**, aprovechándose de la heterogeneidad de los consumidores para vender más y, por lo tanto, obtener beneficios altos. Existen varias opciones: precios fijos, precios variables, descuentos por cantidad, descuentos por pronto pago, aplazamiento del pago, descuentos aleatorios (ofertas), descuentos periódicos (rebajas), descuentos de segundo mercado, precios profesionales y precios éticos.

- **Estrategias competitivas**, que consisten en fijarse en los precios de las empresas de la misma industria. Dentro de este tipo de estrategias hay varias alternativas: precios similares a los de la competencia, precios primados, precios descontados, venta a pérdida, licitaciones y concursos.

- **Estrategias de precios psicológicos**, tienen que ver con la percepción de los precios que tienen los consumidores en relación con las características de los productos. Se pueden destacar las siguientes opciones: precio acostumbrado o habitual, precio par o impar, precio alto/ de prestigio, precio según valor percibido y precio de referencia.

- **Estrategias de precios para líneas de productos**, hay que tener en cuenta el beneficio global de cada línea de productos y no solo el beneficio individual que se obtiene de cada producto. Dentro de este tipo de estrategias podemos encontrar las siguientes: líder de pérdidas, precio de paquetes, precio de productos cautivos, precio con dos partes y precio único.

- **Estrategias para precios de nuevos productos**, cuando se desarrolla un nuevo producto se puede aplicar una estrategia de decremación o de penetración.

Por último, también es importante mencionar el papel del precio en las acciones y decisiones que realizan las empresas para enfrentarse a sus competidores (Díaz y Díez, 2008: 329-334):

- **Estrategia de líder**. Una empresa alcanza la posición de líder cuando los productos o servicios que ofrece tienen una posición dominante y son vistos así por el resto de los competidores. La compañía puede optar por alguna de estas estrategias: (a) Estrategia defensiva que va unida a reforzar la posición de la empresa; (b) Estrategia ofensiva, buscando su máxima participación en el mercado a través de disminuir la de los competidores.

- **Estrategias de las empresas no líderes**. Las empresas que tengan que operar con esta estrategia pueden o bien atacar a la empresa líder o retarla. En el caso de que la

compañía no tenga la posición de líder en el mercado puede llevar a cabo una de estas estrategias: (a) Estrategia ofensiva: ideal para aquellas empresas que se encuentran justo detrás de las compañías líderes y tienen suficiente capacidad para competir contra ellas; (b) Marketing de flanqueo: se basa en tratar de encontrar aquel segmento que aún no ha sido cubierto; (c) Estrategia de seguidor del líder: idónea para las empresas que no tienen ni la cuota de mercado ni la capacidad necesaria para enfrentarse directamente al líder. Cuando el líder realiza cualquier acción esta empresa la realiza igual proporcionalmente a sus posibilidades.

#### 4.7.3. Estrategias vinculadas a la comunicación

La comunicación es otra de las variables que conforma la estrategia de marketing mix. Esteban et al. (2006: 625) definen en su libro la comunicación como “*un elemento que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos*”. El principal objetivo de esta variable del marketing mix es aumentar la cuota de ventas de una compañía. Así, independientemente de la estrategia competitiva que decida llevar a cabo una empresa, para que ésta logre tener éxito debe darse a conocerse a conocer como compañía y comunicar cuales son los productos y/o servicios que ofrece y sus características (Bello et al., 1996).

En la comunicación se pueden destacar las siguientes actividades, tal y como resalta Santesmases (2012:631-633), siendo la principal diferencia existente entre ellas los diferentes medios empleados para comunicarse con el mercado objetivo:

- **Venta personal.** Permite comunicarse de manera oral y directa con el cliente obteniendo de manera simultánea una respuesta suya. El objetivo principal es llegar a convencer al consumidor de los beneficios que obtendrá al adquirir el producto o el servicio. Esta actividad puede ser tomada por una empresa como un elemento diferenciador que le ayude a conseguir una ventaja competitiva en diferenciación del producto. Si la calidad y el número de personas que compongan la fuerza de ventas es alto tendría una ventaja frente a aquellos competidores que no le dan tanta importancia a esta actividad de comunicación puesto que el trato al cliente será diferente.

- **Marketing directo.** Es un tipo de actividad de comunicación personalizada considerado como un sistema interactivo de marketing que emplea diferentes instrumentos para ponerse en contacto con los clientes a través de acciones como

telemarketing, mailing, correo directo, buzoneo o faxing. Tanto si una compañía utiliza una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación de producto, utilizará diferentes técnicas del marketing directo, en función de los recursos de los que disponga la compañía y del tipo de público objetivo al que quiere llegar.

- **Publicidad.** Instrumento que facilita la difusión de mensajes de forma impersonal y pagada a través de los diferentes medios de comunicación masivos como por ejemplo, la radio, la prensa o la televisión. Independientemente de la estrategia competitiva que desarrolle una empresa, debería dar a conocer sus productos y/o sus precios a través de la publicidad, para conseguir llegar a un mayor público objetivo ganando a su vez notoriedad de marca.

- **Relaciones públicas.** Se refiere a aquellas actividades diseñadas para dar a conocer y poder proteger la imagen de la empresa. Puede ser que una empresa con ventaja competitiva en diferenciación de productos utilice este instrumento para proteger la imagen de sus productos en general o alguno en concreto. Las actividades más importantes dentro de las relaciones públicas son las relaciones con la prensa, el patrocinio, el mecenazgo y la protección de la imagen.

- **Promoción de ventas.** Actividades que realizan las compañías para incentivar a los clientes a realizar la compra en un corto plazo. Las empresas con una estrategia competitiva de liderazgo en costes suelen emplear más habitualmente este tipo de actividades.

#### **4.7.4. Estrategias de marketing referidas a la distribución comercial**

Santesmases (2012) considera que la distribución comercial es la herramienta del marketing que se encarga de relacionar la producción de una empresa con su consumo. Por otro lado, Bello et al. (1996) mencionan que la distribución comercial en una compañía hace referencia a las distintas actividades que hay que llevar a cabo necesariamente para que los productos estén disponibles en tiempo y lugar para los potenciales clientes.

Una figura importante en la distribución comercial son los *intermediarios* que, tal y como indican Esteban et al. (2006), son los que se encargan de adecuar la oferta a la

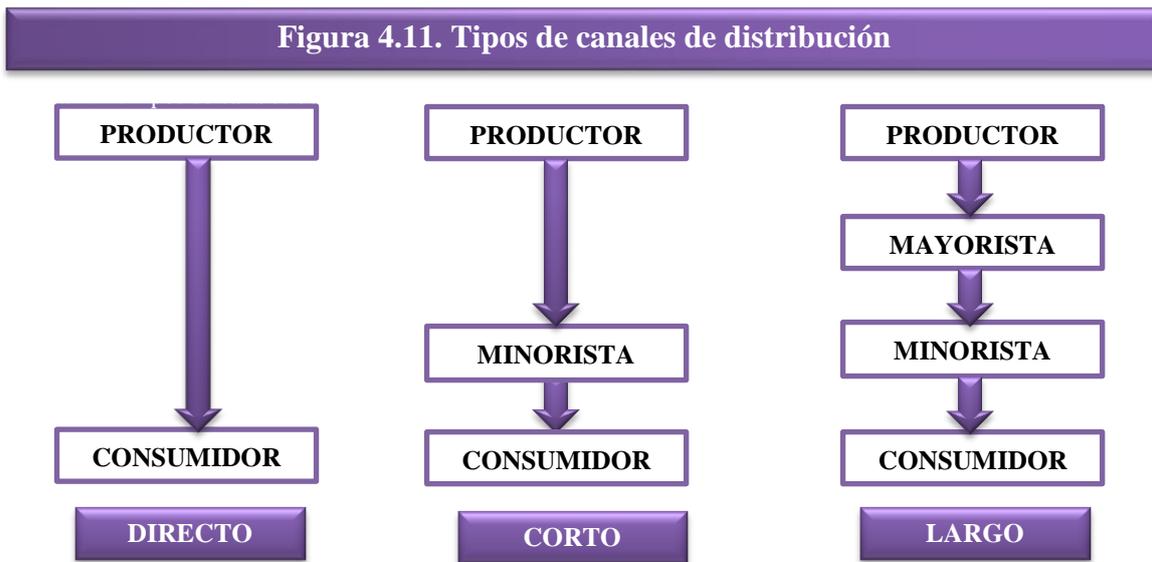
demanda. Por otro lado, Santesmases (2012: 519-523) menciona que las funciones de los intermediarios son las siguientes:

- Reducción de las transacciones necesarias.
- Creación de una diversidad de productos o de surtido.
- Llevar a cabo las actividades de marketing necesarias.
- Distribución física de los productos, lo que comprende el transporte, el almacenamiento y su posterior entrega.
- Asunción de riesgos.
- Ofrecer ayudas de financiación.

Cabe destacar también el concepto de *canal de distribución*, que Santesmases (2012: 518) define como “*el camino por el que circula el flujo de productos desde su creación hasta llegar a su consumo*”. Una empresa debe decidir qué tipo de canal de distribución quiere emplear para hacer llegar sus productos a los consumidores finales. Así, primero debe diseñar su canal de distribución de acuerdo al número de intermediarios que van a operar en él (Esteban et al., 2006): (a) *Canal largo*, se lleva a cabo cuando el número de intermediarios que intervienen es elevado, es decir, cuando intervienen al mismo tiempo mayoristas y minoristas<sup>2</sup>; (b) *Canal corto*, tiene lugar cuando el número de intermediarios es pequeño. Suele darse cuando solo aparece un solo intermediario en el canal de distribución; (c) *Canal directo*, es aquel en el que no existen intermediarios, es decir, que el fabricante hace llegar directamente sus productos al consumidor final. Estos tres tipos de canales de distribución aparecen representados gráficamente a continuación en la Figura 4.11.

---

<sup>2</sup> Tal y como mencionan Esteban et al. (2006), por un lado, los mayoristas son los agentes que están entre los productores y los minoristas y se encargan de comprar y vender grandes cantidades de productos o servicios. Lo suelen comprar a los fabricantes y lo venden a los minoristas por norma general. Por otro lado, los minoristas, también llamados detallistas, son los que ponen en contacto a los mayoristas o directamente a los productores con el consumidor final. También llevan a cabo otras funciones como aplicar técnicas de merchandising para hacer el proceso de compra más atractivo para los clientes.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Mas tipos de (2016)

Cuando la empresa ha decidido cuál va a ser el tipo de canal de distribución que va a utilizar debe determinar posteriormente su estrategia de distribución (Esteban et al., 2006: 541-542):

- **Distribución intensiva.** El productor busca un elevado número de puntos de venta para sus productos o servicios.
- **Distribución selectiva.** El fabricante se encarga de seleccionar un determinado número de distribuidores en función de la cuota de ventas que tengan y de sus infraestructuras. Tiene la finalidad de reducir el coste de distribución consiguiendo una cooperación entre los distribuidores.
- **Distribución exclusiva.** Solo un distribuidor en una localización concreta poseerá el derecho para comercializar el producto.

En base a los conceptos anteriores, se podría asociar a la estrategia competitiva de liderazgo en costes a un tipo de distribución intensiva; por el contrario, a la estrategia de diferenciación de producto se la podría relacionar más con una distribución exclusiva. Por su parte, la distribución selectiva puede ser llevada a cabo principalmente por empresas que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes, puesto que deciden qué distribuidores van a vender sus productos en función de sus infraestructuras. Pero también, en menor medida, puede ser utilizada por las empresas que operan con una estrategia de diferenciación de producto que tienen un tamaño elevado y necesitan distribuidores para vender sus productos.

Finalmente, una parte importante de la distribución como elemento de marketing es el *merchandising* o marketing en el punto de venta. A este concepto se le puede definir como las diferentes técnicas que llevan a cabo distribuidores y, en su caso, productores, para adaptar su surtido de productos a las necesidades de los clientes, tener una buena presentación y maximizar la rentabilidad del punto de venta. Esta modalidad del marketing se basa en dos dimensiones (Esteban et al., 2006):

- *Merchandising de gestión*. Donde se concentran funciones como la determinación del lineal y de todas las referencias de las diferentes marcas.
- *Merchandising de presentación y seducción*. Determina la manera en la que se van a exponer los productos en los lineales para que tengan una disposición óptima que haga que los clientes visiten la máxima superficie posible del establecimiento.

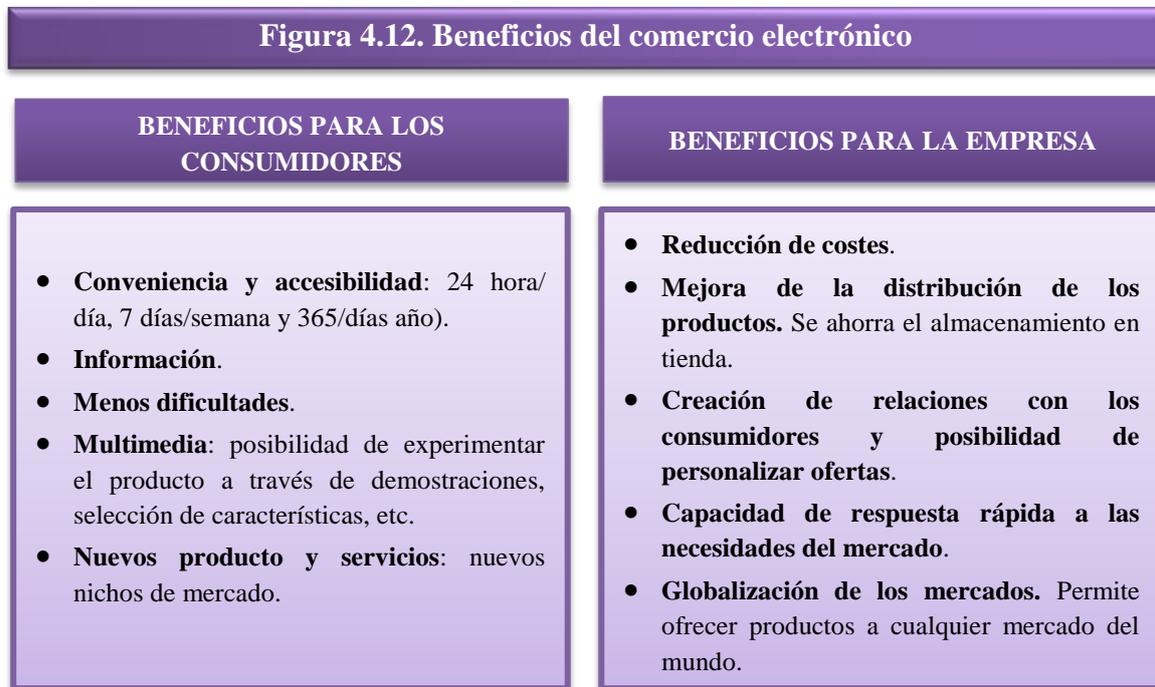
#### **4.8. COMERCIO ELECTRÓNICO**

El hecho de que las nuevas tecnologías vienen pisando fuerte es cada vez un hecho más evidente y esto lleva consigo avances en todos los ámbitos. A continuación nos centraremos principalmente en el comercio electrónico. Las empresas han visto una gran oportunidad en la venta a través de Internet puesto que si desarrollan una plataforma adecuada para ello podrán aumentar considerablemente sus ventas. Los consumidores van cambiando su forma de pensar respecto a este tipo de compras, siendo tal vez uno de los principales miedos que les puede surgir la forma de pago al generar todavía gran desconfianza. Sin embargo, todo esto poco a poco va cambiando y cada vez son más los usuarios que realizan sus compras a través de Internet. Esta importancia creciente justifica su análisis como una herramienta más a disposición de las empresas a la hora de competir y definir su estrategia competitiva.

##### **4.8.1 Concepto, evolución y cadena de valor del comercio electrónico**

El comercio electrónico o también llamado e-commerce, se puede definir como una *“forma comercial que, utilizando contenidos, aplicaciones y servicios en línea, permite al cliente consultar, seleccionar y adquirir la oferta de un distribuidor a través de un dispositivo conectado a Internet en tiempo real y en cualquier momento y lugar”* (Rodríguez-Ardura, 2016: 305). Seoane (2005), por otro lado, considera el e-commerce como una operación comercial llevada a cabo sin contacto físico entre el consumidor y el vendedor puesto que se realiza a través de un sistema de comunicación.

Tal y como indican García del Poyo et al. (2010) el comercio electrónico tiene beneficios tanto para los consumidores como para las empresas. Dichos beneficios se encuentran representados en la Figura 4.12.



