



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN COMERCIO

Curso 2019-20

TÍTULO: Cómo adaptarse a los nuevos tiempos; Implantación de un Click&Collect en Mercadona

AUTOR/A: Alejandro Sánchez Vidal

TUTOR/A: Teresa Pintado Blanco

Convocatoria ordinaria

28 de mayo del 2020

Resumen ejecutivo

A lo largo de este trabajo se explica cómo implantar un modelo Click&Collect en las tiendas del supermercado líder en España: Mercadona. Se muestran los diferentes pasos y técnicas para hacer de este proyecto una idea de éxito y rentabilidad siguiendo las fases de un plan de marketing y sus correspondientes estrategias, observando su apariencia real y su funcionamiento.

Para llevarlo a cabo, se realiza un análisis del entorno externo e interno de la empresa, a fin de dar la mayor consistencia, viabilidad y sentido al proyecto planteado, que partirá de esta base para poder desarrollarse. Posteriormente, se profundiza en la idea, enumerando ventajas y objetivos a cumplir.

El Click&Collect otorga a la empresa una ventaja competitiva en un panorama complicado, donde los supermercados cada vez facturan más y la compra online va en aumento debido a factores del entorno, como es la crisis sanitaria propiciada por el Covid-19. El sistema permite hacer un pedido online donde el cliente elige la hora y el supermercado que prefiera para recoger su compra. Así, se ahorrará tiempo y dinero al comprador a la vez que la empresa daría valor a su venta, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Palabras clave: Click&Collect, Mercadona, plan de marketing, ventaja competitiva

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
a. Presentación del proyecto	5
b. Presentación de la empresa en la que se implantará el proyecto....	6
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
a. Análisis de la situación externo.....	8
i. Análisis PESTEL	8
ii. Análisis competidores	11
iii. Análisis del mercado	16
iv. Análisis de los consumidores	20
b. Análisis de la situación interno	21
i. Análisis interno de Mercadona	21
c. Análisis DAFO	24
3. PREVISIONES DE LA EMPRESA	26
4. OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	28
a. Objetivos de la empresa	28
b. Objetivos del proyecto	29
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	31
a. Estrategias genéricas	32
i. Implantación del modelo Click&Collect	32
ii. Ventajas e inconvenientes del modelo	33
b. Estrategias operativas	34
i. ¿Cómo llevarlo a cabo?	34
ii. Puesta en marcha	36
iii. Funcionamiento	37
iv. Difusión del modelo	42
6. PROGRAMACIÓN	44
a. Cronograma	44
b. Responsabilidades de los trabajadores y de la dirección	45
c. Gastos que implicaría el modelo	47

7. CONTROL	50
a. KPI's del nuevo modelo	50
b. Tratamiento de las reclamaciones	51
c. Reacción ante imitadores	53
8. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS CRÍTICO	55
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1. Introducción

a) Presentación del proyecto

El proyecto sobre el que tendrá lugar este trabajo se enfoca en cómo implantar un modelo “Click&Collect” en las tiendas de Mercadona, líder tanto en su sector como en el territorio nacional español.

La idea tiene como objetivo desarrollar, crear y poner en marcha un sistema de venta consistente en añadir un servicio adicional al cliente que, por ahora, ninguno de sus competidores ofrece a sus clientes en la forma y con las peculiaridades que se plantean este proyecto. Este servicio es básicamente un sistema por el cual el cliente realiza su compra online a través de la web corporativa y establece una hora de recogida en tienda. Una vez establecida la disponibilidad de recogida a esa hora, la empresa se encargará de almacenar la compra del cliente en unas taquillas a modo de almacén, que conservarán los productos hasta que el comprador recoja su compra. En dicho momento, este último pagará su compra a través de un sistema de pantallas y servidores para después pasar por la taquilla/espacio otorgado para recoger su pedido y marcharse.

Este sistema ofrece numerosas ventajas tanto para el cliente como para la tienda, las cuales se enumeran detalladamente a lo largo del proyecto, pero que podemos resumir en un número reducido de ellas: para el cliente, salvará tanto el día de espera para la llegada de su compra online como la comisión cobrada por esta, que no existirá en el Click&Collect; ahorrará el tiempo de compra al no tener que buscar los productos dentro del supermercado; podrá realizar su compra de forma online eligiendo la hora que le sea más favorable en el mismo día para recoger su pedido, conservando óptimamente los productos; por otro lado, para la empresa, esta reducirá sus gastos de entrega a domicilio al desviarse numerosas compras al sistema Click&Collect; tendrá un mayor conocimiento de sus clientes al saber sus horas preferidas para la compra y sus productos favoritos, dando como resultado un mejor servicio al cliente; le

otorgará una ventaja sobre la competencia tanto en innovación como en desarrollo de sus tiendas y de su servicio.

Este proyecto, como se ha mencionado, tendrá lugar en zonas habilitadas dentro de las tiendas de la compañía donde existirá personal encargado de las diferentes labores logísticas y de distribución, así como de su mantenimiento y servicio al cliente. De esta manera, habrá personal de supermercado que realizará labores de búsqueda de los productos en el almacén para su posterior colocación en las taquillas de cada pedido.

Los objetivos por cumplir con este modelo serán explicados con detalle en el apartado 5.a) de estrategias genéricas, pero que consisten básicamente en incrementar la cuota de mercado en un 1,2%, mejorar la opinión del cliente (hasta ahora no completamente satisfactoria) sobre la página web, reducir los costes de transporte en un 3%, y, por último y como siempre busca la compañía, dar el mejor servicio posible al “Jefe” (cliente).

b) Presentación de la empresa en la que se implantará el proyecto

La empresa escogida ha sido Mercadona, fundada en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, que actualmente dispone de 1.636 tiendas en toda España y Portugal y una plantilla de 90.000 personas aproximadamente, 900 de ellas de Portugal con motivo de la apertura de sus primeras tiendas en este país durante 2019.

Es una de las principales empresas de supermercados en España que tiene como objetivo afrontar la responsabilidad de ofrecerle a “El Jefe” (cliente) la mejor opción para satisfacer sus necesidades de alimentación, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas, de acuerdo con el apartado “Conócenos” en la página web de Mercadona, S.A.

“Mercadona es la cadena más visitada, captando más 25% del total de gasto que hacemos en alimentación, bebidas y droguería. Es 0,6 puntos más que en el mismo periodo del año anterior. Uno de cada cuatro euros gastados en estos productos los dejamos en las cajas de la cadena valenciana” (Villaécija, R., 2019).

Mercadona ha sido una elección propia basada en su importancia dentro de la economía española, su notorio modelo de gestión basado en la calidad total y, finalmente, por su inversión en innovación y desarrollo de sus establecimientos.

Análisis

2. de la situación

El estudio del mercado y la investigación comercial permite analizar datos relevantes teniendo como objetivo entender el funcionamiento del mercado, así como conocer el entorno, identificando los problemas y las oportunidades para poder desarrollar y comprobar la eficacia de las acciones corporativas (Zorita Lloreda, 2015, pág. 28).

a) Análisis de la situación externo

Con este análisis, se estudiarán los factores que influyen en el entorno competitivo de la empresa donde esta no tiene las herramientas necesarias para poder modificarlo o cambiarlo, sino que deberá adaptarse a él, moldeando su modelo de negocio para ser competitivo.

i) Análisis PESTEL

Este análisis se resume a grandes rasgos en una serie de apartados que explican cuáles son los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que intervienen en el entorno competitivo de Mercadona y, por tanto, influyen tanto en sus resultados como en las decisiones que han de tomar.

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES



España se constituye como un territorio soberano, adherido a la Unión Europea con una monarquía constitucional en democracia parlamentaria. Sus comunidades autónomas poseen cierto nivel de autonomía legislativa, con numerosos nacionalismos, costumbres y comportamientos, obligando a las empresas a orientar sus negocios a cada territorio donde quieran operar.

Actualmente, existe un gobierno de coalición de izquierdas entre PSOE y UP que prometen un gran número de reformas y propuestas progresistas y sociales orientadas a los colectivos más desfavorecidos como son las políticas de

defensa de la mujer, del sector agrario y contra la crisis climática entre otras, además de políticas económicas orientadas a subir los impuestos a las rentas altas y un nuevo esquema financiero para las autonomías.

Cabe destacar la nueva normativa y las medidas elaboradas a contrarreloj para luchar contra el Covid-19 que ha alterado estrepitosamente el panorama actual tanto político como económico, legal y social.

FACTORES ECONÓMICOS



La economía nacional corre peligro de aumentar la deceleración económica prevista durante el año de 2019, sin embargo, no se descarta un aumento espontáneo. “La desaceleración de la economía española podría detenerse en 2020. El avance del PIB se ralentizará hasta el 1,6% en 2020 desde el 1,9% en 2019, y se acelerará moderadamente en 2021 hasta el 1,9% dada la leve mejora que se espera en la economía europea”, según BBVA Research del año 2020.

En el ámbito internacional, los mercados siguen debilitándose a medida que la desaceleración económica global se va acrecentando. Esta desaceleración de las economías más potentes se ve reflejado en la balanza de pagos de los países, que ahora exportan menos. Los territorios que dependan en gran parte de las importaciones acusarán esta desaceleración, siendo España uno de los países afectados debido a su dependencia exterior (Torres, R., 2020).

Cabe destacar los efectos de la expansión del coronavirus que está actualmente causando estragos en el turismo, las exportaciones e importaciones y los eventos multitudinarios y ferias comerciales. Se prevé que el impacto económico sea muy elevado, con más potencia que la crisis financiera y económica del 2008. Por ahora, sólo se poseen cifras estimadas y especulaciones, pero todo apunta a un escenario global muy deteriorado por la expansión del Covid-19 y sus efectos universales.

FACTORES SOCIALES



La población española ha modificado su consumo y su comportamiento de compra influidos en gran medida por las TICs y el auge de un nuevo tipo de comunicación: las redes sociales.

La estructura familiar ha cambiado, multiplicándose el número de familias monoparentales y reduciéndose la tasa de natalidad considerablemente. La población ha desviado sus hábitos de consumo a unos más saludables y respetuosos con el medio ambiente, viéndose reflejado esto en el proceso compra y en sus productos favoritos.

La progresiva entrada de la mujer a los mercados laborales y a los puestos directivos también ha modificado la estructura de las empresas y de los hogares (Eurostat, INE, 2019).

Por último, la globalización y la transmisión cada vez mayor de valores, culturas y costumbres entre los distintos países hace que entorno social se modifique, afectando dichos cambios a los tipos de empleo, los hábitos de compra y consumo o la forma de comunicarse (Briascó, 2014, pág. 44).

FACTORES TECNOLÓGICOS



La dirección de muchas de las empresas y sectores se deben a la transformación digital de la industria y al gran impacto de las TICs a nivel global y su importancia tanto a nivel familiar como a nivel empresarial. El aumento del gasto tecnológico por parte de las organizaciones empresariales españolas dará como resultado un crecimiento estable alrededor de un 2% hasta el año 2022 según una de las previsiones de la consultora IDC Research España traduciéndose en un repunte de la inversión en el sector tecnológico por parte de las empresas.

“El gasto previsto en 2019 rondaba los 47.500 millones de euros. Se trata de una cifra en sintonía con la inversión que las empresas de Europa Occidental destinarán a las tecnologías que favorezcan su transformación digital. En esta región, IDC prevé que este 2019 el mercado de Inteligencia Artificial (IA) alcance los 4.366 millones de euros, los que supone un crecimiento del 31% respecto al pasado año.

Otro aspecto importante que destacar son los avances en biotecnología: “Por biotecnología se entiende la utilización de procesos celulares y biomoleculares para resolver determinados problemas o generar nuevos productos imposibles de obtener a través de la síntesis química” (Carrión Maroto, 2015, pág. 56) . Este

suceso sería revolucionario en el mercado de frescos y perecederos, por lo que las empresas del sector deben tener en cuenta estos avances.

Esta necesidad de inversión en tecnología se ha visto muy reflejada en la escena actual ante la falta de una solución frente a la pandemia global que están asolando los países. Es por eso por lo que este suceso marca un punto de inflexión, debiendo valorar los gobiernos de los diferentes territorios la cifra de gasto destinada a este apartado, demostrando su gran importancia tanto a nivel sanitario como a nivel de recursos en los puestos de trabajo, educación y difusión de información, los cuales requieren de mejor tecnología para poder desarrollarlos con la mayor normalidad posible.

FACTORES ECOLÓGICOS



“El nuevo gobierno busca una transición ecológica inteligente y justa para cumplir con los objetivos planteados en el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2030” (Linares, P., 2020).

Además, se quieren adoptar medidas para mejorar la movilidad sostenible, lo que afectaría directamente a la empresa en cuanto a su transporte logístico, tanto de entrada (hacia los almacenes) como de salida (hacia tiendas y hogares).

En un ambiente europeo de concienciación progresiva con la crisis climática, la economía circular aumenta su peso orientándose tanto a reciclaje y reutilización como al consumo y la producción. Por tanto, las medidas en materia ecológica irán aumentando a nivel nacional e internacional llevando consigo una serie de restricciones a la producción, comercialización y a los recursos empleados por las empresas.

ii) Análisis competidores

Se puede comparar el análisis de los competidores con la estrategia militar y armamentística, donde las decisiones se toman como resultado de analizar y entender lo que el enemigo está haciendo o puede hacer, llamando a esto “respuesta ante los competidores”. Por esto, el análisis de los competidores es el punto de partida para diferenciar el producto o el servicio de la empresa,

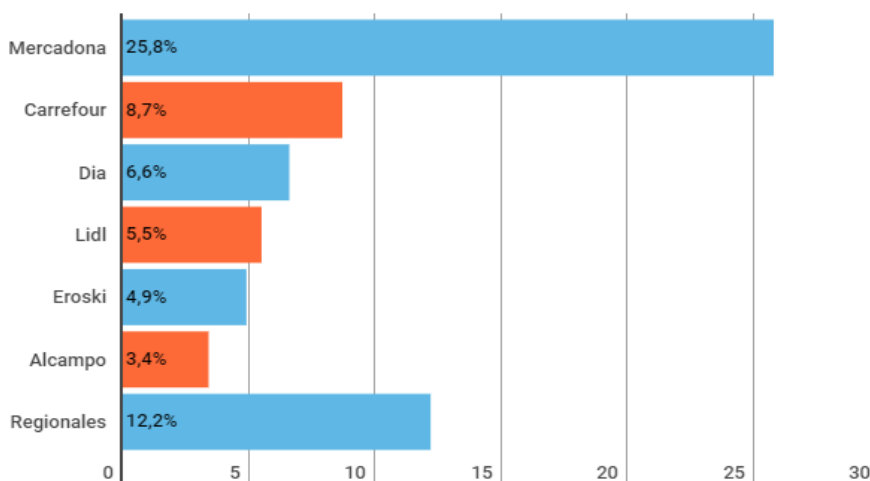
surgiendo así la necesidad de comprender a los competidores y la imagen percibida por los clientes (Tracy, 2014, pág. 23)

Mercadona es el primero del sector, alejado de sus competidores más directos, de los cuales destacaremos Carrefour, Dia, Lidl, Eroski, Alcampo, AhorraMás, El Corte Inglés con Supercor e Hipercor, Aldi, Supersol y Consum.

En la figura número 1, aparece la cuota de mercado en 2019 de las empresas del sector de Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco donde opera Mercadona y los demás participantes mencionados. Este gráfico muestra a Mercadona como enseña líder con una cuota del 25,8%, es decir, un cuarto de todas las ventas del sector se las apunta la empresa donde se implementará la estrategia de “Click&Collect” a lo largo del trabajo. Actualmente, la empresa ha anunciado una cuota de mercado del 26,8% en su última nota de prensa en el mes de marzo.

Figura 1: “Cuota de mercado en 2019 por empresas del sector”

Cuota de mercado en 2019



Fuente: Kantar Worldpanel (entre enero y septiembre de 2019)

A continuación, se describen las estrategias y las empresas del sector dirigidas a aumentar su cuota de mercado y su beneficio.

MERCADONA: es el líder en solitario y todo indica que esto no cambiará al menos en el corto plazo. Durante los últimos años, esta primera posición ha sido reforzada debido a numerosos factores entre los que destaca su gran inversión

tanto en productos frescos como en la renovación de sus tiendas con el “listo para llevar”, las mejores relaciones con sus proveedores “totaler” que les ofrecen buena calidad en sus marcas blancas. “Siete de cada 10 hogares compran al mes en Mercadona” de acuerdo con Florencio García, director del sector de la distribución en Kantar Worldpanel.

CARREFOUR: La francesa ha conseguido incrementar el número de establecimientos en el territorio nacional, con una mejora de sus productos frescos al tener mayor número de proveedores nacionales de estos productos. Su experiencia en el territorio internacional y las nuevas apuestas le mantienen en el segundo puesto, afianzándolo. Se prevé que su cuota de mercado aumente ligeramente, pero sin acaparar cuota de Mercadona, sino que será del resto de enseñas, como Dia. Es el grupo líder de Europa y la tercera cadena mundial en cuanto a su sector se refiere.

DIA: Como se indica anteriormente, está viviendo su época más crítica, descendiendo en un 1,1% su cuota de mercado y peligrando su existencia rozando la quiebra. Sin embargo, la enseña posee los recursos y la experiencia necesaria como para remontar su situación, contando con la mayor red de establecimientos en la península.

LIDL: Al contrario que Dia, la alemana ha vivido en 2019 el incremento más importante de su cuota de mercado en España debido a sus tácticas en la mejora de sus productos perecederos, sus establecimientos y su venta online. Lidl es ya la cuarta clasificada en el sector, posicionándose por encima de Eroski y consiguiendo ser la segunda en número de compradores, con alrededor de 7 de cada 10 españoles que han entrado en sus establecimientos.

"Le falta que el consumidor gaste más en cada visita, que no compre sólo algunos productos determinados o los que están en oferta", dice Florencio García, experto en consumo en la consultora Kantar Worldpanel.

ALCAMPO: Se sitúa como la compañía más barata del sector, sin grandes novedades en sus resultados desde 2017, manteniendo su cuota de mercado y sin un número elevado de aperturas de tiendas.

La empresa Alcampo (Auchan) ha adelantado a Mercadona como la cadena más barata en un mayor número de ciudades, al llevar a cabo una importante bajada

de precios. “Alcampo siempre ha tenido precios bajos, aunque había aflojado en los últimos años y ahora se nota que ha apretado”, ha explicado Miguel Ángel Pascual, responsable del estudio según Eduardo Loren en su artículo en Huffingtonpost.com sobre la certificación de la OCU a Alcampo como el supermercado más barato de España.

EL CORTE INGLÉS: Con El Corte Inglés se hace referencia a su rama de supermercados dirigidos a alimentación, como son Supercor e Hipercor. Siendo la enseña más veterana en participar dentro del mercado de las cadenas de distribución alimentaria, es la que más presencia sindical tiene.

Según fuentes de los grandes almacenes, El Corte Inglés está potenciando esta línea de negocio. La línea del retail y de las ventas minoristas sigue siendo la más importante de El Corte Inglés, representando el 77,7% de su negocio, con una cifra de negocios de 12.974 millones de euros el año pasado. Sin embargo, hasta ahora, la compañía potenciaba de forma sostenida la parte del negocio de alimentación a la que está destinando numerosos esfuerzos en conseguir que su cuota de mercado aumente en un mercado muy competitivo (Tobar, 2020).

ALDI: Junto con Lidl, Aldi se sitúa en los primeros puestos en cuanto a las enseñas más económicas del sector. Además, la gran parte de su surtido de productos se compone de marcas blancas que cada vez son más importantes en las compras de los consumidores.

De hecho, España ya es uno de los principales consumidores de marca blanca, solo por detrás de Suiza. Estos artículos representan el 34% de la cesta de la compra y obligan a los demás a bajar los precios, según el artículo de Marina Valero en El Confidencial sobre el reinado de las marcas blancas.

CONSUM: Esta cadena de supermercados valenciana con poca notoriedad en el territorio nacional, destaca en la cifra de ventas que tiene en su comunidad, llegando a la increíble cifra de 2.542 millones de euros según el Ranking de Empresas de EIEconomista.es.

Es probable que Consum se expanda en mayor medida fuera de la comunidad, donde tiene el gran inconveniente de Mercadona que acapara gran cuota de mercado del territorio sin llegar a superar a Consum.