FUENTE: Elaboración propia a partir de García del Poyo et al. (2010: 22-23)

El origen del comercio electrónico está muy relacionado con el de las páginas web. Se considera que nace como una respuesta a la demanda de las empresas y de la Administración Pública para usar adecuadamente la informática y poderse beneficiar de ella. Seoane (2015: 10-11) habla de las *cuatro generaciones* existentes en la historia del comercio electrónico:

- **Primera generación:** se produce la creación de la web únicamente para hablar de la organización y surgen los catálogos en la red. La principal característica de esta primera generación es que las páginas web son estáticas y la comunicación se realiza a través de formularios y del correo electrónico.

- **Segunda generación:** las empresas descubren una oportunidad de negocio en la red y comienzan las primeras compras a través de Internet. Surgen los centros comerciales virtuales junto con las nuevas formas de pago (contra reembolso, cheques o transferencias).

- **Tercera generación:** se comienza a automatizar la selección y el envío de los datos de los productos que han sido comprados. Comienzan a producirse contenidos

dinámicos surgiendo así el marketing en la red. Por otro lado, se produce una generalización en los medios de pago utilizando las tarjetas.

- Cuarta generación: empiezan a surgir los contenidos dinámicos, el diseño de las web se empieza a cuidar y los sistemas de seguridad se mejoran introduciendo nuevas formas de pago. Surge el concepto de carteras electrónicas y se permite conocer el estado de los pedidos una vez realizados. Surgen además legislaciones sobre el comercio electrónico.

Por otro lado, examinar la *cadena de valor de una empresa*<sup>3</sup> permite detectar oportunidades y determinar cómo las diferentes actividades son capaces de aportar valor. En el caso del e-commerce, las tecnologías de la información forman parte de la cadena de valor reforzando así su ventaja competitiva. Se trata de que la empresa sea capaz de incorporar a sí misma tanto las tecnologías como las telecomunicaciones para mejorar la productividad de la compañía logrando con ello reforzar la ventaja competitiva, sea de liderazgo en costes o de diferenciación de producto (Awad, 2006).

Una página web permite ofrecer e intercambiar información entre vendedores y compradores. Además, la información que se presente sobre los precios juega un papel muy importante puesto que suele tratarse en la mayoría de los casos de un sistema de precios variables muchas veces similar al de las subastas. Una de las principales ventajas que aporta el comercio electrónico es que la facturación permite los pagos en línea (Awad, 2006).

El comercio electrónico aporta gran información a las empresas sobre sus clientes, sus proveedores e incluso sus productos. La principal consecuencia positiva que tiene esto es la rapidez del proceso de compra, de producción y de venta. Específicamente, la tecnología del comercio electrónico aporta a una cadena de valor los siguientes efectos positivos dentro de cada etapa (Seoane, 2005: 28-30):

- **I+D:** permite que la empresa tenga un mayor contacto con los clientes y proveedores, las tendencias del mercado se pueden conocer de forma rápida y precisa, los productos se pueden personalizar, así como simplificar el proceso de selección de proveedores de materias primas.

---

<sup>3</sup> Herramienta que permite detectar la forma en la que los diferentes componentes o actividades interdependientes de una compañía son capaces de unirse para generar valor (Awad, 2006).

- **Fabricación:** posibilidad de producir o fabricar bajo pedido, control más riguroso sobre la cadena de producción introduciendo sistemas *just in time*, eliminación de cuellos de botella o minimización de los ciclos de producción.

- **Marketing:** la posibilidad de segmentación del mercado para analizar por separado cada grupo de usuarios, menor coste de las campañas publicitarias y de las investigaciones de mercados, promoción interactiva facilitando la fidelización de clientes, y elevada información sobre los productos a disposición de los clientes potenciales.

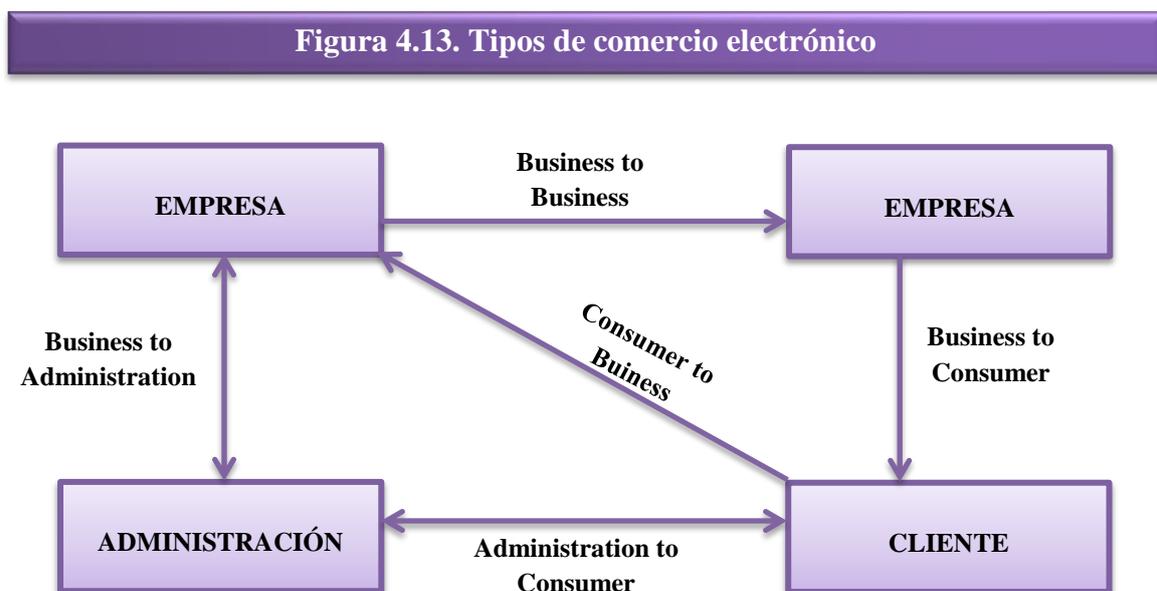
- **Distribución y logística:** se produce la automatización de la cadena de entrega. Es común la externalización de la logística si el comerciante y el operador son capaces de integrar sus sistemas informáticos.

- **Servicios de atención al cliente y postventa:** mayor contacto con el cliente gracias a las nuevas tecnologías.

También hay que tener en cuenta que el comercio electrónico busca incorporar todo el proceso que transcurre desde que un cliente compra un producto en la página web de la empresa hasta que dicho artículo llega finalmente a las manos del consumidor (Awad, 2006).

#### 4.8.2. Tipos de comercio electrónico

Existen diferentes modalidades de comercio electrónico en función de los agentes que operen en él (Figura 4.13).



FUENTE: Elaboración propia a partir de Sellers y Azorín (2001: 14)

Así, tal y como indican Seoane (2005: 4-5, 79-82) y Sellers y Azorín (2001: 15) se pueden diferenciar los siguientes tipos de comercio electrónico:

- **Comercio electrónico entre empresas (Business to Business o B2B).** Es el tipo de comercio electrónico menos conocido pero a su vez el más consolidado ofreciendo grandes beneficios a las empresas participantes. Las compañías se han visto muy beneficiadas con la aparición de Internet puesto que así las empresas de diferentes sectores tienen un medio para encontrarse en el mercado. Este comercio electrónico puede ser a su vez de diferentes tipos: (a) Una empresa vendedora ofrece un producto un servicio y hay varias compañías interesadas en adquirirlo; (b) Varias empresas ofrecen un producto o servicio para una sola organización interesada en comprarlo; (c) El e-marketplace, que consiste en un modelo en el que se produce la unión de compradores y vendedores para poder obtener beneficios. Existen portales donde los compradores o vendedores de un mismo sector se agrupan para conseguir mejores condiciones en las transacciones. Este comercio electrónico se caracteriza por tener agilidad y flexibilidad, permitir la asociación de empresas, fidelización, utilización de múltiples modelos, facilitan la negociación, poseer la logística necesaria, posibilidad de financiación y por la estandarización de los catálogos.

- **Comercio electrónico al consumidor final (Business to Consumer o B2C).** Son las transacciones a través de Internet que una empresa realiza con el consumidor final. Este tipo de comercio electrónico es el más conocido y el que más beneficios aporta a las compañías. Se caracteriza por ser un mercado global realizando todas las transacciones a través de Internet, por ser un mercado continuo, disminuyendo o incluso eliminando los intermediarios, por la realización de las operaciones en tiempo real, menores gastos operativos y costes transaccionales, actuar en mercados ágiles al ser todo completamente electrónico y permitir la implementación de estrategias e-marketing.

- **Comercio electrónico entre consumidores finales (Consumer to Consumer o C2C).** Este tipo de comercio electrónico hace referencia a aquel que se produce entre consumidores finales donde unos asumen el papel de vendedores y otros el de compradores. Un ejemplo de este modelo de comercio puede ser el caso de las subastas a través de Internet.

- **Comercio electrónico entre consumidores y empresas (Consumer to Business o C2B).** Consiste en el comercio electrónico en el cual el consumidor o conjunto de ellos utilizan la red para obtener productos a los mejores precios posibles o con buenas condiciones. Dentro de este tipo de comercio el más común son las denominadas pujas en las cuales los consumidores piden y las empresas ofertas.

- **Comercio electrónico entre la Administración y las empresas (Administratio to business o A2B).** Se trata de aquellos servicios que presta la administración a las empresas como es el caso de las denominaciones de origen, de las certificaciones o de las auditorías.

- **Comercio electrónico entre la Administración y los consumidores finales (Administration to Consumer o A2C).** Comercio en el que la Administración vende sus productos o servicios directamente a un consumidor final.

#### **4.8.3. Perfiles de los usuarios y comportamiento de compra online**

Para que una empresa logre alcanzar el éxito en el comercio electrónico debe entender las necesidades de los compradores online para poder anticiparse a las tendencias que puedan surgir en el futuro. Webloyalty, empresa líder en desarrollo de procesos de marketing online y soluciones para empresas de comercio electrónico ha identificado cinco segmentos de la población que poseen comportamientos de compra online diferentes (Quelle, 2016):

- **Consumidor práctico.** Comprador recurrente que trata de encontrar la simplicidad en sus compras dando gran importancia con ello a la usabilidad del sitio web, es decir, a su fácil navegación y acceso, pudiendo realizar la compra en pocos pasos y rápidamente. Un 71% de estos usuarios utilizan en alguna de sus compras cupones de descuento. El 22% de los consumidores online pertenecen a este grupo.

- **Usuarios desinformados.** A esta categoría pertenecen el 22% de los compradores online. Se trata de clientes ocasionales que no suelen utilizar vales de descuento. Únicamente realizan sus compras porque se ven atraídos por el precio, y buscan hacer una transacción lo más fácil y rápida posible, buscando páginas en las que no haga falta registrarse para realizar la compra.

- **Compradores impulsivos.** Un 20% de los consumidores online se relacionan con esta categoría. Son los usuarios que realizan una compra sin importarles si el precio

tiene algún tipo de rebaja. Antes de realizar la compra buscan las opiniones de otros consumidores y en función de lo que encuentren, deciden comprar o no.

- **Buscador de ofertas.** Son los consumidores que esperan a que aparezca un buen precio con las mejores condiciones para realizar la compra. Su principal objetivo es buscar el ahorro. Un 81% de ellos han utilizado en alguna compra un cupón o vale de descuento. El 15% de los consumidores online se corresponden con este grupo.

- **Buscador de experiencias.** El 21% de los usuarios online pertenecen a esta categoría. Se trata de clientes ocasionales que buscan un producto concreto que ya tienen pensado en su mente. No buscan tanto un precio bajo sino conseguir que una página web les aporte seguridad y confianza para realizar la compra en ella.

Rodríguez-Ardura (2002) al comentar los resultados de la encuesta de la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) indica que los compradores online realizan sesiones de navegación de una duración prolongada. Gran parte de estos usuarios buscan en Internet información sobre los productos para establecer una decisión de compra. Esto supone una evidente oportunidad para los vendedores por lo que tienen que esforzarse en conseguir proporcionar buena información, pues supone cerrar un mayor número de ventas. La encuesta también desveló que los internautas españoles no tienen mucha confianza a las compras a distancia y mucho menos a realizar un gasto elevado en compras por Internet.

De manera similar, García del Poyo et al. (2010) mencionan que los usuarios de Internet empiezan muchos procesos de compra pero por diversos motivos un 50% de ellos se quedan por el camino y nunca llegan a finalizarse. Por ellos, las empresas suelen tomar algunas de las siguientes medidas para evitar que esto ocurra. Por ejemplo, advertir cuales son los pasos necesarios para concluir el proceso de compra, especificar el stock disponible de cada producto, poner las llamadas a la acción como “siguiente” o “realizar pedido” de forma clara y con colores que destaquen sobre el fondo, dar información sobre la tienda y la sociedad que se encuentra detrás de ellas, el proceso de registro de los nuevos clientes debe ser sencillo, los datos que la empresa considera fundamentales para sus clientes deben de estar muy claros además de ser fáciles de encontrar como por ejemplo el teléfono o el email y el testeo constante de la página web para analizar posibles errores.

#### 4.8.4. Aspectos relevantes del comercio electrónico

Después haber mencionado los tipos de comercio electrónico y sus características se considera necesario mencionar los siguientes conceptos que forman parte del comercio online y que pueden formar parte de las decisiones estratégicas adoptadas a la hora de competir:

##### ❖ Atención al cliente

Los mercados están siendo cada vez más competitivos y los productos tienen que aportar un valor añadido para que los clientes se decidan a comprarlos. En este sentido, algo que aporta a los artículos un valor añadido especial es la atención al cliente, que incluso adquiere mayor importancia en el caso de la venta a través de Internet (Seoane, 2005). Así, para dar soporte a los usuarios en la red tal y como indica Seoane (2005) podemos encontrar:

- *Servicios de soporte off line*, siendo aquellos prestados a través de Internet sin necesidad de interactuar con el cliente a tiempo real. Dentro de esta categoría encontramos el correo electrónico, el listado de preguntas frecuentes o FAQ's y la documentación pertinente de la empresa.
- *Servicios de soporte on line*, haciendo referencia a medios que permiten interactuar directamente con los consumidores como pueden ser el servicio telefónico, chat o servicios de asistencia remota.

##### ❖ Medios de pago

En una tienda física el pago se realiza en efectivo o través de tarjeta de crédito o débito, pero en el caso del comercio electrónico no hay contacto físico entre el comprador y el vendedor, por lo que los medios de pago son diferentes (Seoane, 2005). Las diferentes formas de pago que se pueden utilizar se clasifican en dos categorías, tal y como señalan García del Poyo et al. (2010: 305-331) en su libro:

- *Medios de pago tradicionales*. Son los que se utilizan en el comercio presencial:  
(a) Pago contrareembolso, única forma de pago del comercio electrónico que ofrece la posibilidad de utilizar dinero en efectivo. Este método de pago consiste en que el cliente paga su compra al transportista en el momento en el que la recibe y, por otro lado, el transportista ingresa este dinero a la empresa vendedora; (b) Pago con tarjeta bancaria,

es el medio de pago más común en el comercio electrónico pero también el que más desconfianza genera. Para que el consumidor pueda efectuar el pago de la compra debe introducir en la página web el número de la tarjeta, la fecha de caducidad y el código que aparece en el reverso de la tarjeta.

- **Medios de pago solo disponibles on line.** Estos medios de pago implican una operativa nueva que los usuarios de Internet deben asimilar: (a) Medios de pago monobanco, que solo se pueden dar en el caso de que el comprador y el vendedor tengan cuentas en el mismo banco; (b) Intermediarios de pago, que consisten en que una empresa ofrece a los usuarios una forma de pago liquidando después las operaciones de pago, un ejemplo de esta categoría podría ser PayPal; (c) Emisores de dinero online, donde la empresa en la que se va a realizar el pago de la compra ofrece su propia divisa.

#### ❖ **Logística y distribución**

Cuando un cliente va a comprar un producto en una tienda física, lo paga y se lo puede llevar en el momento, pero en el caso del comercio electrónico esto no funciona igual. Un consumidor realiza la compra y es el vendedor el que tiene que encargarse de hacérselo llegar en el menor tiempo posible y en perfecto estado. Es importante que el cliente confíe en que le va a llegar correctamente su pedido al destino que haya solicitado y en un plazo fijado (Seoane, 2005). Es por esto por lo que entra en juego la **logística** que incluye almacenaje, gestión de stocks y transporte y además en el caso del comercio electrónico, se encarga también de proporcionar información en tiempo real del estado del pedido. A esta información podrán acceder: el operador logístico, la tienda que realiza el envío y el consumidor final (Seoane, 2005).

#### ❖ **Comercio electrónico a través de dispositivos móviles**

En la sociedad actual, es difícil encontrarse a una persona que no lleve siempre encima un dispositivo móvil y lo utilice con frecuencia. Las empresas se han dado cuenta de esto y han decidido aprovecharlo adaptando el e-commerce a un m-commerce, es decir, que el comercio electrónico sea cada vez más un comercio móvil y esté optimizado para ello (Martín, 2016). Aquí es donde aparece el denominado **responsive** o diseño web adaptable, que se basa en colocar las distintas partes que componen una página web de tal manera que se puedan adaptar a los diferentes tamaños de los dispositivos móviles facilitando una buena experiencia de usuario (40 de fiebre, 2012).

### ❖ Usabilidad web y call to action o llamados a la acción

Finalmente, la usabilidad web es una manera de medir la calidad de la experiencia del usuario en una página web cuando navega por ella. Para ello se utiliza la relación entre las diferentes herramientas de la página y la persona que las utiliza. Así, se determinará tanto la eficiencia de todas estas herramientas como efectividad de las acciones que se pueden realizar a través de ellas. En definitiva, la usabilidad web se encarga de examinar cuál es la mejor forma de diseñar una página web para que los usuarios interactúen con ella fácilmente (Guía Digital, 2012).

Por otro lado, cabe mencionar los denominados *call to action* o *llamados a la acción*. Consiste en un botón o un enlace ubicado en una página web con el objetivo de llamar la atención del usuario para conseguir que se convierta en un cliente. Las empresas buscan que los consumidores interactúen con ellas y la mejor forma es hacerlo a través de los llamados a la acción. Para que éstos tengan la repercusión buscada a la hora de crearlos se debe tener en cuenta a quién va dirigido, su ubicación y su diseño. Después el siguiente paso va a ser probarlos para obtener el feedback de los usuarios e ir mejorándolo (40 de fiebre, 2015).

A modo de resumen, en este capítulo y para tratar de contextualizar el presente Trabajo de Fin de Grado, se han desarrollado los conceptos de estrategia y ventaja competitiva en costes y en diferenciación. También se ha hablado de las estrategias de marketing que puede desarrollar una empresa y cómo las puede relacionar a su vez con las ventajas competitivas para potenciarlas. Por último, se ha presentado el concepto de comercio electrónico así como sus tipos, sus aspectos más relevantes y el perfil del comprador online. En el siguiente capítulo se profundizará en todos estos conceptos desde un enfoque práctico.

## **5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: MERCADONA Y EL CORTE INGLÉS**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se va a desarrollar de modo práctico la teoría explicada anteriormente sobre dos empresas seleccionadas dentro del sector de la distribución comercial: Mercadona, empresa que comenzó operando con una estrategia de liderazgo en costes y luego ha pasado a adoptar una estrategia híbrida centrada en una buena relación calidad-

precio, y El Corte Inglés, compañía que adopta una estrategia de diferenciación. Además, se examinarán las estrategias de marketing que llevan a cabo para fortalecer su ventaja competitiva así como el tipo de comercio electrónico desarrollan ambas empresas.

Es evidente la clara evolución que se está produciendo en el sector de la distribución comercial y, más concretamente en el sector de la distribución alimentaria, pasando desde las primeras tiendas de ultramarinos hasta los actuales grandes supermercados que ya han incorporado a su estrategia una plataforma de comercio electrónico. Es por este motivo por el que se ha decidido elegir estas dos compañías de la misma industria, pero que a la vez son muy diferentes entre sí. Ambas tienen modelos de negocio distintos y basan sus estrategias en activos diferentes, pero las dos son capaces de aportar valor a sus productos y llamar la atención de los consumidores. Mercadona, por ejemplo, ha logrado que el cliente quiera sus productos y llegue a ser su supermercado de referencia. El Corte Inglés, por su parte, ha conseguido llegar a ser una compañía de prestigio que siempre tiene un hueco en la mente de los consumidores.

En este capítulo se presentará la historia de ambas empresas junto con las claves que les han llevado a alcanzar su ventaja competitiva. A continuación, se analizarán las estrategias de marketing que ambas compañías llevan a cabo para reforzar su ventaja competitiva y, finalmente, se estudiarán las formas de comercio electrónico que desarrollan como una herramienta adicional que a nivel estratégico también puede jugar un papel importante en sus decisiones.

## **5.2. MERCADONA**

### **5.2.1. Historia y datos más relevantes de Mercadona**

A continuación y a lo largo de las páginas siguientes se presenta la historia de Mercadona a partir de Finanzas y similares (2011) y Mercadona (2017a).

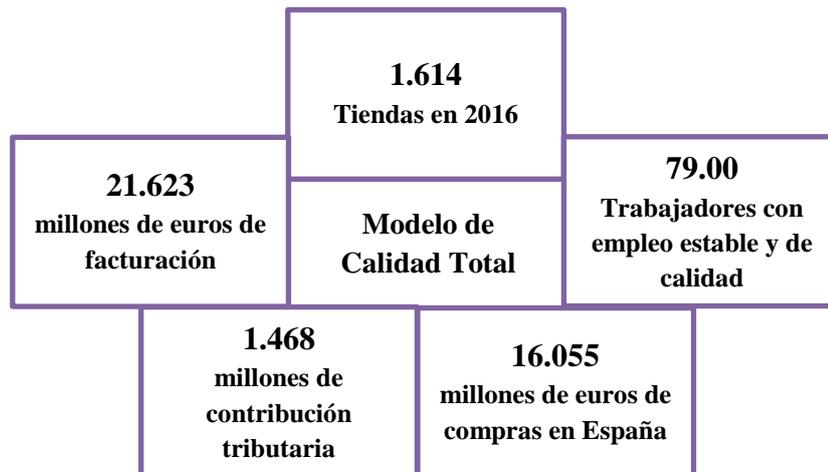
Mercadona fue fundada en el año 1977 cuando el matrimonio formado por Don Francisco Roig y Doña Trinidad Alfonso comienzan la primera actividad de Mercadona dentro del Grupo Cárnicas Roig. Su objetivo principal era aumentar la comercialización de sus carnes y entrar en el negocio de los ultramarinos. Fue en el año 1981 cuando el hijo de este matrimonio, Juan Roig, junto con su mujer y el resto de los hermanos

(Amparo, Fernando y Trinidad) compran la compañía a su padre. En ese momento ya contaba con ocho ultramarinos que aproximadamente cada uno tenía unos 300 m<sup>2</sup>. Se decidió que fuera Juan Roig el que se pusiera al mando y fue nombrado director ejecutivo de la empresa. Actualmente, sigue ocupando el mismo puesto. En el año 1982 se convirtió en la primera compañía española en emplear el escáner para leer los códigos de barras de los productos en sus tiendas físicas y en 1986 establecieron la tarjeta de compra para los clientes que comienzan a denominarse “jefes”. En este momento, aprovechando el crecimiento producido en el sector de la distribución alimenticia, Mercadona empieza a expandirse comprando otras empresas, aunque se vio afectada por la gran presión que produjo la introducción de inversores en el país con capital francés, que provocó una concentración en el sector. La compañía reaccionó con una fuerte política de precios con sus proveedores y decidió invertir grandes cantidades de dinero en publicidad y ofertas. Los resultados no fueron los esperados y en el año 1993 se tuvo que replantear su estrategia mediante la utilización del modelo de **Gestión de Calidad Total**, con la perspectiva de crear valor a los clientes, proveedores y recursos humanos, y con una estrategia de **Siempre Precios Bajos**. Fue en 1996 cuando aparecieron sus marcas propias: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Desde este momento hasta 1999 Mercadona adquirió y estableció uniones con diferentes almacenes (Finanzas y similares, 2011; Mercadona, 2017a).

Durante los siguientes años, la empresa construyó sus propios centros logísticos, inauguró el primer centro infantil para los hijos de los trabajadores, estableció el uniforme corporativo de la empresa y dio una nueva imagen a la tarjeta de Mercadona. En el año 2008 se reafirmó el Modelo de Calidad Total para conseguir ofrecer a los clientes, o jefes, la máxima calidad con el precio más barato del mercado. Sin embargo, en el 2009 decidió volver a la sencillez ofreciendo un surtido más eficaz para los clientes. Al año siguiente, se potencia el modelo de gestión de los recursos humanos basado en el liderazgo y la cultura del esfuerzo. Hasta el año 2016 se siguen inaugurando nuevos centros y supermercados y es en este año cuando se decide iniciar el proceso de internacionalización a Portugal (Finanzas y similares, 2011; Mercadona, 2017a).

A modo de resumen, en la Figura 5.1 se encuentran los principales datos económicos de Mercadona en el año 2016.

Figura 5.1. Principales datos de Mercadona



FUENTE: Elaboración propia a partir de Mercadona (2017b)

En el año 2016, Mercadona también aumentó en 300 referencias su surtido de productos, sus empleados tuvieron un sueldo medio de 1.297€ y tuvo una aportación al PIB nacional del 1,8% (Mercadona Memoria Anual, 2016). Finalmente, mencionar que la visión de Mercadona es “*conseguir una cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona que la sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro*” (Mercadona Memoria Anual, 2016:10).

### 5.2.2. Estrategia competitiva de Mercadona

En este apartado, se procederá a analizar la estrategia competitiva que sigue la empresa, mencionando su paso desde una estrategia competitiva en liderazgo en costes a una estrategia híbrida basada en la relación calidad-precio.

Mercadona en sus inicios comenzó con una *estrategia de liderazgo en costes* basada principalmente en su lema de ofrecer “Siempre Precios Bajos” brindando así a sus clientes el mínimo precio en sus productos. Las fuentes o factores que hicieron posible esta estrategia son los siguientes:

- El *efecto aprendizaje y el poder negociador con los proveedores*. Mercadona fue fundada en el año 1977, por lo que actualmente cuenta con 40 años de experiencia en el sector. Además, con los años ha ido evolucionando y las negociaciones con los proveedores han cambiado. Esto ha hecho que éstos que son una parte fundamental en la empresa, hayan ido progresando logrando disminuir el tiempo de las rutinas de

producción y ser capaces de ofrecer unos precios ajustados. Gracias a la gran implicación de los proveedores se ha logrado afianzar, aún más si cabe, su proyecto que apuesta por la productividad, calidad, innovación y origen español (Mercadona Memoria Anual, 2016). Mercadona cuenta así con un *alto poder de negociación con los proveedores*, que se ve traducido en poder obtener grandes cantidades de productos a unos precios menores que los que consiguen los competidores (La Bolsa y Economía, 2012). Por otro lado, este gran poder de negociación, le permite a la compañía ser capaz de controlar la cadena producción y de suministros, pues los tiempos están muy medidos para que no ocurran roturas de stock.

Por otro lado, otra ventaja de su gran tamaño es la posición favorable también frente a sus interproveedores que se amoldan a las exigencias de la compañía puesto que ésta firma con ellos contratos de larga duración lo que les transfiere confianza para realizar su trabajo, favoreciendo también su poder negociador (Mercadona Memoria Anual, 2016).

- *Economías de escala.* Mercadona en el año 2012 contaba con una cuota de mercado del 13% y en el año 2016 ésta había ascendido hasta un 23,4%. De manera similar, el número de tiendas ha aumentado considerablemente. Así, este incremento en el número de unidades producidas y vendidas puede tener un efecto positivo en los costes (Mercadona Memoria Anual, 2016).

- *Localización de los supermercados de Mercadona.* La empresa actualmente cuenta con 1.617 supermercados en toda España. Muchos de estos supermercados se encuentran localizados en los bajos de edificios de viviendas, pero desde hace unos años Mercadona ha empezado a crear sus propios edificios para establecer en ellos sus supermercados. Estas nuevas tiendas suelen tener una forma cuadrada o rectangular lo que facilita la distribución del lineal de productos en su interior (Mercadona, 2017c). Además, al disponer de un número tan elevado de tiendas físicas, la empresa es capaz de distribuir los productos de una manera económica puesto que tiene una amplia red de supermercados distribuida estratégicamente para poder aprovechar la gasolina y el espacio en los camiones.

- *Control de costes.* Mercadona tiene como uno de sus principales objetivos reducir los costes de su cadena de producción para que esto se vea reflejado también en

una reducción de precios (Estrategias competitivas, Grupo 2, 2011). Ello implica tener un exhaustivo control de los costes, no solo de los de producción sino también de los de I+D, distribución y logística, marketing y publicidad.

Sin embargo, es necesario mencionar que aunque Mercadona alcanzó el éxito gracias a una estrategia competitiva de liderazgo en costes, cada vez más se ha ido aproximando a una *estrategia híbrida* orientada a una buena relación-calidad precio. Esta estrategia, tal y como indican Guerras y Navas (2015), es muy apropiada para empresas que tienen un volumen de clientes superior al de sus competidores como es el caso de Mercadona.

Llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes para obtener una ventaja competitiva puede causar diferentes riesgos que justifican también que una empresa como Mercadona decidiera modificar su estrategia competitiva hacia una híbrida basada en la relación calidad-precio. Algunos de estos riesgos son los siguientes (Thomson et al., 2012; Guerras y Navas 2015):

- Requiere atención constante a los costes y actuar rápidamente ante los cambios.
- Si los competidores operan con una estrategia de segmentación, conseguirán menores costes en los segmentos en los que actúen.
- Con la aparición de productos sustitutivos puede ocurrir que desaparezca la ventaja competitiva de las empresas que basan dicha ventaja en el efecto experiencia.
- La inflación de los costes conlleva que la compañía no sea capaz de mantener los precios que resultan tan atractivos para los consumidores.
- La imitación de los competidores puede provocar que se eliminen las fuentes de costes originales de la ventaja.

Así, por ejemplo, desde el año 2012, Mercadona se ha centrado principalmente en especializar lo máximo posible su surtido. Empezó descentralizando la gestión de los productos frescos apostando por proveedores de origen y dando valor a los productos locales, a la vez que comenzó a utilizar canales de distribución cada más cortos. Otra decisión fue contratar proveedores especializados en cada producto para aportar más calidad a sus productos sin que se viera afectado el precio y de igual modo incorporar su know-how a la compañía (Mercadona Memoria Anual, 2016). Esta especialización de Mercadona es uno de sus grandes avances y por lo que es elegida por gran parte de sus clientes. Un hecho que constata esto es que han fortalecido el Departamento de

Compras y de Prescripción pasando de 50 a 650 gerentes en tan solo ocho años. Mercadona, en definitiva, se caracteriza por haber logrado especializar el surtido de sus productos con la mejor relación calidad-precio (Mercadona Memoria Anual, 2016).

Además, otra de las principales medidas que tomó la compañía fue eliminar un elevado número de referencias de productos con marcas de fabricantes de sus lineales en los supermercados dando prioridad a sus marcas propias de distribuidor (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy) y también a aquellos productos de fabricación española. Con esto se consiguió cambiar la cantidad por la rentabilidad además de potenciar sus propios productos de calidad razonable y a unos precios bajos (Moratalla, 2014). Así, actualmente, Mercadona desarrolla una estrategia híbrida con una buena relación calidad-precio y es conocida así por los consumidores. Es capaz de ofrecer un amplio surtido de productos de buena calidad a un precio bastante reducido.

Finalmente, en relación a la estrategia competitiva es importante mencionar los factores organizacionales que según Barney (2007) pueden ayudar a alcanzarla (Mercadona Memoria Anual, 2016:7-9):

- En lo que se refiere a la **estructura organizativa** de la empresa, los trabajadores son su máximo activo. Actualmente cuenta con 79.000 personas en el equipo hacia las que se destinan muchos recursos para fomentar su desarrollo personal y profesional. Todo esto es desarrollado a través de una política de Recursos Humanos en la que consideran el liderazgo como clave. Toda la plantilla es formada para el principal objetivo: satisfacer plenamente al cliente, denominado “El Jefe”.

- **Sistemas de control directivo.** Está constituido por diferentes órganos: (a) Consejo de administración, presidido por Juan Roig, en el que se toman las decisiones más importantes que afectan a toda la compañía; (b) Comité de Dirección encargado de alcanzar los objetivos prefijados por el Consejo de Administración; (c) Comisión de Auditoría creada para reforzar su gobierno corporativo y para supervisar el control interno.

- **Sistemas de incentivos.** Como se comentó anteriormente, el trabajador es uno de los componentes más importantes para empresa y por eso se les dota de unas condiciones diferenciales respecto a otras compañías del sector. El salario mínimo de los trabajadores es de 1.260€ al mes y está por encima de la media, teniendo el 100% de los trabajadores un contrato fijo. Además, a parte del sueldo fijo una vez al año se

reparte una cantidad de dinero entre los empleados en concepto de prima por objetivos (Mercadona, 2017d).

### 5.2.3. Estrategia de marketing en Mercadona

En el siguiente epígrafe se van a presentar las diferentes estrategias de marketing utilizadas por Mercadona para alcanzar su ventaja competitiva.