Figura 2: “Tabla comparativa entre empresas del sector “

	Tiendas	Países	Ventas ¹ (≈)	Antigüedad	Surtido	Servicios
	1.635	2	25.468 Mill.	1977	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar	Online Comida preparada ²
	1.088	+30	9.723 Mill.	1958	Alimentación Menaje hogar Electrodomésticos Viajes Electrónica/informática Textil Juguetería/deporte Gasolinera Bricolaje/Jardinería	Click&Collect Financiación Tarjeta Carrefour Online Comida preparada Catálogo
	3.474	4	4.188 Mill.	1979	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar	Club Dia Online Catálogo
	600	30	4.009 Mill.	1973	Alimentación Droguería/Perfumería Menaje hogar Textil Bricolaje/Jardinería	Online Promociones Lidl plus Catálogo
	1.161	3	5.393 Mill. ³	1969	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar Electrodomésticos Viajes Electrónica Seguros Gasolinera Óptica	Financiación Online Catálogo Tarjeta Eroski Encargos
	356	1	3.393 Mill.	1979	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar Electrodomésticos Electrónica/informática Textil Juguetería/Deporte Gasolinera Bricolaje/Jardinería	Financiación Online Catálogo Tarjeta Alcampo Click&Collect
	41	1	1.322 Mill.	1979	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar	Online Tarjeta El
	90		690,5 Mill.	2000		Corte Inglés Click&Collect
	253	1	1.483 Mill.	1980	Alimentación Droguería/Perfumería Limpieza hogar	Online Tarjeta AhorraMás

¹ Fuente: Ranking Sectorial de Empresas según EIEconomista.es

² Comida lista para comer

³ Cifra de ventas del grupo empresarial

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero su libro “Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”, la competencia se puede estudiar desde varios enfoques, donde se puede destacar 3 perspectivas generales como son el análisis de los competidores desde el punto de vista del consumidor, análisis de los competidores referidos a recursos y análisis de los competidores en las actividades de marketing realizadas.

Como se muestra, todos los competidores de Mercadona son muy superiores en cuanto a experiencia internacional, servicios ofertados y recursos. Sin embargo, esto no viene directamente relacionado con el número de ventas. Mercadona, siendo la empresa que menos servicios complementarios ofrece y menor variedad de productos tiene, es la que consigue año tras año mayores ventas, muy alejada de los demás competidores, lo que hace preguntar: ¿cómo es posible?

Esto demuestra la importancia de un buen servicio al cliente, de un modelo de negocio claro y muy organizado, de calidad de la oferta y de otros muchos factores que la empresa ha sabido captar para lograr ese primer puesto irrefutable. Mercadona conoce perfectamente el mercado, sabe qué quiere y qué no quiere el cliente y la manera de transmitírselo.

Podría replantearse que los competidores copien la estrategia de Mercadona, pero no es tan fácil. Deberían cambiar por completo su modelo de negocio y crear uno que sea universal para todos sus empleados, directivos y proveedores, a la vez que ofrecen un mejor servicio y cambian la manera de dirigirse al mercado, entre otras cosas.

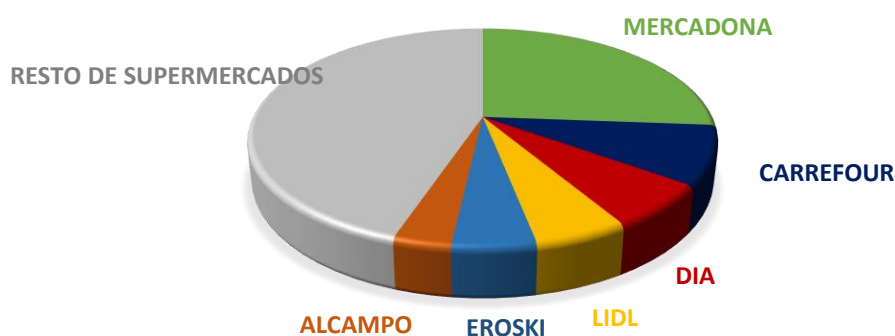
iii) Análisis del mercado

Mercadona interactúa el sector de Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Analizar un mercado se basa en establecer sistemas de comunicación por los cuales se obtiene la mejor información existente que permite a la organización clasificarla y ordenarla de acuerdo con un sistema que consiga darle una interpretación a la realidad de los hechos, la situación y los factores que la provocan, para así llegar a una conclusión en relación a ese mercado (Herrero Ortiz, 2007, pág. 27).

Dicho mercado se otorga una facturación de un total de 71.902.429.497€ en ventas, siendo un 3,86% sobre el total de las ventas de todos los sectores, según El Ranking de Empresas Españoles por facturación realizado por elEconomista.es en 2019.

Figura 3: “Diagrama por sectores de cuotas de mercado”



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Kantar Worldpanel

Como indica la figura 3: “Diagrama por sectores de cuotas de mercado”, las 6 principales enseñas del sector son Mercadona, Carrefour, Dia, Lidl, Alcampo y Eroski, acumulando estas empresas más del 50% de cuota de mercado que, además, ha aumentado a causa del coronavirus. Por tanto, se puede afirmar que este mercado está dirigido por pocas empresas que ostentan el poder donde no se producen grandes cambios en el corto plazo, lo que permite definir el entorno de este mercado como estable. Según (Temiño, I., 2012) en su libro Mercadona: “son entornos estables aquellos que son simples, integrados, poco hostiles y, por tanto, predecibles (...) lo que permite crear estrategias a largo plazo” (p. 52).

En este panorama, uno de cada 4 euros que los españoles gastan en realizar su compra en alimentación, bebidas, droguería o alimentación para sus mascotas van dirigidos a Mercadona. Otra forma clara de expresar su predominio es que 1 de cada 3 carros de compra son llenados con productos de la marca valenciana.

“El liderazgo de esta cadena de supermercados es indiscutible, al alcanzar una cuota de mercado del 25,8% entre enero y septiembre de 2019, un 0,6% más que hace un año, según el informe Balances y Tendencias en la Distribución y Gran Consumo 2019 de la consultora Kantar Worlpanel” (Loren, E., 2019).

Como indica el anterior apartado, su cuota ha aumentado hasta el 26,8% aproximadamente según la nota de prensa publicada por Juan Roig, presidente de la empresa. Su seguidor más cercano es la francesa Carrefour, con una cuota de mercado en el pasado 2019 de un 8,7%, seguido de Dia con un 6,6%. Esta última está viviendo su peor etapa en su existencia, con una caída brusca en sus ventas y beneficios y con la amenaza de quiebra, viendo acercarse a sus seguidores más próximos que no tardarán en superarla, como es el caso de Lidl. Los siguientes son Eroski y Alcampo, con un 4,9% y 3,4% respectivamente. De manera residual, se encuentra Aldi y Supercor, donde la primera aumenta lentamente su participación en el mercado. En relación con los supermercados regionales, destacando en mayor medida a AhorraMás y Consum, poseen una cuota en conjunto de un 12,2%.

Sin embargo, durante la crisis sanitaria debida al Covid-19, el panorama ha variado las cuotas de mercado de las marcas de supermercado, presentando un escenario diferente. Mercadona ha incrementado sus ventas en mayor medida que sus competidores consecuencia del estado de alarma y de la preocupación social. Las cifras no son oficiales aún, pero ciertos medios como ElComercio o EconomíaDigital sitúan su cuota en torno al 39% en el primer trimestre de 2020.

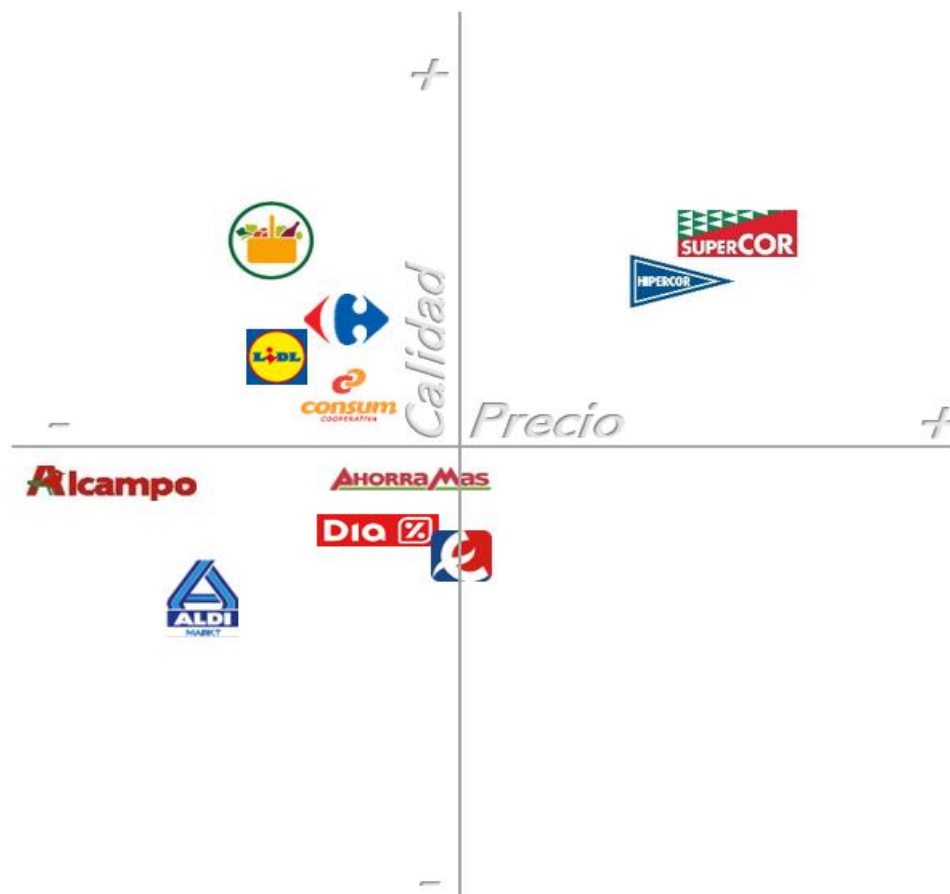
Por otro lado, los españoles han gastado en 2019 un 1% más en gran consumo (artículos de alimentación y bebidas de las tiendas, supermercados e hiper). Sin embargo, han comprado menos productos, es decir, menos cantidad. Esto es en parte por el encarecimiento de la cesta de la compra, sobre todo en los productos frescos, que en algunos casos se han disparado en precio de manera importante. Este crecimiento valor, pero no en volumen del mercado, es "una tendencia que se extiende a todas las categorías y que ya vemos desde hace dos años", señala Florencio García (Villaécija, R., 2020).