#### ❖ Producto

Toda estrategia basada en el producto conlleva tomar decisiones sobre la cartera productos puesto que, como se comentó anteriormente, una empresa como Mercadona no vende un único producto sino que cuenta con un *conjunto* de ellos (Santesmases, 2012). En concreto, Mercadona vende *productos de consumo inmediato* que se caracterizan por la compra por impulso y el pago al contado. Además, sus artículos se pueden definir como productos de conveniencia puesto que son aquellos que se compran con frecuencia y no requieren esfuerzo en la decisión de su compra (Santesmases et al., 2009).

Esta compañía cuenta una amplia variedad de productos comercializados bajo las denominadas *marcas de distribuidor*, que son aquellas de las que tiene la propiedad. Pero estos productos no necesariamente son fabricados por la propia empresa (Arribas, 2013):

- *Deliplus*. Esta marca de distribuidor es muy conocida en la sociedad puesto que tiene un gran surtido de productos que se pueden considerar de calidad. Está especializada en productos de cuidados del cuerpo y de la cara, de belleza y de droguería.
- *Hacendado*. Es claramente la marca de distribuidor más conocida de Mercadona y a la que gran parte de los consumidores recurren. Se centra en productos de alimentación tratando todos los ámbitos, pudiendo encontrar productos frescos entre los que se incluyen verduras, frutas, carnes y pescados, bebidas, productos lácteos, etc.
- *Bosque Verde*. Está especializada en productos de limpieza del hogar.
- *Compy*. Es la marca de Mercadona centrada en las mascotas, concretamente, en sus cuidados y en su alimentación.

En la Figura 5.2 aparecen los logos de estas cuatro marcas de distribuidor con las que cuenta Mercadona.

Figura 5.2. Marcas propias de Mercadona



FUENTE: Mercadona (2017e)

Esta compañía cuenta con dos grandes gamas de productos, por un lado, la gama de productos de droguería y, por otro lado, la gama de alimentación. A su vez estas dos gamas están divididas en subgamas que se pueden considerar las marcas de distribuidor de la empresa mencionadas anteriormente. Al haber desarrollado una estrategia de marcas de distribuidor, Mercadona consigue agrupar aquellos productos que guardan una cierta relación en líneas, ya sea porque tienen la misma funcionalidad, el mismo público objetivo, o precios similares. Además, el comportamiento que tiene Mercadona ante estas subgamas es el mismo por lo que se podría considerar que sigue una estrategia de *marca única* (Arribas, 2013).

Es necesario destacar que Mercadona centra la mayoría de su esfuerzo en esta variable del marketing. Ha conseguido que sus productos cada vez tengan un mayor valor añadido, convirtiéndole en el supermercado de referencia para gran parte de la población. La compañía también da especial valor a los productos de origen español y los intenta potenciar. Además, antes de la crisis las marcas clásicas y más prestigiosas eran las que más éxito tenían pero con la llegada de la crisis muchos consumidores han tenido que decantarse por las marcas blancas o marcas de distribuidor. Aquí es donde Mercadona jugó un papel muy importante para los consumidores. Consiguió ofrecer productos de calidad bajo su marca de distribuidor, fabricados por muchas marcas prestigiosas a unos precios muy asequibles para los clientes (Blog de marketing, 2015).

Otro aspecto de los productos que Mercadona desarrolla en su estrategia de marketing es el *envase*. La empresa en el momento de su diseño tiene en cuenta su tamaño, el material del que está hecho, sus posibilidades de venta, y por supuesto, su capacidad de almacenamiento y conservación (Arribas, 2013).

## ❖ Precio

Esta es la variable de marketing que ha determinado el éxito de Mercadona. El precio es un claro determinante en la decisión de compra para los consumidores y más aún cuando se trata de productos de alimentación y bienes de primera necesidad. Como se comentó anteriormente, Mercadona con el tiempo ha logrado pasar de una ventaja competitiva de liderazgo en costes a una estrategia híbrida basada en la calidad-precio.

Esta empresa en sus inicios tenía precios muy reducidos a la vez que desarrollaba una estrategia de *precios diferenciales* mediante la utilización de ofertas gancho para llamar la atención de los clientes. Pero los resultados no fueron los esperados y la compañía decidió lanzar su estrategia denominada “Siempre Precios Bajos”. Mercadona comenzó así con una estrategia pura de liderazgo en costes, pero gracias al efecto experiencia y a las negociaciones con los proveedores se dieron cuenta de que la calidad no estaba reñida con unos precios bajos y que era posible tener en los lineales del supermercado productos de calidad a un precio medio-bajo (Aparicio, 2014).

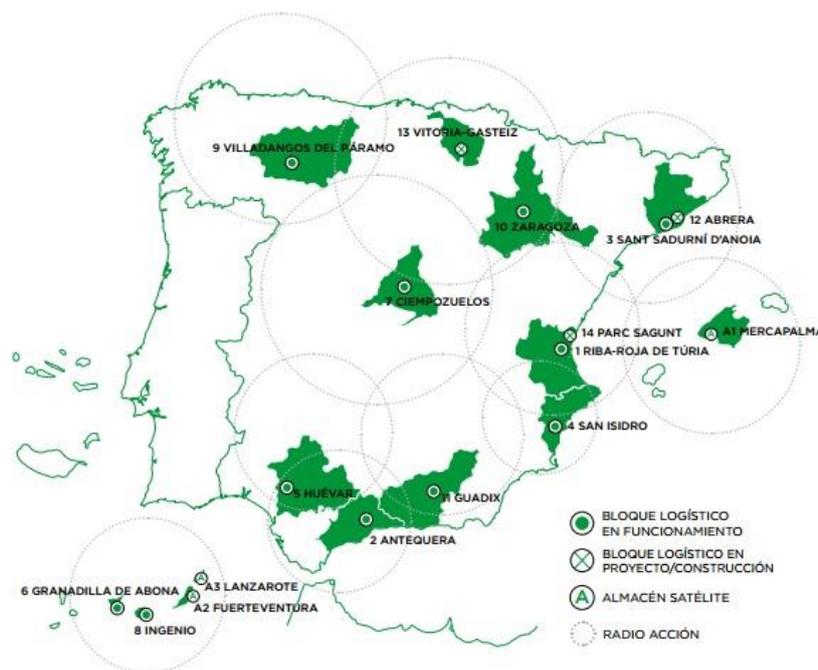
En todo caso, es necesario mencionar que la compañía ha decidido fijar sus precios en función de dos métodos: el *basado en la competencia*, puesto que tiene en cuenta los precios de sus competidores y su posición de liderazgo; y el *basado en los costes* pues se tiene en cuenta el coste de los productos y lo que se hace es añadirles una margen para obtener beneficios. Por tanto, Mercadona desarrolla una estrategia de precios de penetración puesto que fija inicialmente desde el lanzamiento unos precios bajos para alcanzar una gran penetración y aceptación por parte de los consumidores (Arribas, 2013).

En base a lo anterior y según el ranking de la OCU de 2016 de los supermercados más baratos, Mercadona se encuentra en la séptima posición, con un coste anual de la cesta de la compra de 4.437€ (OCU, 2016).

## ❖ Distribución

Mercadona para poder ofrecer productos de calidad a un precio reducido centra muchos recursos en su red de distribución para lograr transportar más con menos. Su red logística supera los 900.000 m<sup>2</sup> de superficie. Actualmente cuenta con once bloques logísticos y otros tres que aún están en proceso de construcción. Hace diez años, Mercadona comenzó a apostar por almacenes totalmente automatizados para deshacerse de las manipulaciones o sobreesfuerzos de los trabajadores. Con esta red de distribución la empresa es capaz de abastecer en los tiempos previamente establecidos todos sus supermercados (Mercadona Memoria Anual, 2016). En la Figura 5.3 aparecen marcados los bloques logísticos con los que cuenta la compañía por todo el país.

Figura 5.3. Mapa de los bloques logísticos de Mercadona



FUENTE: Memoria Anual Mercadona (2016: 57)

Esta red con la que cuenta la compañía le permite diferenciarse del resto de sus competidores del sector. Mercadona año tras año sigue implantando mejoras en sus bloques logísticos y desarrollando nuevos centros. Podemos destacar el bloque logístico con el que cuenta la empresa localizado en Villadangos del Páramo (León). Este centro ha logrado que una máquina sea capaz de realizar pallets multireferencias por primera vez en España (Arribas, 2013).

En cuanto al tipo de canal de distribución que lleva a cabo Mercadona, puede considerarse que es un *canal corto*, teniendo esta empresa el papel de minorista, puesto que compra al productor la mercancía y la vende en sus supermercados. Además, Mercadona utiliza un tipo de *distribución exclusiva* pues sus productos con marca de distribuidor solo son vendidos en sus propias tiendas y son las únicas que tienen derecho para su comercialización.

Mercadona cerró el año 2016 con un total de 1.614 supermercados repartidos en 17 comunidades autónomas (Mercadona Memoria Anual, 2016). Todas estas tiendas se encuentran situadas estratégicamente. Tal y como se ha comentado, la compañía comenzó ocupando las plantas bajas de los edificios pero con el paso de los años ha ido creando sus propios edificios para poder implantar en ellos sus supermercados. No suelen tener una superficie excesiva destinada a la tienda y esto es valorado positivamente por muchos consumidores. Mercadona ha conseguido crear en sus tiendas una sensación de calidad que fortalece la experiencia de compra de los clientes.

Cómo también se comentó anteriormente, Mercadona comercializa productos de consumo inmediato y a su vez de primera necesidad. Esto requiere que los consumidores vayan a hacer la compra con bastante frecuencia lo que implica que gasten mucho tiempo. Es por este motivo por el cual la empresa ha decidido crear valor en el momento de la realización de la compra a través de atmósferas agradables y desarrollando vínculos emocionales con la marca. También para lograr esta creación de valor para los clientes en el momento de la compra, Mercadona utiliza algunas de las siguientes herramientas de merchandising (Arribas, 2013:70-71):

- Los productos están expuestos de forma atractiva y llamativa, con una ubicación estratégica para potenciar la compra por impulso y además destacan los productos más vendidos.
- Los espacios dentro del supermercado están distribuidos de una forma agradable y cómoda para el cliente.
- Las tiendas se encuentran decoradas con lámparas, posters, carteles y rótulos; todos ellos acorde con la línea de negocio de Mercadona.
- La empresa cuenta con un hilo musical propio que suena en todos sus supermercados. Este hilo musical está compuesto por música ambiental en la que en

ocasiones se intercala con la melodía oficial de la compañía. En varios momentos el día el hilo musical es interrumpido para informar a los clientes de las ofertas del momento.

- Mercadona suele ofrecer a menudo degustaciones de sus productos de carnicería y charcutería, y en alguna ocasión realiza demostraciones de nuevos productos.

#### ❖ **Comunicación**

Mercadona es una compañía que destaca por haber alcanzado el éxito teniendo un gasto muy reducido en lo que a comunicación se refiere. Esta empresa no ha realizado grandes campañas publicitarias para darse a conocer, pero, sin embargo, ha conseguido ser uno de los supermercados españoles con más prestigio (Blog de Marketing, 2015). Ha sido capaz de conseguir que sus clientes hablen de sus productos y los recomienden, es decir, el “*boca a boca*”. Mercadona ha logrado gustarle a los consumidores por el hecho de ofrecer productos de calidad a un precio medio-bajo (Blog de Marketing, 2015).

Las únicas acciones que realiza Mercadona para dar a conocer sus productos son las mencionadas anteriormente en el apartado de distribución con el merchandising. Por otro lado, la principal acción de comunicación que lleva a cabo la empresa es la publicación de notas de prensa para dar a conocer las noticias más importantes de la compañía. Muchas de estas notas de prensa son publicadas en los periódicos más prestigiosos del país y, además, todas estas noticias se encuentran agrupadas en el apartado “Actualidad” de la propia página web corporativa de Mercadona (Mercadona, 2017h). La compañía también cuenta con un canal de YouTube y otras *redes sociales*: Facebook y Twitter. Ambas cuentas corporativas son utilizadas para dar a conocer los nuevos productos que salen a la venta con marca propia, mencionar las noticias más importantes publicadas en las notas de prensa o publicar ofertas de empleo. También utilizan las redes sociales para resolver las dudas de los clientes de una manera más directa y personalizada.

#### **5.2.4. Comercio electrónico en Mercadona**

Mercadona a primeros de mayo de 2017 disponía de una página web corporativa de reciente creación con diseño moderno. Sin embargo, la plataforma de comercio electrónico con la que cuenta, en esta misma fecha, es bastante arcaica puesto que fue creada en el año 1998 y apenas ha sufrido alguna modificación. El presidente de la

compañía en todo momento ha sido consciente de esto, pero decidió no invertir en esta plataforma pues piensa que existe gente suficiente que hace la compra en supermercados físicos y no se requiere por ello invertir en su comercio online (Moratalla, 2016). Sin embargo, ha sido a principios del año 2017 cuando ha saltado la noticia de que Mercadona va a invertir en la transformación de su plataforma de comercio electrónico. Se ha propuesto que este proyecto se desarrolle a lo largo del año 2017 y esté dirigido por la hija menor de Juan Roig (ABC, 2017). En todo caso, en este apartado se realizará un análisis de todo el proceso de compra online de Mercadona, detallando cada uno de sus aspectos más relevantes en el momento actual.

Mercadona presenta un *comercio electrónico* del tipo *B2C*, es decir, un comercio electrónico dirigido al consumidor final. Como se comentó anteriormente, este tipo de comercio electrónico es el más común y además permite realizar las compras en tiempo real. El inconveniente es el tiempo de espera hasta que el cliente recibe los productos adquiridos (este aspecto posteriormente se comentará junto con la logística que utiliza esta empresa). La compañía gracias a este tipo de comercio electrónico puede desarrollar estrategias de marketing online además de crear su propia base de datos con los usuarios de la plataforma.

Toda empresa debe saber qué tipo de consumidores tiene para ofrecerles productos y servicios que se adapten a sus necesidades. En el caso de Mercadona, dado que es una empresa que vende productos de alimentación, de belleza y de limpieza se le podrían asociar los *consumidores prácticos*, puesto buscan la simplicidad en la realización de su compra. Al hacer la compra de productos de primera necesidad lo que estos usuarios quieren es sencillez y rapidez, para perder el menor tiempo posible. Se tratará de clientes con una vida ajetreada que lo que buscan es no perder tiempo en acudir al supermercado y que sea un repartidor el que se encargue de llevar la compra semanal o mensual a su casa. Los productos que adquirirán serán los de uso común en el hogar. En lo relativo a ciertos productos de alimentación y de los productos de belleza también en cierto modo se les podría asociar con los *consumidores impulsivos* pues no tienen en cuenta el precio del producto.

En el caso de una compra online en un supermercado como Mercadona, la duración de las sesiones no debería ser excesivamente prolongada, pues los productos que se van a comprar son de primera necesidad y prácticamente en cada compra, ya sea mensual o

semanal, se incluyen en el carrito los mismos productos. Además, la plataforma de comercio electrónico de Mercadona con una sección de “Mis Listas”, permite al usuario crear listas con diferentes nombres en las que incluya los artículos que desee. De esta manera, el cliente podrá crear una lista con su compra semanal o mensual pudiendo añadir o quitar algún artículo y realizar su compra en muy poco tiempo.

#### ❖ Utilidad de la web y call to action

Al entrar en la parte de la compra online de la web de Mercadona se puede ver que el diseño deja de guardar relación con la página corporativa de la empresa, tal y como muestra la Figura 5.4.

Figura 5.4. Página de acceso a la plataforma de compra online de Mercadona

MAPA WEB | ACCESIBILIDAD | VERSIÓN ADAPTADA

Bienvenido a la COMPRA ON LINE

**REGISTRARSE COMO CLIENTE**

- A través de esta opción accederá al formulario para convertirse en cliente del Supermercado on-line no teniendo que volver a escribir sus datos.

[Condiciones generales de compra](#)

[Cliente registrado](#)

E-mail / Usuario de acceso

Contraseña

[¿Ha olvidado el usuario o la contraseña?](#)

Usted podrá conocer si damos servicio en su domicilio registrándose como cliente, consultando a través del siguiente formulario de [Atención al Cliente](#) o llamando al teléfono nº 902.113.177 de Lunes a Sábado de 9:00 h 21:30h.