El estudio realizado por la consultora Kantar indica diversos factores y datos sobre la compra, concluyendo en que uno de los motivos por los que se ha gastado más llevándose menos productos se debe a los productos frescos y a su encarecimiento en torno a un 2%, categoría donde los españoles gastan la mitad de su dinero de las compras en gran consumo.

La repercusión de la conocida huelga de agricultores, resuelta por el gobierno estableciendo unas cuotas mínimas y máximas a lo largo de la cadena de valor favoreciendo a los agricultores en origen, ha aumentado el precio de los productos frescos como son las frutas, carnes, vegetales y pescados. Esto ha afectado directamente a las grandes marcas del sector y, por tanto, a Mercadona, teniendo que valorar un cambio en sus categorías.

Para concluir este apartado, y, entendiendo el posicionamiento en el entorno del marketing como el proceso de ubicar en la mente del consumidor la empresa, la marca, el producto, el servicio o sus cualidades (Mir Juliá, 2015, pág. 12), se muestra un mapa de posicionamiento aproximado de las principales marcas que operan en el mercado según los ejes de calidad y precio. Para realizar dicho mapa, se ha tenido en cuenta la información de diversos órganos y entidades, ante la imposibilidad de obtener datos suficientes para realizar un análisis en profundidad.

Figura 4: “Mapa de posicionamiento de empresas del sector”



Fuente: Elaboración propia a través de publicaciones de la OCU, FACUA y periódico El País

iv) Análisis de los consumidores

Para describir cómo son los consumidores dentro del sector donde opera Mercadona, esta realiza una encuesta de los hábitos de consumo de sus compradores y, en general, de los consumidores.

En este estudio participan asociaciones tanto de consumidores como de usuarios entre las que destacan CECU, UNAE, CAUCE y FUCI entre otras, junto con Mercadona, estudiando los hábitos y comportamiento de compra de alrededor de unos 3.300 consumidores con el fin de averiguar y estimar la proyección y tendencia de estos y de sus hábitos a la hora de la compra y del consumo posterior.

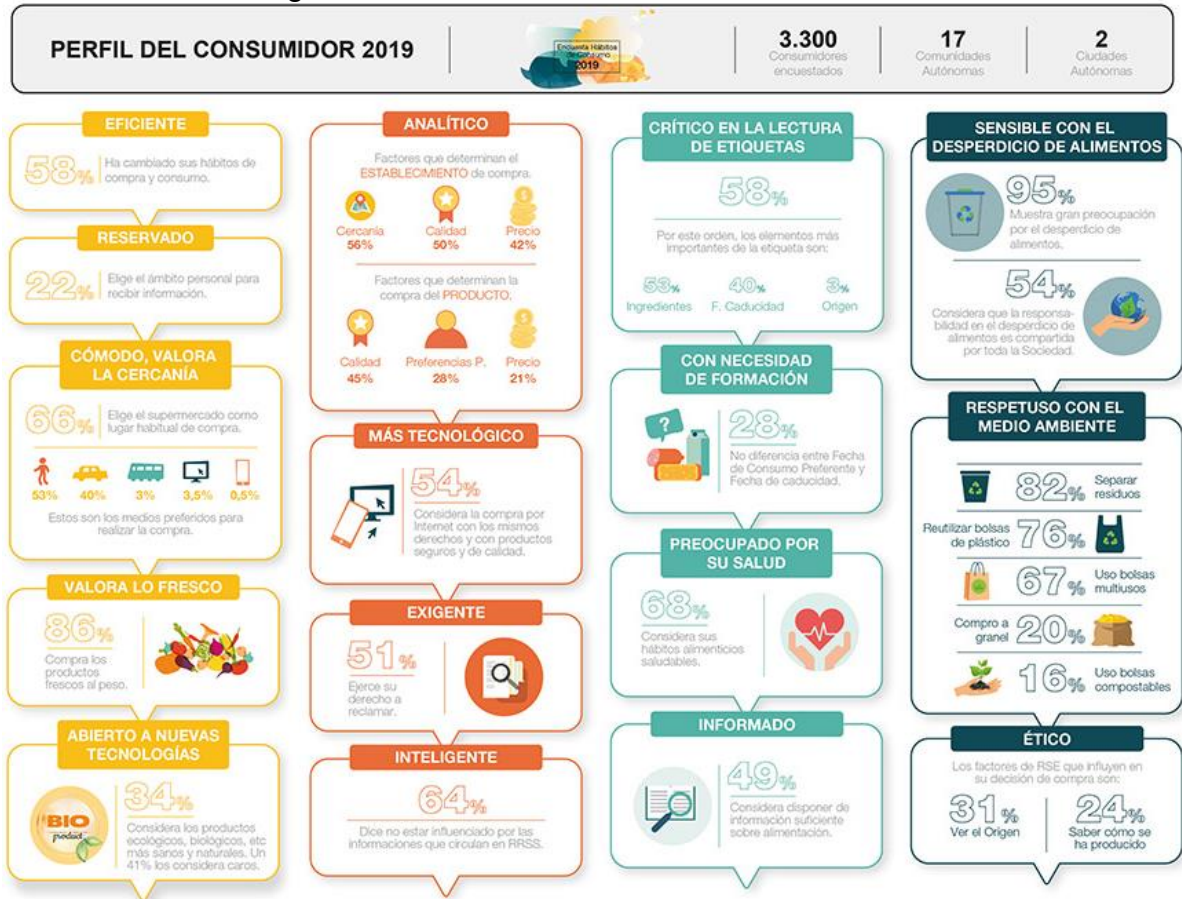
Esta encuesta se realizó por primera vez hace 4 años, dando como resultado anualmente lo siguiente:

- **2015:** consumidor más exigente en su compra, preocupado por su salud y por la de su grupo de interés y responsable en su compra
- **2016:** consumidor que cambia sus hábitos de consumo por la situación económica y con mayor necesidad de formación en la compra sobre los productos que va a escoger.
- **2017:** desplazamiento hacia una mayor compra online, perfil más tecnológico e incremento de su preocupación por hábitos de consumo saludables.
- **2018:** el consumidor cada vez reflexiona más sobre su compra y tiene mayor conciencia social con el medioambiente y el entorno.
- **2019:** destaca una tendencia hacia los productos ecológicos y respetuosos con el medioambiente por parte de los compradores, donde dichas empresas luchan por llegar antes al consumidor y adjudicarse el cartel de “eco-friendly”. Además, actualmente los consumidores están más concienciados con el desperdicio de alimentos, aunque las cifras indican que la cantidad de comida tirada a la basura por las familias españolas es aún muy elevada.

En la siguiente imagen, aparecen los rasgos del perfil actual del consumidor, extraída de la “Encuesta de Hábitos de Consumo 2019”, examinando 4 ámbitos de estos: sus hábitos de compra y consumo; el proceso de decisión de compra

y las nuevas tendencias; los envases y etiquetados de los alimentos; la valoración de la responsabilidad social de las empresas en la producción y venta de productos.

Figura 5: “Resultados de la Encuesta Hábitos de Consumo 2019”



Fuente: “Encuesta Hábitos de Consumo 2019” de Mercadona, CECU, UNAE y FUCI

b) Análisis de la situación interno

i. Análisis interno de Mercadona

Mercadona goza de un modelo de gestión muy valorado tanto por directivos, como por trabajadores, proveedores y clientes.

Su “Modelo de Calidad Total” engloba 5 componentes básicos: El “Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, ordenados en orden secuencial, pero todos con la misma importancia. Se busca contentar a todas partes a través del modelo dando solución a sus problemas.

Este Modelo se basa en una serie de verdades universales que la empresa intenta transmitir a diario a todos sus grupos de interés. Estos son explicados por Mercadona en sus Memorias Anuales y, a los que forman parte de su plantilla, en la continua formación que tienen a lo largo del año.

Estas son las siguientes:

1. Dar / Pedir / Exigir
2. Contratación
3. Hechos no palabras
4. Nadie nace sabiendo
5. Se hace camino al andar
6. Todo efecto tiene su causa
7. Todo se puede mejorar
8. El tiempo es limitado
9. Todas las empresas somos una cadena

La empresa intenta llevar a cabo todas estas llamadas verdades universales, transmitiéndoselas a los trabajadores, directivos y proveedores para que estos sepan hacerlas llegar a los “jefes” (clientes). Dentro del modelo, se deben diferenciar 5 componentes:

- **El “Jefe”:** es el faro de la empresa, enunciando que este tiene poder sobre la vida y la muerte de la empresa y que solo sobrevivirán si satisfacen sus necesidades
- **El trabajador:** Mercadona consigue satisfacerle con un salario superior al resto de los salarios del sector y con cierta facilidad para promocionar dentro de la compañía. Además, se le ofrecen otras compensaciones no dinerarias (guardería, seguros, etc.)
- **El proveedor:** la empresa ha transformado su modelo de proveedores a unos llamados “proveedores totalers” que le ofrecen numerosos servicios y una relación estrecha con la enseña que le ofrecen productos de buena calidad.
- **La sociedad:** a través de conductas y comportamientos que aporten valor a la sociedad la empresa tiene el objetivo de que la sociedad esté satisfecha, sienta orgullo y quiera que existan, según el modelo. Un ejemplo es su tratamiento de reclamaciones o la exposición de los impuestos pagados por la empresa valenciana.
- **El capital:** el 80% de este lo ostenta su fundador y su cónyuge, considerándose la empresa como capital concienciados y no capital orientados, lo que implicaría actuar solo para obtener rentabilidad.

Así es el modelo dentro de la compañía, siendo este una gran fortaleza que se incluirá en el posterior análisis DAFO.

En cuanto a su situación económico-financiera, esta es muy favorable puesto que a lo largo del 2019 se han cumplido holgadamente todos los objetivos fijados a principios de año y superado los de 2018. Algunos de estos son:

- ✓ Abrir 10 tiendas en Portugal
- ✓ Récord de venta diaria en euros el día 23 de diciembre (161 millones) y también el mensual
- ✓ Cumplir los objetivos de venta y de beneficio marcados para 2019
- ✓ Obtención de unos **beneficios acumulados** que llegaron a la cifra de **754 millones de euros**, 130 millones por encima del objetivo anual que estaba dentro del margen de 625 a 850 millones de beneficios acumulados anuales, según las publicaciones dentro de la aplicación para empleados de Mercadona.

Algunos de los datos más importantes los muestra la empresa en su página web de acuerdo con las conclusiones del año 2018:

Figura 6: "Memoria anual 2019 de Mercadona"



25.500 M€ facturación 12.050 M kilos-litros (*kililitros*) 2.200 M€ inversión 623 M€ beneficio neto 493 M€ destinados a reforzar los fondos propios

Fuente: "Memoria anual 2019" <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf?blobheader=application/pdf>

Para concluir el análisis interno, se debe realizar una autoevaluación de la empresa de la manera más objetiva posible, tomando como referencia el cuadro 4.10 del libro de la fuente de la figura.

Figura 7: "Autoevaluación de Mercadona"

CONCEPTO	IMAGEN
Precio	Entre los 3 supermercados más baratos
Calidad	Muy buena relación calidad-precio. Siempre en búsqueda de la máxima calidad
Servicio	El mejor valorado por los clientes, pero no el más completo
Plazo de entrega	Lento: 1 día de espera para compra online
Servicio postventa	Bueno, pero no es el mejor; a mejorar
Relaciones comerciales	Buenas relaciones con proveedores y alto poder de negociación

Fuente: Elaboración propia a partir de (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, pág. 150)

c) Análisis DAFO

Para realizarlo, se toman los datos y conclusiones aportadas en los anteriores epígrafes, construyendo una tabla para ello. Esto servirá para realizar la estrategia planteada en el trabajo, el "Click&Collect" de manera efectiva, eficiente y rentable.

De acuerdo con (Speth, 2016, pág. 7) el análisis DAFO permite realizar un balance de la situación actual de la empresa o del negocio con perspectivas de futuro, es decir, ayuda a conocer cuál es el estado de la organización con un carácter prospectivo, orientado a posibles sucesos.

Es básico en el análisis de la situación de cada negocio, un aspecto esencial para poder desarrollar las estrategias que la organización planea de una manera eficaz y con la información necesaria.

Figura 8: “DAFO de Mercadona”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Un modelo de negocio claro y compartido por toda la empresa</p> <p>Ventaja competitiva en posicionamiento y diferenciación</p> <p>Empresa con mayor facturación, ventas y compradores en España</p> <p>Poder de negociación con proveedores y relaciones estables</p> <p>Constantes inversiones e innovaciones para darle la mayor calidad y servicio al cliente</p> <p>Clientes más fieles del mercado y la mayor tasa de conversión</p> <p>Fidelidad y orgullo de los empleados de pertenecer a la empresa por los beneficios económicos y sociales</p>	<p>Cambio en los hábitos de compra y consumo: necesidad de adaptación y mejora de las estrategias</p> <p>Página web no rentable actualmente y con numerosas mejoras por realizar</p> <p>Cifra muy alta de inversión a la espera de retorno que puede no cumplir los pronósticos</p> <p>Inseguridad de operar solo en España y muy poco en Portugal (mayor riesgo)</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Tendencia hacia productos saludables, ecológicos y respetuosos con el entorno</p> <p>Deterioro de empresas competidoras (Dia) y aumento de la fidelidad por parte de los compradores</p> <p>Incremento del gasto debido al impacto del Covid-19</p> <p>Reactivación de las marcas de distribuidor en un 1,2%</p> <p>Consumidores tienen menos tiempo para comprar, requieren mayor comodidad y rapidez en la compra</p>	<p>Problemática con agricultores: huelgas y modificación de ley (Real Decreto)</p> <p>Demanda estancada, menor cantidad comprada y freno en el crecimiento demográfico</p> <p>Crisis mundial por el Covid-19: restricciones aduaneras, caída de bolsas, descenso del comercio y las transacciones</p> <p>Desaceleración del crecimiento económico global y nacional</p> <p>Tendente aumento del proteccionismo y barreras al comercio</p>

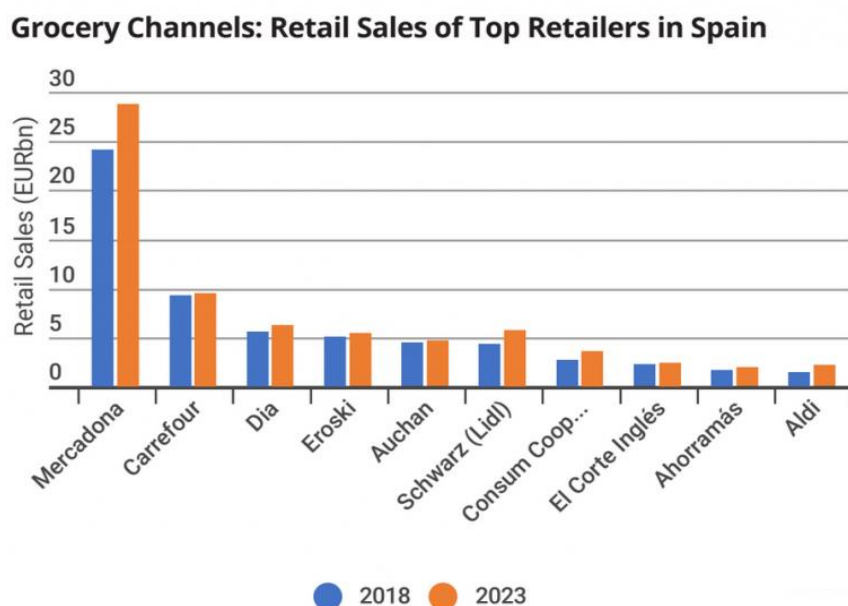
Previsiones de la empresa

3.

La empresa pretende alcanzar en el 2020 un beneficio acumulado entre 800 a 1100 millones de euros anuales, mientras que el año 2019 marcaron el intervalo entre 625 a 850 millones. Esto muestra una perspectiva optimista por parte de los directivos teniendo en cuenta las posibles amenazas comentadas anteriormente, destacando la desaceleración del crecimiento económico nacional e internacional.

De acuerdo con el estudio realizado por parte de la consultora alemana LZ Retailytics, Mercadona espera un futuro muy favorable afianzando su primera posición en el sector durante los siguientes 3 ejercicios. “Según las previsiones elaboradas, Mercadona crecería un 3,9% anual durante los próximos cinco años desde 2018. De esta forma la empresa presidida por Juan Roig, que alcanzaba en los primeros meses un 24,5% de la cuota de mercado, podría llegar a rozar el 30% en 2023” (Fernández Esteban, C., 2019).

Figura 9: “Previsiones del sector para el 2023 de la consultora LZ Retailytics”



Fuente: LZ Retailytics

Actualmente su cuota ronda el 26,8% y todo apunta que seguirá aumentando en los próximos años.

Cabe destacar que la cifra destinada a inversiones por parte de la empresa valenciana aumenta hasta los 2.200 millones de euros distribuidos a lo largo del año, una cifra muy elevada que supera los beneficios (algo más de 500 millones de euros) que prevén recuperar en el medio-largo plazo.

Con estos datos proporcionados a través de estudios, empresa y fuentes de información, se puede realizar una estimación de las previsiones de Mercadona para el largo plazo.

De esta manera, la organización pretende que su cuota de mercado siga en aumento durante los siguientes ejercicios basándose en mejorar el servicio al cliente, la fidelidad de este y averiguando cuáles son sus nuevos hábitos de compra y consumo, adelantándose a estos. Ejemplo de ello es la inversión de Mercadona en las ventas online, ya que estas no aportan aún beneficio a la empresa al no tener una cifra suficiente para ello. Sin embargo, la empresa tiene la certeza que la compra online irá aumentando progresivamente hasta ocupar una gran parte de su mercado, donde su importancia será mucho más relevante para el negocio, obteniendo la mayor parte de los beneficios de esta modalidad.

Como se aprecia en la figura 9, las posiciones de las empresas del sector están cambiando; empresas como Lidl y Carrefour aumentan ligeramente sus cuotas de mercado, mientras otras como Dia o Eroski apenas aumentan. Esto llevará a una reestructuración del sector que proporcionará nuevas formas de venta y cambios en los modelos de negocio de las empresas para evitar que el líder cada vez se aleje más de sus competidores.

Cabe destacar que la previsión para Mercadona es favorable, pues pretende mejorar su servicio al cliente con la mejora de sus tiendas, de su servicio online y de sus productos con el fin que conseguir la cuota de mercado deseada por la empresa, y que cada vez fijan en un porcentaje más elevado.

Objetivos empresariales

4.

a) Objetivos de la empresa

Los objetivos de una empresa son definidos como las metas hacia donde se dirigen sus actividades y su negocio y que justifica su razón de ser (Prieto García, Álvarez Martínez, & Herráez Vidal, 2013, pág. 55)

Sus objetivos actuales se basan en su llamada “Brutal Transformación de Mercadona” consistente en:

- **Aumentar las ventas hasta los 26.500 millones**, lo que supondría un 4% más de ventas.
- Alcanzar un margen de **beneficio acumulado entre 800 y 1100 millones al final de 2020, llegando a un beneficio neto de 700 millones**, así como aumentar su cifra de venta mensual y el volumen de compra.
- **Inversión de hasta 2.200 millones** para mejorar su servicio al cliente a través de todo el proceso de venta.
- **Terminar de reformar sus tiendas** implantando en ellas su modelo T8 o tiendas 8, con una mejor disposición de los lineales, decoración y actualizando los sistemas informáticos para la reposición, almacenaje y gestión de la información dentro de estas.
- **Implantando el “Listo para comer” en el número de tiendas previstas** para ofrecer este servicio al cliente.
- Mejora continua de la calidad de sus productos, revisando sus productos “tornillos de 10” (muy buenos), mejorando sus productos “tornillos de 8 y de 4 (buenos y con defectos, respectivamente) y eliminando del surtido los productos que no ofrezcan los niveles de calidad exigidos.
- **Continuar con la expansión a Portugal** aumentando el número de establecimientos en el territorio luso.
- **Ampliando la red logística** que, actualmente, a pesar de sus grandes dimensiones, cada vez es menos suficiente para suplir la demanda de las tiendas.