FUENTE: Mercadona (2017g)

El botón de “Entrar” se puede considerar un call to action o llamado a la acción. Tiene un tamaño muy pequeño que no resalta en exceso y no cambia de color al pasar el cursor por encima. En la Figura 5.5 se observa la plataforma de comercio online una vez que se han introducido los datos de usuario. Nada más iniciar la sesión aparece una guía de compra donde se mencionan todos los pasos necesarios para realizar la compra. En la parte superior de la página están los botones principales de “Inicio”, “Dónde Estamos”, “Seguridad”, “Condiciones Generales”, “Modificar Datos”, “Tramos de entrega” y “Modificar Pedido”. Todos estos botones tienen el mismo color que el fondo de la página y su tamaño también es muy reducido, por lo que no se aprecian bien, siendo

esto algo a mejorar. A la izquierda aparece un buscador para encontrar los productos de una marca concreta o un producto específico. Debajo están las diferentes secciones de los productos a la venta en una letra poco llamativa. También aparecen secciones como “Novedades” o “Bajadas de PVP” con la misma letra, y al contener productos destacados, estas secciones podrían estar señaladas de una forma especial. A la derecha de la página aparece una de las partes más importantes de la compra: el ticket de la compra, es decir, todos los productos que se han ido metiendo al carrito con su respectivo precio. Este precio aparece tanto en euros como en pesetas, siendo algo poco común en otras tiendas online. Para apreciar bien este ticket es necesario acercar la pantalla incluso viéndolo desde un ordenador. Los botones de “Guardar” o de “Formalizar” siguen la misma línea que el resto de los call to action de la página, son pequeños y no llaman casi la atención. Por último, debajo del ticket aparecen recomendaciones que a simple vista, se podría pensar que son distintos CTA o llamados a la acción, pero en realidad no lo son. Al pinchar en las diferentes palabras de las recomendaciones no te redirecciona a ninguna otra página (Mercadona, 2017g).

Figura 5.5. Plataforma de comercio online de Mercadona

**GUÍA DE COMPRA.**

- 1. Seleccione la sección y variedades.**
  - Todas las secciones, variedades y productos los encontrará ordenados alfabéticamente.
  - Podrá realizar su compra a través del buscador o menú de secciones.
- 2. Incluya el producto en la cesta.**
  - Introduzca la cantidad deseada en la casilla:
    - Por defecto le mostraremos 1 Unidad.
    - Para añadir o quitar cantidades pulse  $\ast$ ,  $\div$ .
  - En artículos de peso , le mostraremos la cantidad en gramos de la unidad mínima de venta, y podrá pedir múltiplos de esta.
  - A continuación pulse .
  - Detalle del producto: Ponemos a su disposición en cada producto información adicional, para lo que tiene que acceder al enlace "**Detalle del producto**" que se encuentra junto a la descripción.
- 3. Ticket de compra.**
  - Para añadir o quitar cantidades pulse  $\ast$ ,  $\div$ .
  - Para borrar producto pulse .
  - Para ampliar ticket pulse .
  - Para imprimir ticket pulse .
- 4. Guardar.**
  - Esta opción le permitirá guardar su compra en "Mis listas", en posteriores compras podrá recuperarlas a través de esta misma opción.
- 5. Formalizar.**
  - Una vez elaborada la compra pulse formalizar, le aparecerá el formulario para rellenar la forma de pago y datos del pedido.
  - Si Ud. es nuevo cliente deberá registrarse y podrá comprobar las condiciones generales de compra.
  - Para finalizar pulse "**Enviar pedido**". Al formalizar el pedido declara estar conforme con las **condiciones generales de compra**, con los datos que figuran en el Ticket de compra, incluida la tarifa de servicio, que dicho pedido implica obligación de pago y el cual será servido en la dirección de entrega y en el día y la hora detallados en la pantalla de formalizar compra.
- 6. Modificar Pedidos.**
  - Pulse modificar pedido [Modificar Pedido](#)
  - Para consultar y/o imprimir el pedido pulse sobre el botón .
  - Para anular su pedido pulse el botón .

Descripción	Cant.	EUROS	PESETAS
ACETE O.	<input type="text"/>	2,35	
MAYONESA	<input type="text"/>	1,34	
CAFE SOL.	<input type="text"/>	2,20	
PIZZA FR.	<input type="text"/>	2,90	
HUEVO CH.	<input type="text"/>	2,90	
Tarifa de Servicio		7,21 Eur	
<b>Total</b>		<b>3,175 Pes</b>	<b>10,00 Eur</b>

Tarifa de Servicio: 7,21 Eur  
Total: 3,175 Pes / 10,00 Eur

[GUARDAR](#) [FORMALIZAR](#)

Recomendamos:

- Hacendado
- Compy
- Delipus
- Bosque Verde

FUENTE: Mercadona (2017g)

En definitiva, se podría decir que el proceso de compra a través de la plataforma de comercio electrónico de Mercadona no es demasiado atractivo, lo que implica que la experiencia de usuario pueda no ser muy agradable.

#### ❖ Atención al cliente de Mercadona

Las empresas en muchas ocasiones utilizan la atención que dan a sus clientes como una forma de diferenciarse. En el caso de Mercadona, en su página web corporativa aparece una sección concreta de “Atención al cliente” donde se encuentran disponibles tanto servicios de soporte offline, como es el formulario de contacto, una sección de preguntas frecuentes o la posibilidad de escribirles a través de comentarios en las redes sociales; así como servicios online como el teléfono de contacto gratuito (Mercadona, 2017i).

Al entrar en el apartado de compra online que se encuentra en la página web corporativa para acceder a la plataforma de comercio electrónico, antes de meter los datos de usuario, aparece un mensaje enlazando a la sección de atención al cliente. Además, también se muestra un número de teléfono concreto para las dudas relacionadas con la compra online al que se puede llamar en un horario de lunes a sábado de 9:00 a 21:30, aunque no es un número de teléfono gratuito puesto que es un 902. Es importante destacar que una vez que se ha accedido a la plataforma con los datos de usuarios no aparece la sección de atención al cliente como tal. Para acceder a ella se puede, o bien entrar en la sección “Donde Estamos” que enlaza con la página web corporativa donde se encuentra la sección de atención al cliente; o entrar en la sección de “condiciones generales” donde se podrá encontrar también el apartado de atención al cliente (Mercadona, 2017g).

#### ❖ Medios de pago disponibles en la compra online de Mercadona

Tras haber seleccionado los productos que se quieren adquirir, hay que proceder a realizar el pago para poder finalizar el pedido. Las diferentes formas de pago que permite la plataforma son las que aparecen representadas en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Formas de pago en la compra online de Mercadona



FUENTE: Mercadona (2017g)

- **Tarjeta Mercadona:** se trata de una tarjeta propia de la empresa que permite a los clientes realizar el pago de sus compras de una forma sencilla y segura. Va asociada a la tarjeta bancaria del cliente, de manera que los cargos que se realicen en la Tarjeta Mercadona se pasan a la tarjeta bancaria de manera diaria o mensual en función de las preferencias del consumidor. Todos los usuarios que posean esta tarjeta propia de la empresa recibirán de forma mensual un extracto detallado de todas las compras que han realizado a lo largo de ese mes para tener un mayor control (Mercadona Tarjeta, 2006). Este método de pago se podría categorizar como un medio de pago tradicional puesto que aparte de ir asociado a la tarjeta bancaria y tener un funcionamiento muy similar a ella, también se puede utilizar en las compras físicas en los supermercados de Mercadona.

- **Tarjeta bancaria:** este tipo de forma de pago es el medio de pago tradicional más común en las compras online. Al elegir esta opción, la plataforma te redirige a una nueva página para introducir los datos de la tarjeta. Aparece la opción de guardar estos datos para agilizar futuras compras y no tener que volver a meterlos (Mercadona, 2017g).

- **En efectivo:** se entiende que es un medio de pago tradicional de contrareembolso, esto implica que el cliente tiene que pagarle al transportista que lleve su pedido a la dirección solicitada. En las condiciones generales del supermercado online se especifica que si en el momento de la entrega el cliente no dispone del dinero suficiente para hacer el pago, el repartidor no entregará el pedido (Mercadona, 2017f).

#### ❖ **Logística y distribución de Mercadona**

Mercadona cuenta con un servicio de compra online que cubre gran parte de la geografía española. Un usuario puede conocer si esta cobertura geográfica llega hasta su zona mediante una consulta a través del formulario de contacto de atención al cliente, llamando por teléfono en un horario de lunes a sábado de 9:00 a 21:30 o registrándose como cliente en la plataforma introduciendo su dirección. En este último caso si tras introducir la dirección en la plataforma ésta detecta que en esa zona no tienen cobertura salta un mensaje indicándolo (Mercadona, 2017f).

Realizar una compra online en Mercadona conlleva unos gastos de envío de 7,21€, no implicando realizar una compra mínima (Mercadona, 2017f). Muchas tiendas que tienen compra online ponen gastos de envío gratuitos si el pedido llega a un importe determinado, pero este no es el caso de Mercadona.

Una vez que se han seleccionado todos los productos que se quieren adquirir y se pasa a formalizar el pedido, aparece una nueva pantalla en la que se puede decidir qué hacer en el caso de que no haya stock de algún producto elegido (sustituir por una similar o directamente no servir). En esta misma pantalla es donde aparecen los métodos de pago mencionados anteriormente y los tramos horarios disponibles para la entrega. Estos tramos aparecen representados en la Figura 5.7.

**Figura 5.7. Tramos horarios para la entrega de la compra online en Mercadona**

Horas/Días	Lunes 08-05-2017	Martes 09-05-2017	Miércoles 10-05-2017	Jueves 11-05-2017	Viernes 12-05-2017	Sábado 13-05-2017	Lunes 15-05-2017
09:00-11:00	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
12:00-14:00	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
15:00-17:00	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
18:00-20:00	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
	Libre	Completo	Sin Servicio	Seleccionado			

FUENTE: Mercadona (2017g)

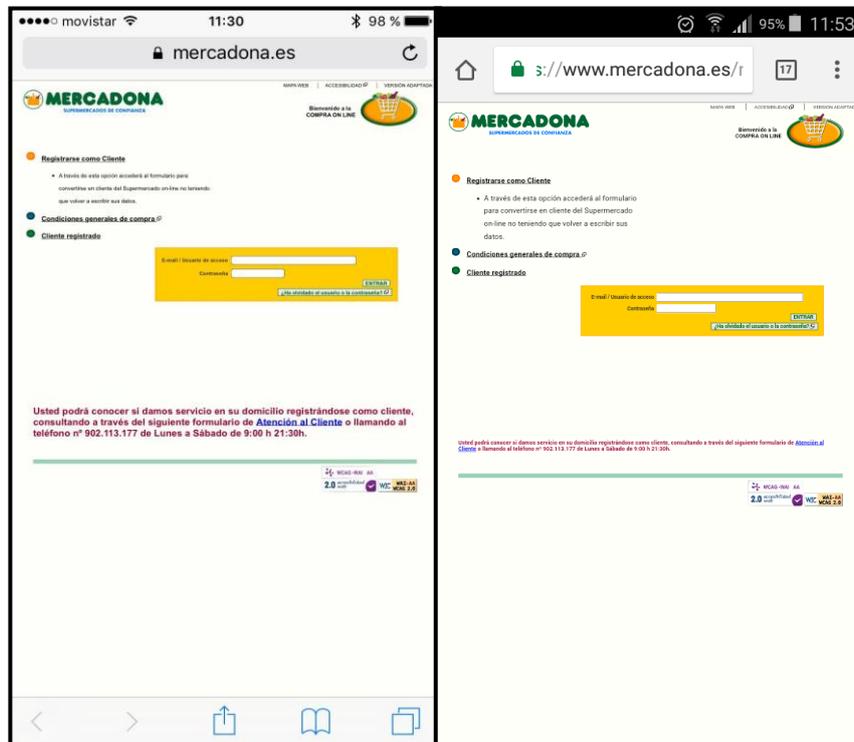
Al formalizar el pedido siempre aparece el primer tramo de entrega que esté disponible y todos los siguientes. Además, en las condiciones generales del servicio de entrega especifican los siguientes detalles (Mercadona, 2017f): (a) Cuando el cliente selecciona un tramo horario está obligado a estar en su domicilio en ese horario, (b) Si el cliente está ausente en el tramo horario seleccionado, el repartidor dejará una tarjeta de visita para que el consumidor se ponga en contacto con ellos y se acuerde una nueva entrega, (c) La entrega del pedido se realizará en un único punto, en el suelo al lado de la puerta de la casa para lo producir ningún desperfecto en el mobiliario del hogar.

#### ❖ Comercio electrónico de Mercadona a través de dispositivos móviles

Actualmente, en los tiempos en los que estamos es muy común que la gente realice compras a través de un dispositivo móvil, por ello las empresas deben adaptar sus plataformas a ellos. En el caso de Mercadona, se puede realizar una compra en su

plataforma a través de un dispositivo móvil pero no tiene un diseño web adaptado para ello como se puede ver en la Figura 5.8.

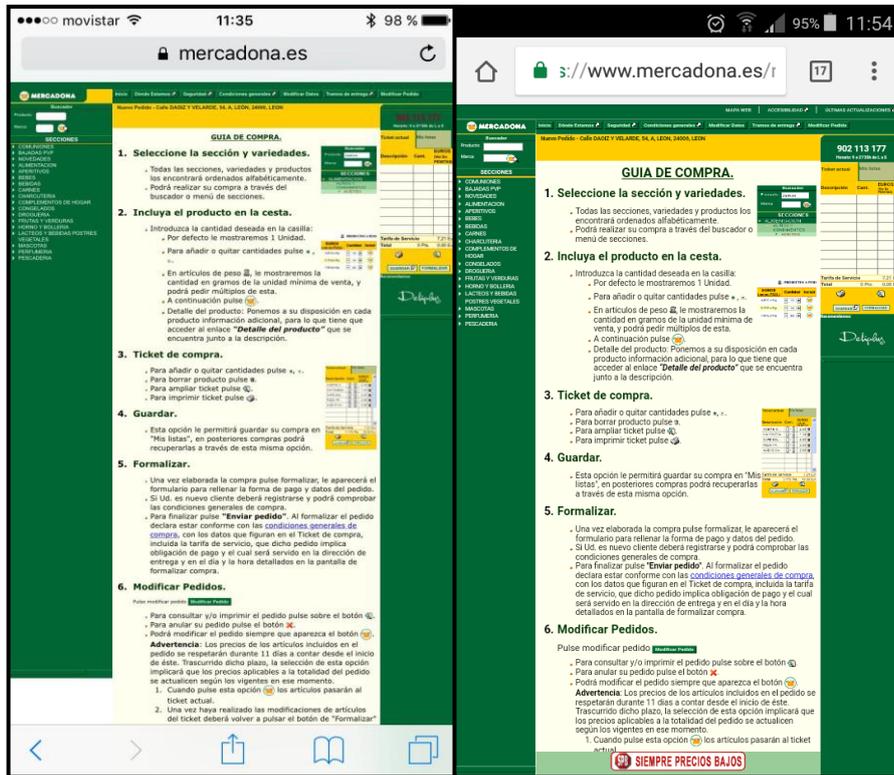
Figura 5.8. Vista en un dispositivo móvil de la compra online de Mercadona



FUENTE: Mercadona (2017g)

Al entrar desde un dispositivo móvil a la compra online de Mercadona, se puede ver cómo el diseño es exactamente el mismo que el que aparece al entrar desde un ordenador. En la parte izquierda de la Figura 5.8 se puede observar como la web no está adaptada para un dispositivo móvil de Apple y lo mismo ocurre en la parte derecha de la foto con un dispositivo móvil de Samsung. En ambos dispositivos es necesario acercar la imagen para meter los datos de usuario y acceder a la plataforma de compra y para leer los textos de la imagen. Una vez metidos los datos de usuario, en la Figura 5.9 se puede ver como dentro de la plataforma de comercio electrónico de Mercadona ocurre lo mismo. Para poder ver con claridad cualquier sección de la página es necesario acercarse y después alejarse para volver a tener una perspectiva general de la página. El tamaño del texto es pequeño y dificulta su lectura por lo que aparte de acercar la página hay que estar desplazándose mucho por ella.

Figura 5.9. Vista en dispositivo móvil de la plataforma de comercio online de Mercadona



FUENTE: Mercadona (2017g)

En definitiva, se podría decir que la plataforma de comercio online de Mercadona tiene un uso bastante intuitivo pese a que muchos llamados a la acción o call to action no destaquen lo suficiente. Esta compañía dispone de un buen servicio de atención al cliente lo que le ayuda a diferenciarse de otras empresas. Además, ofrece varios métodos de pago incluyendo la Tarjeta Mercadona propia de la compañía.