- **Seguir invirtiendo y mejorando su plataforma virtual.** Esta apuesta de la empresa es el destino de buena parte de sus inversiones y que, por ahora, no aporta beneficios a la compañía pero que se esperan en un futuro próximo cuando el desplazamiento de la demanda hacia la compra online sea mayor.
- **Actualizar su app móvil para los trabajadores,** donde estos puedan descargar directamente sus nóminas y no a través del portal de internet.
- **Finalizar la construcción de sus “colmenas”:** centros de distribución más pequeños que sus plataformas logísticas para atender los pedidos online y de las tiendas con mayor rapidez.
- **Controlar y reducir su impacto ambiental, así como su recursos empleados y derrochados,** reduciendo un 25% el consumo de plásticos en los envases y en la conservación de sus productos de marca de distribuidor
- **Seguir con el proceso de donación de alimentos** a los lugares e instituciones encargados de proporcionar este servicio social.

Estos son los objetivos a corto plazo más destacados y que transmiten tanto a la sociedad como a sus trabajadores con el objetivo de alcanzar todos ellos para finales de 2020.

b) Objetivos del proyecto

Como se menciona en la presentación del proyecto, el objetivo de este trabajo es la implantación de un modelo Click&Collect en las tiendas de Mercadona de manera que la empresa consiga una serie de objetivos a largo plazo que se resumen en los siguientes:

- ✓ **Incrementar la cuota de mercado de la empresa en un 1,2%,** lo que podría comprobarse a final de año analizando el número de compras realizadas y el importe de cada una de estas a través de la modalidad Click&Collect, además de la frecuencia de dichas ventas.
- ✓ **Mejorar la satisfacción del cliente respecto a la página web corporativa** ya que, actualmente, no posee una opinión satisfactoria por parte de los compradores.
- ✓ **Reducir los costes de envío a domicilio de la empresa en un 3%** y reinvertir este avance en la mejora de los envíos.

- ✓ **Dar el mejor servicio posible al cliente** a través de la innovación continua, aumentando el número de servicios ofertados con el Click&Collect.
- ✓ **Posicionamiento de mercado a través de promover el consumo responsable** a través de alimentos recomendados a lo largo del proceso de compra online en la modalidad del Click&Collect.
- ✓ **Reducir el impacto ecológico** del uso excesivo de plásticos y bolsas no degradables, potenciando una economía circular con el uso de bolsas, recipientes y envases reutilizables.

Los objetivos, así como su eficacia, podrán ser analizados y comprobados a través de los KPI's que se explican en el apartado 8.a), de manera que la empresa puede ver si realmente se han cumplido y, en el caso de que no, a qué se ha debido esa desviación en los resultados. Además, las estrategias genéricas y específicas muestran qué tácticas de mercado se pretenden conseguir y cómo.

Estos objetivos deben estar siempre supeditados a las estrategias y objetivos generales de la empresa, no pudiendo ser nunca diferentes o tener otro tipo de orientación, sino que han de ser acordes con ellos y con la finalidad de la organización. Además de esto, deben ser concretos, realistas, compartidos por todos los miembros, coherentes entre sí y que otorguen beneficios a todas las partes, a la vez que han de ser sustentados por las hipótesis, análisis y conclusiones obtenidos a partir del análisis de la situación (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, pág. 218).

Estrategias de marketing

5.

“El marketing se desenvuelve a dos niveles distintos: el de la reflexión y el de la acción. En el primero se observa; en el segundo se actúa. En uno se piensa, se analiza y se decide; en el otro se actúa y se ejecuta. Uno es, pues, la consecuencia del otro: la acción es el resultado del pensamiento que la precede” (García Sánchez, 2008, pág. 33)

Es por esto por lo que aparecen estrategias genéricas y específicas. Las estrategias genéricas consistirán en conseguir **un posicionamiento de mercado** basado en un modelo de negocio que quiere aportar el mejor servicio a los clientes, de forma innovadora y adaptado a las necesidades actuales, **dirigirse a un segmento identificado** como es el de las personas que realizan una compra física pero que no disponen de mucho tiempo en su vida para dedicárselo a esta y **conseguir una ventaja competitiva** derivada de ser los pioneros de la implantación seria y eficaz del modelo satisfaciendo las necesidades de los consumidores y de la actualidad sanitaria.

En cuanto a las específicas, estas estarán basadas en las 4P's de marketing creadas por el profesor Jerome McCarthy y difundidas por Philip Kotler posteriormente. Sobre el producto (**Product**), se explicará en qué consiste el modelo, en cuanto a la distribución (**Place**), cómo se realiza la distribución logística y de los pedidos, sobre el precio (**Price**) si conlleva algún importe por el servicio y si hay un precio mínimo para disfrutar del Click&Collect y, por último, la promoción (**Promotion**) que se explica en el apartado sobre difusión del proyecto. De esta manera se consiguen estrategias genéricas que afectan a los resultados obtenidos de la empresa a través de estrategias específicas que consisten en la implantación del sistema Click&Collect.

a) Estrategias genéricas

i. Implantación del modelo Click&Collect

El modelo Click&Collect se implantaría progresivamente en todas las tiendas de Mercadona en España y Portugal, dando así cobertura a todo el territorio donde opera la empresa.

Para realizar este proyecto se debe contar con el apoyo de todos los propietarios y de los directivos, así como de los trabajadores y del resto de grupos de interés para hacer de él un proyecto común, consolidado y eficaz.

Este servicio es ofrecido por otros competidores como Carrefour, Alcampo o Supercor en algunos de sus establecimientos, pero la idea que se plantea en este trabajo tiene un funcionamiento más avanzado y pretende ser igual para todas las tiendas de Mercadona.

El modelo de estos competidores funciona de la siguiente manera: un cliente realiza un pedido online para recoger en tienda, normalmente de productos electrónicos, menaje de hogar o jardinería, pero también pueden ser productos de alimentación. Posteriormente este lo recoge y lo lleva a su domicilio. Algunos cuentan con taquillas donde enseñando la documentación necesaria, el personal le da permiso para recoger su pedido.



Figura 10: "Click&Collect de Carrefour"

Fuente: Sitio web Carrefour

La mayoría de las tiendas de estas empresas no cuentan con este servicio, al menos en España, y si lo hacen no dedican grandes esfuerzos a su promoción y a su rentabilidad. Es por eso por lo que el Click&Collect planteado para Mercadona es más avanzado, ya que destinará mayores recursos a su funcionamiento y su éxito.

La necesidad de la implantación del Click&Collect es un acierto y una ventaja respecto al resto de competidores en el escenario actual que se ha hecho más visible durante la crisis sanitaria, donde las ventas online se han disparado como se ve en el artículo de Marcos Lema publicado el 7 de abril de este mismo año

en el periódico “El País”: “El gran consumo es uno de los pocos que mejora sus números en plena crisis del coronavirus, y lo hace de la mano de Internet. Las compras por esta vía subieron un 73,7% en la segunda semana de encierro respecto al mismo período del año anterior, según un informe de la consultora Nielsen. El canal online impulsa las ventas de los supermercados un 16,2%, al tiempo que algunos establecimientos adaptan sus estructuras para hacer frente a esta nueva realidad”.

ii. Ventajas e inconvenientes del modelo

El sistema Click&Collect ofrecería numerosas ventajas a la empresa a la vez que aportaría valor a sus clientes y a la sociedad en general.

Para los clientes, las ventajas consisten en reducir el tiempo de entrega, puesto que esta solamente puede ser entregada el día siguiente a su pedido, mientras que con el Click&Collect se puede obtener en el mismo día en un plazo de 2 horas mínimo. Además, actualmente el envío está restringido en la mayoría de comunidades por la pandemia; ahorrar dinero en la compra, puesto que no se cobra importe por el servicio realizado, al contrario que el envío a domicilio que implica 7,21 €; reducir el tiempo de compra al no tener que hacerla de forma presencial buscando los productos que el consumidor desea (la página archiva información de productos favoritos y realiza recomendaciones); elección de la hora exacta a la que quiere recoger su pedido, sin tener que esperar la llegada del envío a domicilio; consumo responsable y respetuoso con el medio ambiente al llevarse sus productos en envases biodegradables como se mostrará en los siguientes apartados; mayor satisfacción y experiencia en la compra online lo que se traducirá en una mejor opinión del cliente.

Por otra parte, para Mercadona las ventajas son las siguientes: reducción de los gastos de entrega a domicilio al desviarse numerosas compras al sistema “Click&Collect”, lo que podría usarse en una mejora de esta modalidad; mayor conocimiento de los clientes así como del proceso de compra y de los productos más demandados, lo que da como resultado la siguiente ventaja; mejor servicio al cliente, más personalizado y con un menor coste de conversión, haciéndoles más fieles a la marca; ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado tanto en innovación como en servicio al cliente, además de la responsabilidad social y

de protección del entorno; mayor cuota de mercado si se cumplen los pronósticos y los compradores aceptan esta modalidad, realizando continuas reinversiones y mejoras; cliente satisfecho y más fiel resultado del mejor servicio; tiendas más atractivas, completas y con un mejor servicio al cliente al ofrecer esta modalidad.

b) Estrategias operativas

i) ¿Cómo llevarlo a cabo?

Una vez expuesto el qué se va a hacer, se explica el cómo se va a llevar a cabo.

El Click&Collect se implantará de manera progresiva en las tiendas de Mercadona, concretamente a la entrada de las tiendas. Este modelo se basará en una serie de “taquillas” donde se almacenarán los productos seleccionados por los clientes que posteriormente pasarán a recoger y pagar a través de una serie de pantallas interactivas donde estos abonarán el resto del importe de la compra una vez pagada la cantidad de 10€ de manera online en concepto de seguro en el caso en que el cliente no recoja su pedido.

De esta manera, y con una compra superior a 15€, el cliente realizaría su compra online para acudir a la hora que desee a recogerlo, dentro de los tramos horarios establecidos y que se explicará más detalladamente en su correspondiente apartado.

Su localización y su aspecto general se muestra en un modelo 3D como modelo de referencia. Partiendo de esta base, cada una de las tiendas deberán ubicar de la manera más eficaz y atractiva posible la zona de Click&Collect, aplicando las mejores labores de visual merchandising y organización del mobiliario.

Además de todo esto, las labores “back-office” deben ser eficientes para que todo el proceso se realice de manera satisfactoria, puesto que, si hay problemas en este tipo de compra, muy probablemente el consumidor rechace realizar más compras a través de esta modalidad. En el caso de que hubiera algún problema o inconveniente, se debe avisar al cliente con tiempo, proponiéndole una solución y disculpándose por las molestias ocasionadas. Solo así podrá evitarse perder definitivamente un comprador.