### 5.3. EL CORTE INGLÉS

#### 5.3.1. Historia y datos más relevantes de El Corte Inglés

Tal y como aparece en la página web de la empresa, fue en el año 1935, cuando Don Ramón Areces Rodríguez compró una pequeña sastrería situada en la calle Preciados de Madrid para comenzar su andadura empresarial. Al finalizar la Guerra Civil, Don

Ramón decide comprar una finca localizada en esa misma calle para utilizar las plantas bajas para la venta. Es en el año 1940 cuando la empresa ya contaba con siete empleados y Areces constituye la sociedad denominada El Corte Inglés con su tío Cesar Rodríguez como socio. Después se realiza una gran reforma en el edificio para aumentar la superficie disponible para la venta a 2.000m<sup>2</sup>. Esta gran dimensión hizo posible distribuir el edificio en diferentes departamentos dando forma a un gran almacén. En los años siguientes la empresa siguió aumentando la superficie dedicada a la venta y se empezó a adaptar a las necesidades de los consumidores. Fue en la década de los sesenta cuando El Corte Inglés se empieza a expandir abriendo tiendas en Barcelona, Bilbao y Sevilla (El Corte Inglés, 2017a).

Desde los años sesenta a los noventa se produce la gran expansión de El Corte Inglés, al continuar abriendo nuevas sedes en diferentes capitales de provincia. Es en este periodo cuando se produce también una diversificación en la actividad empresarial, creando nuevos formatos comerciales que son los que actualmente componen el Grupo de Empresas de El Corte Inglés. Aparece en 1969, Viajes El Corte Inglés, en 1979 se crea Hipercor y en 1982 adquieren la sociedad Centro de Seguros. En estos años Don Ramón empieza a formar al que va a ser su sucesor: Isidro Álvarez y es en la década de los ochenta cuando fallece Areces. En el momento en el que Isidro se convierte en presidente del Corte Inglés adquiere dos nuevas sociedades y tiene también lugar la compra de Galerías Preciados (El Corte Inglés, 2017a). Fue en el año 2001 cuando la compañía abrió su primer gran almacén en exterior, situándolo en Lisboa (Portugal). Durante los siguientes años la empresa consiguió consolidarse en gran parte de las comunidades autónomas del país, y es en el año 2014 cuando fallece Isidro, el hasta entonces presidente de la compañía (El Corte Inglés, 2017a).

La cifra de negocio en el año 2015 fue de 15.219,84 millones de euros siendo un 4,3% superior a la del ejercicio anterior (2014). Por su parte, el beneficio consolidado de El Corte Inglés en el año 2015 fue de 158.3 millones de euros habiéndose incrementado en un 33,9% respecto al año anterior (El Corte Inglés, 2017b). Es importante mencionar que la visión de “El Corte Inglés” es *“Aumentar todo lo posible la cuota de mercado, ofreciendo cada vez más productos, por medio de una diversificación y especialización cada vez más importante”* (Abia, 2010:10). De igual modo, actualmente, las empresas que componen el Grupo de Empresas de El Corte Inglés son: El Corte Inglés (con una amplia variedad de secciones entre las que se encuentra el Supermercado de El Corte

Inglés), Hipercor, Tiendas de Proximidad (Supercor y Supercor Exprés), Sfera, Supercor Stop & Go, Óptica 2000, Viajes El Corte Inglés, Informática El Corte Inglés, Centro de Seguros y Servicios, Financiera El Corte Inglés, Telecor, Investrónica y Bricor (El Corte Inglés, 2017c).

### 5.3.2. Estrategia competitiva de El Corte Inglés

A lo largo de este apartado se va a analizar la estrategia competitiva de diferenciación que sigue esta empresa así como las diferentes fuentes que le han llevado a conseguir su ventaja competitiva. Este epígrafe está centrado en todas las líneas de negocio que desarrolla El Corte Inglés.

El Corte Inglés ha alcanzado el éxito gracias al desarrollo de una estrategia *competitiva de diferenciación de producto*. Esta empresa ofrece a sus clientes productos de una alta calidad a un precio elevado. Las fuentes o factores que hacen posible esta estrategia son las siguientes:

- *Características del producto*. El Corte Inglés desde que inició su andadura comercial ha ofrecido productos de muy buena calidad, lo que a su vez se veía repercutido en el precio. La innovación constante en todos sus productos se considera una señal de identidad de la empresa y se ve manifestada en el lanzamiento constante de nuevos productos y marcas. Así, la empresa cuenta con una gran variedad de productos y, a su vez, una gran variedad de marcas de cada tipo de producto. Dado que la compañía da especial importancia a la calidad de todos y cada uno de sus productos cuenta con un área específica de calidad establecida en el proceso de control. Esta vigilancia sobre la calidad de los productos es todavía mayor si cabe en el área de alimentación, donde todos los artículos son revisados minuciosamente (El Corte Inglés Informe de Actividad, 2015). Además, esta empresa ha conseguido darle un valor añadido a sus productos gracias a su garantía, que es de dos años a contar desde la fecha de compra. En el caso de los artículos informáticos, en las incidencias que justifiquen la utilización de la garantía el producto será reparado y en caso de seguir dando algún tipo de fallo será sustituido por uno similar (El Corte Inglés, 2017d).

- *Características del mercado*. Para que una empresa alcance el éxito es muy importante que sepa adaptarse a las necesidades de los consumidores. El Corte Inglés al presentar una gran variedad de productos es capaz de adaptarse a los diferentes gustos

de sus clientes. La compañía ha logrado así posicionarse en la mente de los consumidores como unos grandes almacenes en los que se podrá encontrar cualquier producto que busquen y además tendrá una gran calidad (El Corte Inglés, 2017d).

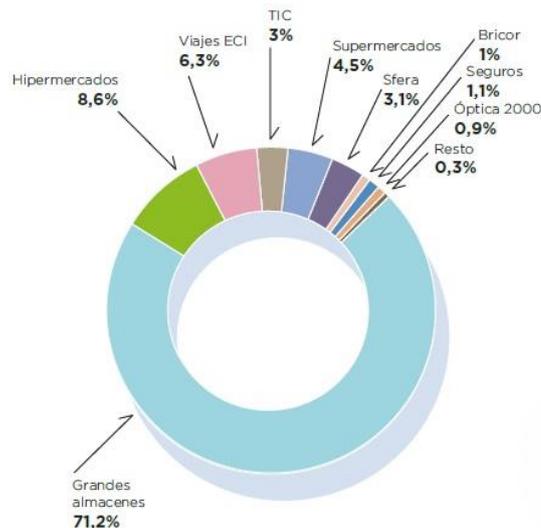
- **Características de la empresa.** El Corte Inglés sigue un modelo de negocio basado en ofrecer una propuesta comercial amplia y muy variada. Además, hay que sumarle el compromiso que tiene por la calidad y la garantía. Su propuesta comercial está pensada exclusivamente para la satisfacción total del cliente, puesto que ellos son la razón de ser de la compañía. La empresa ha logrado que muchos consumidores depositen su confianza en ella gracias a su compromiso por la calidad, servicio, garantía, especialización y surtido (El Corte Inglés Informe de Actividad, 2015).

- **Criterios de responsabilidad social.** La compañía se preocupa por el medio ambiente, y esta preocupación se ve manifestada en la reducción de los impactos de su actividad comercial. Buscan minorar el impacto que generan los materiales con los que están fabricados los productos que comercializan, de tal manera que sean sostenibles y respetuosos con el entorno. Se encarga de que todos sus catálogos y folletos tengan la certificación FSC, para garantizar su procedencia de bosques sostenibles (El Corte Inglés Informe de Actividad, 2015).

Finalmente, en relación a la estrategia competitiva es importante destacar los factores organizacionales que según Barney (2007) pueden ayudar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva:

- **Estructura organizativa.** Esta compañía da mucha importancia a sus trabajadores, puesto que lo que busca en todo momento es tener un buen equipo de vendedores y profesionales que estén especializados en las diferentes áreas de la empresa. En el Gráfico 5.1 se puede ver cómo están distribuidos los trabajadores en las diferentes líneas de negocio. Por otro lado, los mercados están cambiando constantemente y esto requiere la formación continua de los trabajadores que es impartida por la propia compañía. A principios de año 2016 El Corte Inglés contaba con un total de 91.931 trabajadores de los cuales el 90% tenía un contrato fijo. La política de Recursos Humanos de la empresa está destinada a potenciar las habilidades y capacidades de cada empleado (El Corte Inglés Informe de Actividad, 2015).

Gráfico 5.1. Distribución del personal de El Corte Inglés por líneas de negocio



FUENTE: El Corte Inglés Informe de Actividad (2015:68)

- **Sistemas de control directivo.** Está constituido por un Consejo de administración compuesto por el presidente, nueve consejeros y un secretario (El Corte Inglés Informe de Actividad, 2015).

- **Sistemas de incentivos.** Como se ha comentado anteriormente, El Corte Inglés da gran importancia a sus trabajadores para tener un buen equipo. De igual forma, la empresa también premia a los trabajadores que más se esfuerzan por conseguir su objetivo para mejorar la rentabilidad empresarial. Por ello, se han establecido ciertas cantidades de dinero que cada empleado debe vender para obtener incentivos (Sanz, 2014).

### 5.3.3. Estrategia de marketing en El Corte Inglés

A lo largo del siguiente apartado se van a desarrollar las diferentes estrategias de marketing llevadas a cabo por El Corte Inglés para alcanzar su ventaja competitiva, en lo que se refiere a todas las líneas de negocio de la compañía.

#### ❖ Producto

Desarrollar una estrategia basada en el producto implica tomar decisiones sobre la cartera de productos de la empresa pues en el caso de El Corte Inglés se venden gran *variedad de productos* (Santesmases, 2012). Esta compañía al tratarse de unos grandes

almacenes vende productos de todo tipo (consumo inmediato, textiles, informáticos, etc.).

El Corte Inglés comercializa sus propias marcas, o *marcas de distribuidor*, además de las marcas de sus proveedores. Alía, Green Coast, yera, Zendra, Easy Wear, EmidioTucci y Gloria Ortiz son algunas de las marcas propias de El Corte Inglés dentro del sector textil. En concreto, en el sector de la alimentación, El Corte Inglés cuenta con Aliada como marca propia, además de comercializar producto bajo su marca de distribuidor (Díaz, 2014).

Se podría decir entonces que El Corte inglés cuenta con un gran número de gamas de productos relacionados con el hogar, entre las que se incluyen: “Muebles”, “Exterior”, “Descanso”, “Textil Cama”, “Textil Baño”, “Textil Mesa y Cocina”, “Iluminación”, “Textil Decoración”, “Ordenación”, “Mensaje de Cocina”, “Menaje de Mesa” y “Decoración” (El Corte Inglés, 2017h). Dentro de cada una de estas gamas se pueden encontrar subgamas que a su vez están divididas en líneas agrupando los productos que guardan mayor relación.

En cuanto a los productos del Supermercado de El Corte Inglés, se puede encontrar la gama de productos de alimentación y la gama de productos de droguería y limpieza que a su vez están divididas en diferentes líneas de productos (El Corte Inglés, 2017f). El Corte Inglés ha conseguido que los clientes perciban sus productos como artículos de *calidad* por los que están dispuestos a pagar más dinero. La empresa cada año invierte en la innovación de sus productos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y esto es percibido así por ellos.

#### ❖ Precio

El precio es una de las variables del marketing mix más importante puesto suele ser en gran parte de las ocasiones la que determina la decisión de compra de los consumidores. Igualmente, esta variable influye en mayor o menor medida dependiendo del producto o servicio del que se trate. El Corte Inglés, como se comentó anteriormente, desarrolla una estrategia de diferenciación ofreciendo productos de gran calidad, lo que implica que el precio sea elevado.

Así, desde que esta empresa comenzó su andadura empresarial ha tenido unos precios elevados con la intención de resaltar su principal valor: la calidad. Además, para poder compensar estos precios la compañía ofrece a sus clientes un valor añadido a través de las diferentes formas de pago, la atención al cliente y el lanzamiento de diferentes marcas propias. Sin embargo, es necesario mencionar que debido a la caída en los ingresos, la compañía ha tenido que reducir sus precios en los últimos años. Aunque esta bajada en los precios no ha sido excesiva porque su intención sigue siendo la de resaltar la calidad de sus productos (El peine del calvo, 2015).

La empresa ha decidido fijar sus precios en función de un *método basado en la demanda*, pues está condicionado por lo que los consumidores están dispuestos a pagar. La compañía a la hora de fijar los precios tiene que tener muy en cuenta la elasticidad de la demanda. El Corte Inglés utiliza estrategias de *precios diferenciales* puesto que dos veces al año lleva a cabo descuentos periódicos o rebajas. También realiza diferentes ofertas en las secciones de moda y de hogar.

#### ❖ **Distribución**

El Corte Inglés cerró el año 2016 con 93 centros situados en España y 2 en Portugal (Lisboa y Oporto). Fue en el año 1983 cuando la compañía intentó expandirse internacionalmente a través de la compra de “The Harris Company” en Estados Unidos. Pero los resultados no fueron los esperados y la inversión internacional fracasó. Actualmente, como se ha comentado, El Corte Inglés solo tiene presencia internacional en Portugal y a través de las franquicias de Sfera (una de las empresas que forma parte del Grupo El Corte Inglés) tiene presencia en diferentes países como Bélgica, Arabia Saudí, Egipto, Grecia o México (El peine del calvo, 2015).

Esta empresa en el momento de abrir un nuevo centro busca la localización más adecuada para ello. Además, se hace con algunos de los mejores edificios de las ciudades para instalar allí sus grandes almacenes (El peine del calvo, 2015). El Corte Inglés tiene una gran ventaja y es que los consumidores ven a esta compañía como unos grandes almacenes en los que van a poder encontrar el producto que necesiten rápidamente y esto se debe a su logística y distribución. Por ello, se propone cada año mejorar sus sistemas de logística para ganar eficacia y agilidad (Díaz, 2014). En cuanto al tipo de canal de distribución que lleva a cabo El Corte Inglés, se podría considerar

que es un *canal corto*, siendo esta empresa la que tiene el papel de minorista ya que compra las mercancías a sus proveedores para después vendérselas al consumidor final en sus centros.

El Corte Inglés tiene una distribución por planta propia acorde a la identidad de su modelo de negocio y siempre es la misma en todos sus centros. Por norma general, pudiendo haber alguna pequeña excepción, las diferentes tiendas de la compañía suelen constar de trece pisos de los cuales ocho de ellos están dedicados a la comercialización de productos y servicios, mientras que las otras cinco plantas están destinadas a las zonas de aparcamiento y almacenamiento (Díaz, 2014).

### ❖ **Comunicación**

Esta empresa da mucha importancia a las campañas publicitarias, puesto que es una de las compañías españolas que más dinero invierte en publicidad (El peine del calvo, 2015). El Corte Inglés desarrolla una estrategia de comunicación multicanal, es decir, utilizando canales off line y online, siendo el principal objetivo que todos los usuarios vean la misma información a través de los distintos canales, adaptando también las campañas a los diferentes medios para que exista coherencia entre ellos (Abizanda, 2016).

En las tiendas físicas, la compañía coloca carteles publicitarios siendo el principal objetivo reforzar otras campañas como puede ser el remate final de las rebajas o su aniversario. El Corte Inglés también coloca carteles en las fachadas de sus edificios con objetivos diferentes, como puede ser anunciar el cambio de temporada con la llegada de nuevas colecciones. Otra acción que lleva a cabo la empresa dentro de su estrategia de comunicación es la realización de catálogos comerciales. Estos catálogos están en formato físico y online y a estos últimos se puede acceder a ellos a través de la web de El Corte Inglés (Abizanda, 2016).

En la propia web de la compañía también aparecen elementos publicitarios para anunciar las promociones del momento, aniversarios, rebajas y el final de las rebajas. Estas campañas aparecen segmentadas por tipo de productos (Abizanda, 2016). El Corte Inglés cuenta con *redes sociales* (Facebook y Twitter), además de una canal de YouTube. Este canal es multitemático en el cual hablan de moda, tecnología, deporte, artículos de supermercado, hogar, etc. En las otras redes sociales, la compañía sigue la

misma estrategia que en su canal de YouTube con diversas temáticas: moda, hogar, decoración, supermercado, deportes, tecnología, etc. (Abizanda, 2016). Mencionar también que periódicamente El Corte Inglés realiza anuncios publicitarios que son difundidos a través de televisión utilizando canciones pegadizas para anunciar las rebajas o diferentes promociones.

#### **5.3.4. Comercio electrónico en el Supermercado de El Corte Inglés**

El Corte Inglés cuenta con una plataforma de comercio electrónico en la que vende los artículos de las diferentes líneas de negocio que posee. En este apartado nos centraremos principalmente en la sección del Supermercado de El Corte Inglés donde se realizará un análisis de su proceso de compra online destacando los aspectos que se consideren más relevantes. El motivo por el que se ha decidido analizar solo la parte de la compra online en la plataforma del Supermercado de El Corte Inglés y no de todas las demás líneas de negocio de El Corte Inglés, es porque al tratarse de un supermercado se podrán hacer mejor las comparaciones entre ambas plataformas (Mercadona y Supermercado de El Corte Inglés) y los aspectos a analizar quedarán más claros.