La ubicación del Click&Collect será normalmente la que aparece en el diseño 3D realizado a través del programa SketchUp, así como la disposición y la vista

general de este. Sin embargo, existen muchas tiendas Mercadona, normalmente de nueva creación, que poseen un parking amplio y con espacio para implantar ahí el servicio Click&Collect, lo que permitirá a los clientes acudir a recoger su pedido con el coche, algo que se asemejaría más a un modelo híbrido entre un Click&Collect y un Click&Car. Este último aportaría como ventaja mayor rapidez y comodidad para el cliente, pero reduciría el número de personas dentro de la tienda, que podría aportar compras adicionales.

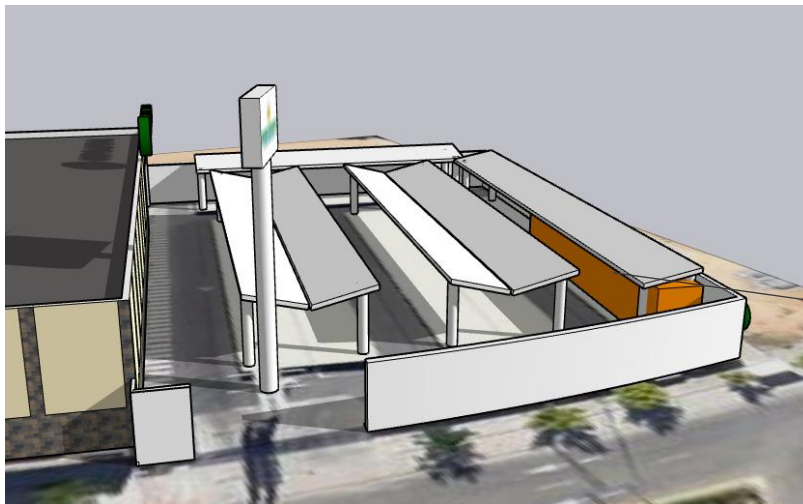
En las siguientes figuras se ven modelos 3D como ejemplos de su localización en dos tiendas Mercadona: uno dentro de la tienda (figuras 10 y 11) y otro en el parking (figuras 12 y 13).

Figura 11: “Modelo Click&Collect en tienda a través de SketchUp”



Figura 12: “Vista aérea Click&Collect con SketchUp”

Figura 13: “Ubicación Click&Collect en parking con SketchUp”



Zona de taquillas
habilitadas para
Click&Collect

Figura 14: “Ubicación Click&Collect en parking con SketchUp”



ii) Puesta en marcha

La puesta en marcha del nuevo espacio y servicio para los clientes incluirá reacondicionar las tiendas para crear esta zona de recogida de pedidos, con su correspondiente reforma, licencias de obra y estudio del mejor espacio en el caso de cada una de las tiendas. Esto se hará realidad a través de la subcontratación de una empresa especializada en reformas, que habilitará el espacio y lo distribuirá según los arquitectos y expertos internos de visual merchandising.

En cuanto a la operativa del sistema informático, tramitación de pedidos, diseño web y pasarela de pagos será labor de los programadores e informáticos de la empresa, pues deberán diseñar una nueva opción dentro de la web para poder realizar las compras a través del Click&Collect. También, estos darán forma a la

interacción de las pantallas para el pago dentro de la tienda, pues se asemejará como se ve en el siguiente apartado a la forma de pedido y cobro que siguen algunas empresas dentro de sus establecimientos como McDonald's o Burger King.

Este desarrollo del modelo deberá tener una formación tanto a empleados como directivos para hacer de este proyecto un proyecto personal, único y del que todos estén concienciados. Será necesaria la contratación de empleados para ofrecer este servicio al cliente, además de su formación en el modelo de la empresa.

Una vez concedidas las licencias de obra, permisos correspondientes y de encontrar el mejor emplazamiento dentro de las tiendas, se procederá a realizar su puesta en marcha sin la necesidad de cerrar tiendas y sin interferir en la compra diaria de los clientes.

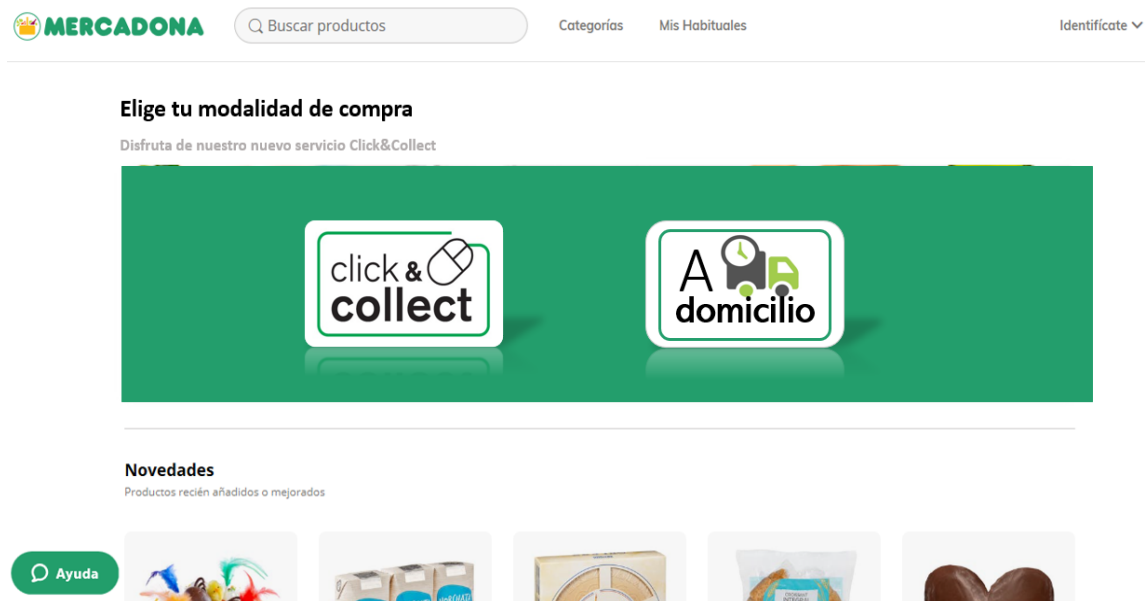
iii) Funcionamiento

La mejor manera de explicar el funcionamiento del Click&Collect será realizar el proceso que debe seguir el cliente y la tienda para comprar y vender a través de este servicio, por tanto, se actúa como uno de ellos.

1º paso: Realizar la compra online

El cliente entrará en la página web o la app de Mercadona, eligiendo entre envío a domicilio o recogida a través de Click&Collect. Una vez seleccionada la opción, este buscará en el catálogo de productos los que necesita, con una compra superior a 15€ y pagando de forma online 10€ en concepto de seguro de recogida, para que la empresa se asegure de que el cliente recoge el pedido. En el caso de que no, la empresa obtiene ese importe en concepto de "daños y perjuicios" ocasionados si el cliente desiste de la compra. Una vez seleccionada la opción de Click&Collect, la elección de la compra sigue el mismo formato que el envío a domicilio. El servicio, por tanto, no conllevará ningún importe adicional.

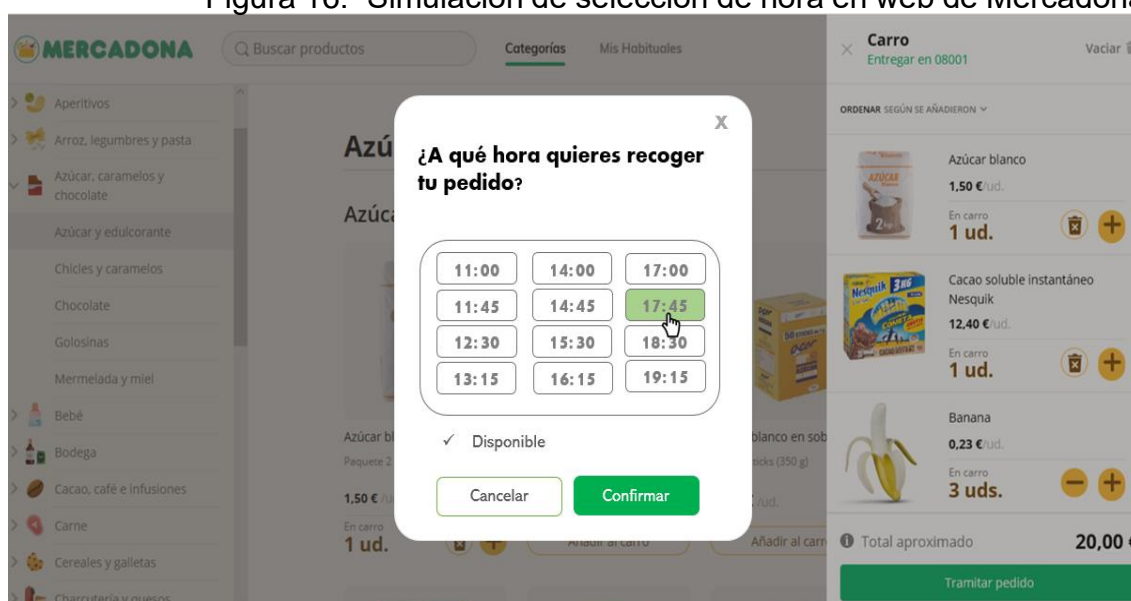
Figura 15: “Simulación de selección de servicio en web de Mercadona”



2º paso: Elegir la hora de recogida del pedido

Una vez escogidos los productos que quiere y añadidos a la cesta, será necesario elegir la hora a la que el cliente puede acudir a recoger su pedido, dentro del tramo horario que abarca desde las 11:00 a las 19:30, dos horas antes de la apertura y el cierre para dar tiempo al personal a preparar el pedido del Click&Collect. Dentro de la app aparecerá las horas disponibles para recogerlo teniendo en cuenta la cantidad de demanda y la posibilidad de entrega, pues deberá haber una buena planificación para que el cliente no realice ninguna espera, el objetivo de este servicio. El comprador recibirá un justificante de su compra, aunque con su número de pedido podrá recogerlo posteriormente en tienda.