El Supermercado de El Corte Inglés presenta un tipo de *comercio electrónico B2C*, es decir, un comercio electrónico dedicado a la venta directa al consumidor final. Esta forma de comercio electrónico es la más habitual y a su vez la que genera mayor beneficio a las empresas que cuentan con una plataforma online de este tipo. Además, tiene como ventaja permitir a los usuarios realizar compras en tiempo real, pese a que tienen que esperar hasta que reciben su pedido en la dirección. Gracias a este tipo de comercio electrónico la empresa puede llevar a cabo estrategias de marketing online que le permiten centrarse en su público objetivo y obtener muy buenos resultados de las acciones que se lleven a cabo en este ámbito.

En el momento de registrarse para realizar una compra en el Supermercado de El Corte Inglés, la plataforma pregunta si “¿Eres una empresa?”. En el caso de decir que si es necesario introducir el CIF correspondiente para que posteriormente, tras haber realizado la compra, se pueda obtener una factura con todos los datos detallados de dicha compra (El Corte Inglés, 2017e).

Cualquier empresa debe conocer a sus consumidores y determinar cuáles son sus necesidades para ofrecerles productos o servicios que les permitan satisfacerlas. En el

caso del Supermercado de El Corte Inglés al vender productos de alimentación se considera que sus clientes son *consumidores prácticos*. Es decir, aquellos usuarios que buscan realizar su compra de una manera simple y sencilla. Además, tal y como se comentó en el caso de Mercadona, al tratarse de una compra de productos de primera necesidad, los consumidores dan gran importancia a la usabilidad del sitio web para que les permita durante el proceso de compra una navegación fácil y rápida. El Supermercado de El Corte Inglés tiene una sección denominada “Club del Gourmet” en la que se venden productos de alimentación de una mayor calidad conllevando esto un precio mucho más elevado, por lo que se le podría asociar con los *consumidores impulsivos*. Este tipo de consumidores son los que a la hora de realizar la compra no tienen en cuenta el precio de los productos y no les importa si no tienen algún tipo de rebaja.

La compra que se realiza en el Supermercado de El Corte Inglés no debería tener una duración prolongada puesto que se trata de productos de primera necesidad, exceptuando los productos del “Club del Gourmet”. Los usuarios en cada una de sus compras, ya sean semanales o mensuales, meterán prácticamente siempre los mismos productos en el carrito pudiendo haber alguna variación. Además, la plataforma de comercio electrónico del Supermercado de El Corte Inglés tiene una sección llamada “Mis Listas” que permite guardar las listas de productos de consumo habitual. Así, el usuario solo tendrá que revisar los productos que se encuentran en la lista y realizar directamente el pedido (El Corte Inglés, 2017f).

Por tanto, a simple vista el modelo de comercio electrónico del Supermercado de El Corte Inglés es similar al de Mercadona, aunque a continuación profundizando en sus características, se harán visibles algunas posibles diferencias.

#### ❖ **Utilidad de la web y call to action**

Al entrar en la página web del Supermercado de El Corte Inglés para realizar una compra, se puede ver que esta web guarda relación en cuanto al diseño con la página web de compra online de El Corte Inglés.

Una vez que se accede a la plataforma de compra online del Supermercado de El Corte Inglés, es necesario introducir o bien los datos de usuario, o el código postal de la zona de reparto que se desea para comprobar cuáles son los productos disponibles en ella.

También da la opción de utilizar “Click & Car” para poder realizar la compra de manera online y después acudir al centro más cercano para recogerla como se puede ver en la Figura 5.10 (El Corte Inglés, 2017f).

Figura 5.10. Página de registro del Supermercado de El Corte Inglés

The image shows the registration page for El Corte Inglés Supermercado. It is divided into two main sections: 'Nuevo cliente' (New customer) and 'Ya soy cliente' (I am a customer).  
In the 'Nuevo cliente' section, there is a text prompt: 'Para ver los productos de tu zona de reparto, escribe tu código postal.' Below this is a text input field for the postal code, an orange 'Aceptar' button, and a question: '¿Preferes utilizar CLICK & CAR y recoger tu compra en un centro?' with an orange 'Elegir centro' button. At the bottom, there is a link: 'Quiero registrarme ahora'.  
In the 'Ya soy cliente' section, there is an 'E-mail:' label, an input field for the email, and a 'Contraseña:' label with an input field for the password. Below the password field is a link: 'He olvidado mi contraseña'. There are three radio button options: 'Entregar en domicilio habitual' (selected), 'Recogida en un centro CLICK & CAR', and 'Entregar en otro domicilio'. An orange 'Aceptar' button is at the bottom.

FUENTE: El Corte Inglés (2017f)

Al haber introducido el código postal o al haber seleccionado la opción de “Click & Car” la plataforma ya permite ver todos los productos e ir introduciéndolos al carrito sin necesidad de estar registrado. En el momento en el que se vaya a concluir el pedido la plataforma ya obliga a registrarse introduciendo los datos de usuario y la dirección a la que se desea que llegue el pedido (El Corte Inglés, 2017f).

En la Figura 5.11 aparece la plataforma de compra online del Supermercado de El Corte Inglés sin haber introducido los datos de usuario, ni el código postal, pudiendo ver una vista general sin acceder a cada sección. En la parte superior aparecen dos llamados a la acción o call to action que permiten registrarse o identificarse introduciendo los datos de usuarios. Estos dos llamados a la acción son de un tamaño pequeño que cuesta apreciar, y, además son de un color gris, lo que hace que resalte poco sobre el fondo blanco. Más abajo aparecen tres pestañas: “Supermercado”, “El Club Del Gourmet” y “aptc”, esta última permite acceder a un portal propio de El Corte Inglés en el que aparecen recetas, diferentes trucos, videos y reportajes. Junto con estas pestañas aparece un botón denominado “VIDEO Cómo comprar” para poder acceder a un vídeo explicativo de cómo realizar una compra en el Supermercado. Dentro de la pestaña “Supermercado”, como se puede ver en la Figura 5.12 aparecen los subapartados de “Ofertas”, “Novedades”, “Mis pedidos”, “Mis Listas”, “Horarios de entrega” y “Ayuda”. Junto a todos ellos, en la parte superior derecha se puede observar el botón de “Mi Compra” donde aparece el número de productos introducidos en el carrito. Si se pincha sobre este

botón se pueden ver con más detalle todos los productos seleccionados (El Corte Inglés, 2017f). Justo debajo de estos subapartados aparece un buscador para poder encontrar rápidamente el producto deseado, junto con cada una de las secciones de productos que se pueden encontrar en el Supermercado de El Corte Inglés. Entre estas secciones se encuentran “Alimentación en general”, “Desayunos, dulces y pan”, “Lácteos”, “Congelados”, “Dietéticas y Nutricosmética”, “Bebidas”, “Productos frescos”, “Bebés”, “Higiene Personal”, “Droguería y limpieza” y “Mascotas”. Cada sección es un botón que permite pulsar sobre ella y acceder a sus productos de una forma rápida. Cada botón a parte del título de la sección contiene una imagen relacionada con los productos que hace referencia para ser más visual y destacar (El Corte Inglés, 2017f).

Figura 5.11. Plataforma de comercio online del Supermercado de El Corte Inglés



FUENTE: El Corte Inglés (2017f)

Debajo de todas las categorías de productos aparece una imagen para indicar que las compras superiores a 100€ tienen los gastos de envío gratuitos. También se muestra una imagen para recordar que existe la posibilidad de ir a recoger el pedido gratuitamente a la tienda que más convenga (El Corte Inglés, 2017f). Después, en la parte central e inferior de la página aparecen imágenes de los productos destacados de ese momento en las diferentes secciones del Supermercado de El Corte Inglés (El Corte Inglés, 2017f).

### ❖ Atención al cliente del Supermercado de El Corte Inglés

Muchas empresas utilizan la atención al cliente como método de diferenciación de la competencia. En el caso del Supermercado de El Corte Inglés, en su plataforma de comercio electrónico aparece un teléfono de ayuda gratuito, siendo este un servicio de soporte online. También se puede observar un apartado concreto de “Ayuda” que al pinchar en él te redirecciona a una página en la que aparecen todos los aspectos que tienen que ver con la compra, como es la entrega, el precio, la seguridad y la privacidad, etc. Además, aparece un apartado de preguntas frecuentes y un correo electrónico para ponerse en contacto con la empresa, siendo ambos servicios de soporte offline (El Corte Inglés, 2017f).

### ❖ Medios de pago disponibles en la compra online del Supermercado de El Corte Inglés

Tras haber seleccionado todos los productos que se desean comprar y haber seleccionado el día y la franja horaria en la que se desea recibir el pedido, es necesario seleccionar la forma de pago. El Supermercado de El Corte Inglés tiene cuatro métodos de pago diferentes como se puede ver en la Figura 5.12.

Figura 5.12. Formas de pago de la compra online del Supermercado El Corte Inglés



FUENTE: El Corte Inglés (2017f)

- **Tarjeta El Corte Inglés.** Consiste en una tarjeta propia de la empresa, que se puede adquirir de forma gratuita, y permite realizar pagos en todas las empresas que componen el Grupo de Empresas de El Corte Inglés. Esta tarjeta permite a los clientes tener un extracto mensual con todas sus compras detalladas, además de la opción de recuperar todos los tickets perdidos. Da la opción de que los pagos realizados a lo largo de un mes sean pasados a la cuenta del cliente de forma total a final de mes o de manera aplazada (El Corte Inglés Financiera, 2017).

- **Tarjeta de crédito.** Es el medio de pago tradicional más común en las compras online. Al seleccionar esta forma de pago, inmediatamente debajo aparecen las casillas necesarias para introducir todos los datos de la tarjeta y que se haga efectivo el cobro (El Corte Inglés, 2017f).

- **Contra reembolso.** Es un medio de pago tradicional que permite pagar con dinero en metálico al repartidor en el momento en el que se recibe el pedido (García del Poyo et al., 2010).

- **PayPal.** Se trata de un medio de pago solo disponible online. Al seleccionar esta forma de pago la plataforma de comercio electrónico permite acceder a la cuenta de usuario de PayPal para poder proceder al pago del pedido (El Corte Inglés, 2017f).

#### ❖ **Logística y distribución del Supermercado de El Corte Inglés**

El Supermercado de El Corte Inglés cuenta con una cobertura geográfica muy amplia que cubre gran parte de la geografía española. Para poder conocer cuál es el Supermercado más cercano al domicilio de un cliente, el usuario antes de registrarse puede seleccionar la opción de “Click & Car” donde podrá encontrar el Supermercado de El Corte Inglés más cercano. Esta opción también permite al cliente recoger su pedido en el propio centro (El Corte Inglés, 2017f).

Los gastos de envío y preparación del pedido son gratuitos cuando su importe se superior a 120€ o a 100€ si se paga con la tarjeta de El Corte Inglés. Los pedidos que tengan un importe menor tendrán unos gastos de envío de seis u ocho euros en función de la ciudad que sea. El cliente también podrá escoger la opción de recoger su pedido en el centro, y esto será gratuito en los pedidos con un importe mínimo de 30€ (El Corte Inglés, 2017g).

Cuando se procede a la realización de la compra, el usuario puede seleccionar el Supermercado en el que quiere recoger su pedido, o escoger la franja horaria que más le convenga para la entrega del pedido en la dirección indicada como se puede ver en la Figura 5.13. Al realizar el pedido aparece la primera franja horaria que esté disponible. Con carácter general, el cliente recibirá el pedido en un plazo de 24 horas siempre y cuando la compra se realice antes de las 18:30 horas (El Corte Inglés, 2017g).

**Figura 5.13. Tramos horarios para entregar la compra en el Supermercado El Corte Inglés**

Selección de horario de entrega						
			Franja seleccionada	Franja horaria disponible	Franja horaria completa	
Martes 23/05/2017	Miércoles 24/05/2017	Jueves 25/05/2017	Viernes 26/05/2017	Sábado 27/05/2017	Lunes 29/05/2017	Martes 30/05/2017
10:00-14:00	10:00-14:00	10:00-14:00	10:00-14:00	10:00-14:00	10:00-14:00	10:00-14:00
15:00-18:00	15:00-18:00	15:00-18:00	15:00-18:00	15:00-18:00	15:00-18:00	15:00-18:00

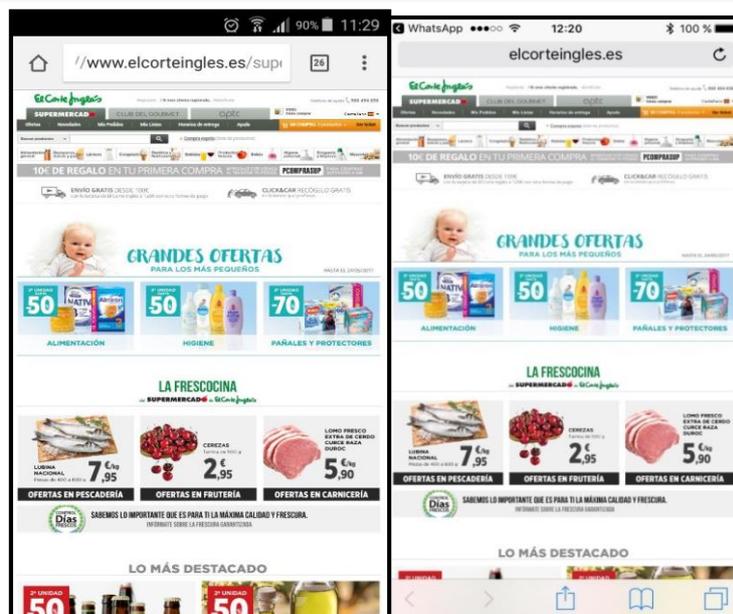
Forma de pago: Seleccione

FUENTE: El Corte Inglés (2017f)

❖ **Comercio electrónico del Supermercado de El Corte Inglés a través de dispositivos móviles**

Cada vez es más habitual que la gente utilice su móvil para meterse en Internet e incluso para realizar sus compras. En el caso del sector de la alimentación cada vez empieza a ser más común que los usuarios realicen la compra semanal o diaria de manera online para no perder tiempo y tenerla en el día y hora indicada en su domicilio. El Supermercado de El Corte Inglés permite realizar la compra a través de dispositivos móviles, pero no tiene su página web optimizada para ello como se puede observar en la Figura 5.14.

**Figura 5.14. Vista en dispositivo móvil de la plataforma de comercio online del Supermercado El Corte Inglés**



FUENTE: El Corte Inglés (2017f)

Al entrar desde un dispositivo móvil a la plataforma de compra online del Supermercado de El Corte Inglés, se puede observar que el diseño que aparece es el mismo que el que sale al entrar desde un ordenador. En la parte izquierda de la Figura 5.15 se ve como la web de la empresa no está adaptada para un dispositivo móvil de Apple. Se puede ver qué ocurre lo mismo con un dispositivo de Samsung al observar la parte derecha de la Figura. Es bastante difícil apreciar los llamados a la acción que permiten introducir los datos de usuario por lo que hay que acercar la pantalla. Por otro lado, cuesta apreciar los nombres de las diferentes secciones de productos que se comercializan por lo que es necesario acercar también la pantalla. Las ofertas y los productos destacados se ven correctamente sin necesidad de acercar o alejar la pantalla.

## 6. CONCLUSIONES

Acorde con el objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado se han analizado dos empresas como ejemplos de las estrategias competitivas llevadas a cabo en el sector de la distribución comercial, que como se ha comentado, es un sector que está en constante cambio y evolución. A partir de la realización de este análisis se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, en el Trabajo Fin de Grado se ha revisado desde un punto de vista teórico las estrategias competitivas de liderazgo en costes y de diferenciación de producto, junto con el reloj estratégico, centrándonos en los aspectos necesarios para su creación, aplicación, implantación y mantenimiento. A continuación, se expusieron las posibles estrategias a llevar a cabo dentro de cada una de las variables del marketing mix y, por último, en esta primera parte de carácter teórico se ha expuesto el concepto de comercio electrónico junto con todos los aspectos que lo conforman.

A continuación se creyó necesaria la realización de un capítulo con una perspectiva práctica para plasmar todos los conceptos mencionados anteriormente. Para este capítulo práctico fueron escogidas las compañías Mercadona y El Corte Inglés. Se trata de dos empresas líderes en el sector concreto al que pertenecen, en el caso del Mercadona al sector de la distribución alimentaria y en el caso de El Corte Inglés al sector de la distribución comercial de una forma más genérica puesto que la variedad de productos y servicios que ofrece es mucho más amplia.

Como una de las conclusiones a las que se ha llegado tras la realización de este estudio, se puede decir que para cualquier empresa es necesario realizar una investigación exhaustiva para conocer el mercado en el que va a operar, cuáles son los competidores a los que se va a tener que enfrentar y cuál va a ser el público objetivo al que va a querer llegar.

Tal y como se ha expuesto, ambas empresas con diferentes estrategias competitivas han logrado el éxito, lo cual quiere decir que no es mejor o peor una estrategia competitiva u otra. La elección de una u otra depende de muchos factores que hay que tener en cuenta. En primer lugar, hay que tener muy claro qué es lo que se va a ofrecer y a quienes. Dependiendo de las características que tenga el producto o servicio, un consumidor estará dispuesto a pagar más o menos por ello y la empresa debe saber esto para alcanzar el éxito.

Por un lado, Mercadona ha sabido adaptarse a la situación económica que está pasando y ha pasado la sociedad española. Gracias a ofrecer productos de calidad razonable a unos precios medio-bajos ha conseguido ser reconocida por los consumidores y posicionarse como un supermercado de confianza para ellos. Ha logrado desarrollar productos con marca propia a unos precios “atractivos”. Un elemento muy importante que le ha llevado a conseguir su éxito es la distribución, puesto que la compañía cuenta con una red logística con los últimos avances que para poder transportar más con menos. Sin embargo, esta empresa se caracteriza por no realizar prácticamente acciones de comunicación para darse a conocer.

Por otro lado, El Corte Inglés, ha desarrollado una estrategia competitiva de diferenciación manteniéndose fiel a su identidad: la calidad. Aunque vende sus productos a un precio elevado es capaz de aportarles un valor añadido gracias al cual los consumidores están dispuestos a pagar ese precio. Esto implica que la empresa fije sus precios en función de la demanda. La compañía localiza todos sus centros en los mejores edificios de las ciudades. Además, es una de las empresas que más dinero invierte en publicidad llevando a cabo una estrategia multicanal.

Por otra parte, las dos empresas analizadas se están dando cuenta de gran revolución que está trayendo consigo el mundo digital. Por ello, las dos cuentan con una página web corporativa con diseños actuales y modernos. El Supermercado de El Corte Inglés

tiene una plataforma de comercio electrónico bastante adecuada para los productos que comercializa. Todos los productos poseen una fotografía para que el usuario sepa lo que está comprando. En todo caso, se podría decir que esta plataforma puede mejorarse en cuanto al tamaño de los llamados a la acción o call to action; además esta plataforma no está optimizada para su uso en dispositivos móviles. En los tiempos en los que estamos, los consumidores cada vez se conectan más a través de sus móviles por lo que es muy importante que esta plataforma esté optimizada correctamente para ello. El caso de Mercadona es algo diferente, pese a que cuenta con una página web corporativa con un diseño moderno, no ocurre lo mismo con su plataforma de comercio electrónico. Fue creada en el año 1998 y apenas ha sufrido modificaciones de diseño hasta primeros del mes de junio. El Presidente de la compañía se ha propuesto solucionar esto a lo largo del año 2017 por lo que se espera que se vaya a implantar un nuevo diseño en la plataforma de compra online. La plataforma con la que cuenta actualmente está muy desactualizada, no presenta fotos de los productos y no está optimizada para su uso en dispositivos móviles.

A lo largo de todo este Trabajo de Fin de Grado se ha querido mostrar las diferentes formas que tienen las empresas para llevar a cabo una estrategia competitiva determinada para alcanzar los objetivos previamente fijados. Las compañías deben tener muy claro cuál es el público objetivo al que se quieren dirigir y con ello plantear las estrategias adecuadas para llegar a él, tanto estrategias competitivas a nivel estratégico como específicamente estrategias de marketing. Como recomendaciones a las empresas analizadas en este trabajo se podría decir que Mercadona podría desarrollar una internacionalización a corto plazo puesto que actualmente lo tiene planteado como un proyecto a muy largo plazo. Al desarrollar dicha internacionalización, aparte de adaptarse a la cultura del país al que acceda debe seguir desarrollando su estrategia híbrida de relación calidad-precio. Por otra parte, esta compañía podría potenciar más la variable de comunicación puesto que apenas realiza acciones relacionadas con ello. Esto lo podría hacer mediante la creación de diferentes catálogos o folletos de sus productos para anunciar las novedades y las ofertas o través de la creación de un blog para publicar en él contenido interesante para sus clientes. En lo que se refiere a la plataforma de comercio electrónico de esta compañía, se puede recomendar que cuando se hagan los cambios pertinentes en ella para actualizarla, el diseño sea acorde al de la página web corporativa, los CTA o llamados a la acción tengan un tamaño y color

adecuado y que todos los productos comercializados tengan una foto para reconocerlos con facilidad. Por su parte, El Corte Inglés debe seguir manteniendo su principal identidad que es la calidad de sus productos que es lo que ha permitido que alcance la ventaja competitiva en diferenciación. Se podría recomendar a esta compañía que bajo sus marcas propias desarrolle nuevos productos para modernizar su estilo y adaptarse más a las necesidades de los consumidores pero sin perder la calidad y el trato personalizado que son sus señas de identidad. Por otra parte, El Corte Inglés podría aportar mayor cantidad de recursos a su estrategia de internacionalización para obtener mayores ingresos, que podrían destinarse luego a reforzar también su estrategia competitiva.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2017). Juana Roig, hija de Juan Roig, liderará la transformación digital de Mercadona. Recuperado el 05/05/2017 de [http://www.abc.es/economia/abci-juana-roig-hija-juan-roig-liderara-transformacion-digital-mercadona-201701041328\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-juana-roig-hija-juan-roig-liderara-transformacion-digital-mercadona-201701041328_noticia.html)

Abia, N. (2010). El Corte Inglés. Recuperado el 15/05/2017 de <http://myslide.es/documents/trabajo-final-el-corte-ingles.html>

Abizanda, V. (2016). Torres Burriel. Alineación de estrategias multicanal en El Corte Inglés. Recuperado el 27/05/2016 de <http://www.torresburriel.com/weblog/2016/08/26/estrategias-multicanal-corte-ingles/>

Aparicio, C. (2014). Carlesaparicio. La estrategia de marketing de Mercadona. Recuperado el 25/04/2017 de <http://carlesaparicio.net/la-estrategia-de-marketing-de-mercadona/>

Arribas, B. (2003). Análisis de la estrategia de marketing de las empresas de distribución de base alimentaria. Mercadona: La cercanía al cliente. Recuperado el 19/04/2017 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3649/1/TFG%20Bego%C3%B1a%20Arribas%20Laorden.pdf>

Awad, E.M. (2006). *Comercio electrónico*. Madrid: Anaya Multimedia.

Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall (3ª edición).

Bello, L., Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1996). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Madrid: Civitas (2ª edición).

Blog de Marketing (2015). Mercadona. Recuperado el 20/04/2017 de <https://silviemarketing.wordpress.com/2015/03/24/41/>

Bowman, C. (1992). *Charting competitive strategy*. En Faulkner, D.; and Johnson, G. (Eds.), *The challenge of strategic management* (pp.64-83). Londres: Kogan Page.

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas (RCE)*, 28(1), 247-276.

Descuadrando (2017). Reloj estratégico. Recuperado el 13/02/2017 de [http://descuadrando.com/Reloj\\_estrat%C3%A9gico](http://descuadrando.com/Reloj_estrat%C3%A9gico)

Díaz, J. (2014). El caso de El Corte Inglés. Recuperado el 23/05/2017 de [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4141/70880370M\\_GE\\_SEPTIEMBR E14.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4141/70880370M_GE_SEPTIEMBR E14.pdf?sequence=1)

Díez, E.C. y Díaz, I.M. (2008). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC (5ª edición).

Economipedia (2017). Reloj estratégico. Recuperado el 13/02/2017 de <http://economipedia.com/definiciones/reloj-estrategico.html>

El Corte Inglés (2017a). Historia: Breves apuntes históricos. Recuperado el 10/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3>

El Corte Inglés (2017b). Cifra de negocios y beneficio consolidados. Recuperado el 15/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=163&NM=3>

El Corte Ingles (2017c). Empresas del grupo. Recuperado el 15/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=5&NM=2>

El Corte Inglés (2017d). Garantía y resolución de reclamaciones. Recuperado el 17/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/ayuda/garantia-y-devolucion-de-un-articulo/>

El Corte Inglés (2017e). Identificación. Recuperado el 20/05/2017 de [https://www.elcorteingles.es/profile2/profile/menu/accesoECIPyme.jsp?idiom=es\\_ES&redirectCreate=1&shop=supermarket&tiendaId=0031&pc=&centreId=010973&shipMth=&isPickup=false&pag\\_regreso=http://www.elcorteingles.es/supermercado/sm2/login/assignStore.jsp?centreId=010973&\\_requestid=469607](https://www.elcorteingles.es/profile2/profile/menu/accesoECIPyme.jsp?idiom=es_ES&redirectCreate=1&shop=supermarket&tiendaId=0031&pc=&centreId=010973&shipMth=&isPickup=false&pag_regreso=http://www.elcorteingles.es/supermercado/sm2/login/assignStore.jsp?centreId=010973&_requestid=469607)

El Corte Inglés (2017f). Supermercado. Recuperado el 21/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/supermercado/sm2/login/portada.jsp>

El Corte Inglés (2017g). Información. Recuperado el 22/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/supermercado/secciones/ayuda2/es/super/entrega.htm>

El Corte Inglés (2017h). Hogar. Recuperado el 23/05/2017 de <https://www.elcorteingles.es/hogar/decora-primavera-verano/?level=2#/?level=2>

El Corte Inglés Financiera (2017). Tarjeta de compra El Corte Inglés. Recuperado el 21/05/2017 de <https://www.financieraelcorteingles.es/es/nuestra-tarjeta>

El Corte Inglés Informe de Actividad (2015). Recuperado el 16/05/2017 de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos\\_Economicos/Memorias/2015/Espanol/291351135\\_510201613485.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2015/Espanol/291351135_510201613485.pdf)

El peine del calvo (2015). Los secretos del marketing del Corte Inglés. Recuperado el 23/05/2017 de <https://elpeinedelcalvo.wordpress.com/2015/01/31/los-secretos-del-marketing-del-corte-ingles/>

Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M.J., Olarte, C., Reinares, E.M. y Saco, M. (2006). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC (2ª edición).

Estrategias competitivas, Grupo 2 (2011). Mercadona. Recuperado el 15/04/2017 de <http://g2estrategiascompetitivas.blogspot.com.es/2011/11/mercadona.html>

Finanzas y similares (2011). Origen e historia de Mercadona S. A. Recuperado el 10/04/2017 de <http://finanzasysimilares.blogspot.com/2011/08/origen-e-historia-de-mercadona-s.html>

García del Poyo, R., Gil, J., Merino, J.A. y Somalo, I. (2010). *El libro del comercio electrónico*. Madrid: ESIC.

- García Muiña, F.E., Pelechano, E. y Navas J.E. (2008). La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(37), 7-32.
- Granada Empresas (2015). Informe sectorial de la economía española 2015: Sector distribución alimentaria. Recuperado el 31/05/2017 de <https://www.granadaempresas.es/wp-content/uploads/2017/01/d7d8137ff01c0821d1003179d49cec2b8778c4d1.pdf>
- Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas (5ª edición).
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson Reuters-Civitas (8ª edición).
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas (4ª edición).
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas (5ª edición).
- Guía Digital (2012). ¿Qué es la usabilidad? Recuperado el 09/04/2017 de <http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/que-es-la-usabilidad>
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana (6ª edición).
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2013). *Strategic management: An integrated approach*. South-Western Cengage Learning (10ª edición).
- Jain, S.C. (1986). The evolution of strategic marketing. *Journal of Business Research*, 11(4), 409-425.
- Jiménez, D. y Sanz R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: El papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(4), 323-332.
- Kotler, Ph., Cámara, D., Grande, I. y Cruz I. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

La Bolsa y Economía (2012). Mercadona otro éxito empresarial. Recuperado el 15/04/2017 de <http://labolsayeconomia.blogspot.com.es/2012/05/mercadona-otro-exito-empresarial.html>

Martín, J. (2016). Cerem, International Business. M-Commerce: El e-commerce a través de dispositivos móviles. Recuperado el 08/04/2017 de <https://www.cerem.es/blog/m-commerce-el-e-commerce-a-traves-de-dispositivos-moviles>

Más tipos de (2016). Tipos de canales de distribución. Recuperado el 13/03/2017 de [http://www.mastiposde.com/canales\\_de\\_distribucion.html](http://www.mastiposde.com/canales_de_distribucion.html)

Mercadona (2017a). Historia. Recuperado el 10/04/2017 de <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

Mercadona (2017b). Principales Datos. Recuperado el 10/04/2017 de <https://www.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

Mercadona (2017c). Supermercados. Recuperado el 15/04/2017 <https://www.mercadona.es/es/supermercados>

Mercadona (2017d). Actualidad. El salario y la política de retribución en Mercadona. Recuperado el 18/04/2017 de <https://www.mercadona.es/es/actualidad/el-salario-y-la-politica-retributiva-en-mercadona/news>

Mercadona (2017e). Modelo. El Jefe. Recuperado el 19/04/2017 de <https://www.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-jefe>

Mercadona (2017f). Condiciones generales del supermercado online. Recuperado el 06/05/2017 de <https://www.mercadona.es/guiacompra2.php#D4>

Mercadona (2017g). Bienvenido a la compra online. Recuperado el 06/05/2017 de <https://www.mercadona.es/ns/entrada.php?js=1>

Mercadona (2017h). Actualidad. Recuperado el 07/05/2017 de <https://www.mercadona.es/es/actualidad>

Mercadona (2017i). Atención al cliente. Recuperado el 09/05/2017 de <https://www.mercadona.es/es/atencion-al-cliente>

Mercadona Memoria Anual (2016). Recuperado el 14/04/2017 de <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>

Mercadona Tarjeta (2006). Tarjeta Mercadona: La tarjeta de confianza. Recuperado el 06/05/2017 de

[https://www.tarjetamercadona.es/local\\_tlaf/login\\_tlaf\\_mercadona\\_CAS.html](https://www.tarjetamercadona.es/local_tlaf/login_tlaf_mercadona_CAS.html)

Moratalla, M. (2014). Vozpópuli. Mercadona disparó beneficios en la crisis mientras eliminaba el 30% de su surtido de marca. Recuperado el 16/04/2017 de [http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Mercadona-Supermercados-Lidl-juan\\_roig-mercadona-lidl-día\\_supermercados-consumo\\_0\\_762223814.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Mercadona-Supermercados-Lidl-juan_roig-mercadona-lidl-día_supermercados-consumo_0_762223814.html)

Moratallas, M. (2016). Vozpópuli. Mercadona renovará su web “de 1998” aunque sigue sin apostar por el e-commerce porque pierde dinero. Recuperado el 05/05/2017 de [http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Comercio\\_electronico-Mercadona-Supermercados-mercadona-e-commerce-facturacion\\_0\\_895110555.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Comercio_electronico-Mercadona-Supermercados-mercadona-e-commerce-facturacion_0_895110555.html)

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC (2ª edición).

OCU (2016). Localiza las cadenas con mejor precio. Recuperado el 25/04/2017 de <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/cadenas-mas-baratas>

Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Porter, M.E. (2003). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico, D.F.: CECSA.

Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Quelle, L. (2016). Ecommerce News. Los cinco perfiles del comprador online. Recuperado el 04/04/2017 de <http://ecommerce-news.es/actualidad/los-5-perfiles-del-comprador-online-45694.html>

Rodríguez- Ardura, I. (2002). *Marketing.com y el comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez-Ardura, I. (2016). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

- Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En R. Lamb. (Ed.), *Competitive strategic management* (pp.567-568). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide (6ª Edición).
- Santesmases, M., Merino, M.J., Sánchez, J., Pintado, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Sanz, F. (2014). Cinco Días. Así funcionan los nuevos incentivos por venta de El Corte Inglés. Recuperado el 20/05/2017 de [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392922516\\_347211.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392922516_347211.html)
- Sellers, R. y Azorín, A. (2001). El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 13-36.
- Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio: El comercio electrónico*. Vigo: Ideaspropias.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill (18ª edición).
- 40 de fiebre (2012). ¿Qué es el diseño responsive? Recuperado el 09/04/2017 de <https://www.40defiebre.com/que-es/diseno-responsive/>
- 40 de fiebre (2015). ¿Qué es un call to action (CTA) o llamada a la acción? Recuperado el 10/04/2017 de <https://www.40defiebre.com/que-es/call-to-action/>