Figura 16: “Simulación de selección de hora en web de Mercadona”



3º paso: Preparar el pedido en tienda

La notificación del pedido saltará en el sistema informático de cada tienda, donde el personal dispone de tabletas para reponer la tienda que también les servirán a estos para saber los nuevos pedidos a suplir. Estos pedidos se irán atendiendo conforme a la necesidad de refrigeración o congelación de los productos que lo requieran. Así, por ejemplo, el pescado será preparado poco antes de la entrega del pedido para que no pierda su cadena de frío, mientras que los productos que no lo requieran podrán ser ya almacenados y empaquetados para su recogida en los puntos designados, que es el siguiente paso.

Figura 17: “Reponedor Mercadona obtenido de imágenes de archivo de Google”



4º paso: Almacenamiento de pedidos en zonas de Click&Collect

El personal se encargará una vez preparado el pedido de almacenar en los espacios designados los productos que han sido adquiridos por cada cliente (atendiendo a las condiciones de refrigeración como se comenta anteriormente).

Figura 18: “Edición con PicsArt de reponedor de Click&Collect”



Además, la preparación de los pedidos será con bolsas de cartón o de tela, evitando así el plástico y las consecuencias de uso, dando al modelo proyecto otro punto positivo en la aportación de valor al cliente.

Figura 19: “Bolsas para Click&Collect”

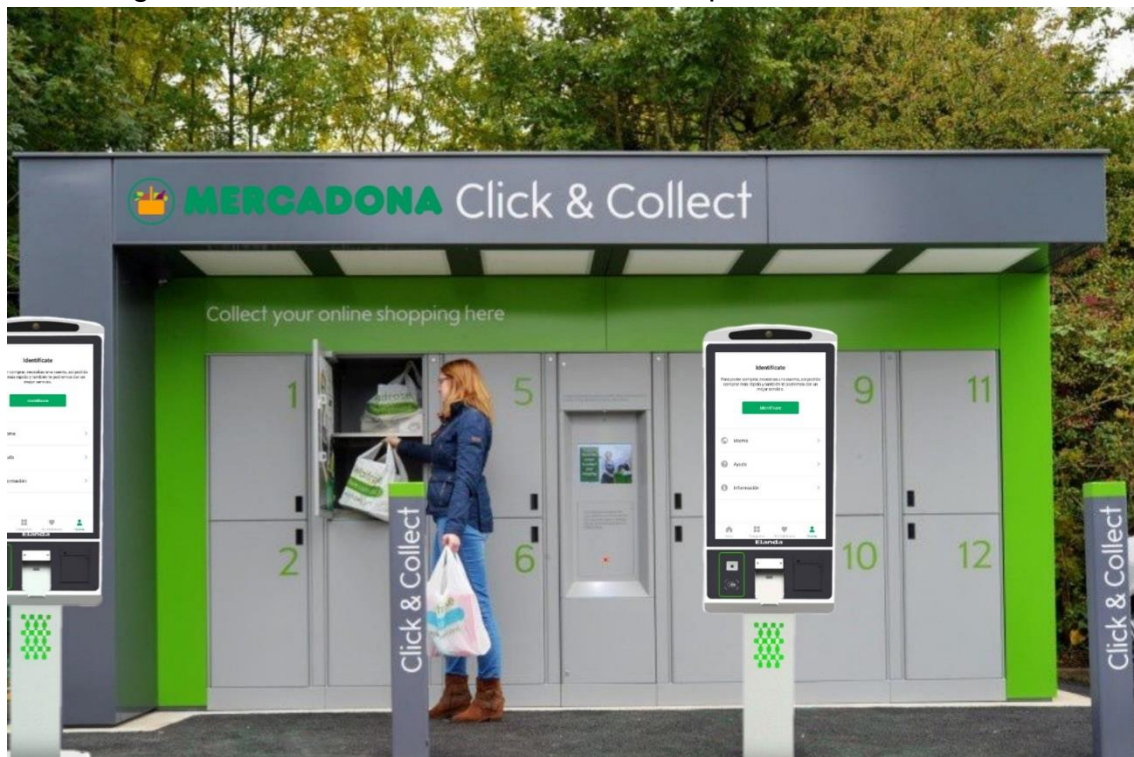


5º paso: Hora de recogida del pedido; el cliente acude a la zona Click&Collect para pagar su compra

Una vez se acerque la hora elegida por el cliente para la recogida de su pedido, este acudirá a la tienda y a través del sistema de pantallas interactivas, podrá entrar en el número de su pedido, ver los productos que ha comprado y terminar

de pagar el importe de su compra. Cabe destacar que, en el extraño caso de que el personal no disponga de los productos que ha comprado el cliente, se le avisaría por teléfono de esta situación, proponiéndole productos similares en cuanto precio, calidad, sabor u otras características. Si no contestara, se le cargarían a su pedido que comprueba antes de pagar y, si está de acuerdo, pagaría el pedido. En el caso de que no, puede pedir retirar ese producto de su cesta. Este problema no sería común pues el personal de tienda sabe a través de su sistema informático de la cantidad de stock que tiene en cada momento y la página web lo registra, considerándolo como disponible o agotado.

Figura 20: “Recreación 1 de Click&Collect para Mercadona con PicsArt”

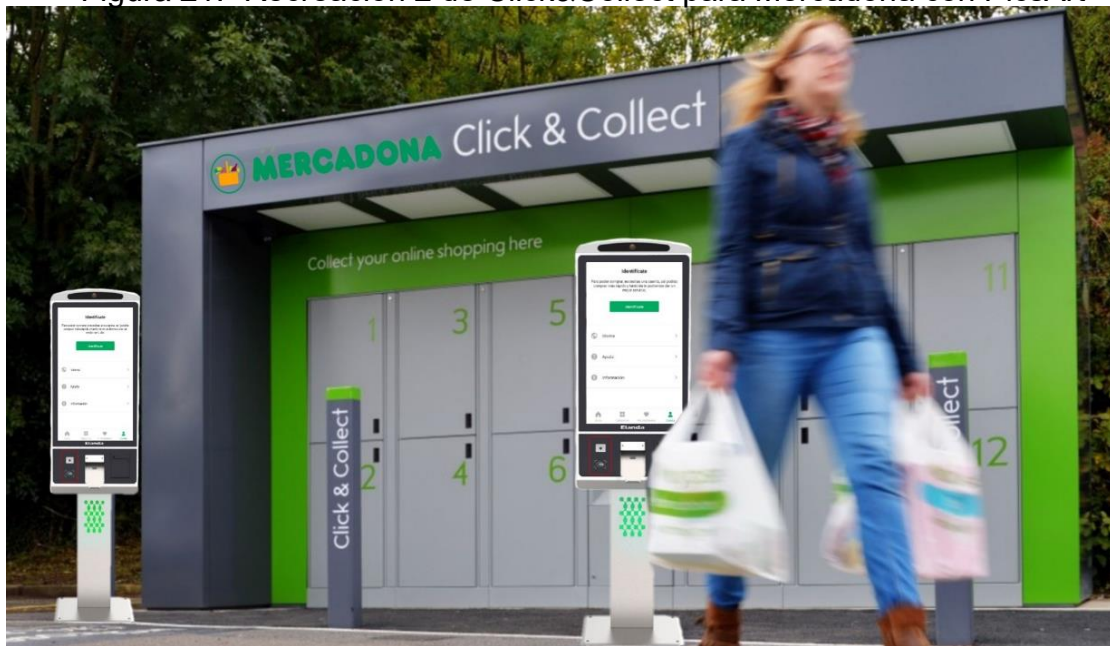


6º paso: El cliente recoge su compra y se marcha del establecimiento

Una vez pagado el importe total con tarjeta o efectivo a través del sistema de pantallas, la taquilla que almacena su producto luce y se abre automáticamente para que este recoja sus productos ya embolsados y termine el proceso de compra. El cliente tendrá una opción en pantalla de valorar su pedido y calificar

su experiencia de compra, lo que es uno de los indicadores o KPI's del modelo Click&Collect.

Figura 21: “Recreación 2 de Click&Collect para Mercadona con PicsArt”



iv) Difusión del modelo

De acuerdo con (Luther, 2011, pág. 118), es vital que el análisis de los clientes sea el paso previo antes de toda acción de marketing orientada a la difusión del modelo, promoción y publicidad, con el objetivo de lograr la mayor eficacia y represión de la campaña.

La difusión del modelo se hará de la misma manera a través de la cual se publicita los servicios de la compañía: el “boca a boca”. Esta estrategia que lleva siguiendo Mercadona durante sus últimos años le ha dado grandes frutos posicionándola la primera del mercado y con la mejor opinión del cliente respecto a la empresa.

A través de su política Siempre Precios Bajos y su modelo de Gestión de la Calidad Total, la empresa busca siempre satisfacer al cliente y que este recomiende sus productos o servicios a sus familiares, amigos y conocidos, pues siempre influirán más estos en la compra que los medios publicitarios tradicionales.

De la misma manera que se difundió el “Listo para comer” que implantó recientemente la empresa, se difundirá el nuevo modelo Click&Collect. Además, mientras duren las obras, estas serán tapadas con un teaser comercial¹ con la frase: “Algo nuevo está por suceder”, donde la última palabra será tachada y aparecerá debajo la palabra “recoger”. Ello se muestra en la siguiente imagen editada.

Figura 22: “Simulación del teaser para el Click&Collect con PicsArt”



No obstante, este nuevo servicio también se difundirá a través de los trabajadores, los cuales tendrán noticias de esta nueva modalidad de venta y que harán publicidad inconscientemente comentándoselo a su círculo de confianza.

También el equipo de Relaciones Públicas de la empresa se encargará de hacer saber a los medios que un nuevo tipo de compra será posible en Mercadona a final de año, que es cuando se planea que este proyecto podría ser finalizado.

¹ Teaser comercial: “campana que genera intriga en el público ofreciendo información incompleta” (Mesa editorial Merca2.0, 2015)

6. Programación

a) Cronograma

El cronograma muestra el calendario de actividades previstas para la puesta en marcha e implementación del modelo en las tiendas de Mercadona, así como los recursos necesarios y las herramientas empleadas para ello en el plazo de tiempo designado.

Figura 23: "Cronograma para Click&Collect"

		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPTI	OCTU	NOVIE	DICIE	ENER	FEBR	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.
FASES	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
FASE PREVIA: ESTUDIO DE MERCADO	Estudio entorno, análisis situación, DAFO, competidores																
	Realización de encuestas, estudios de mercado y de compradores																
	Análisis de los datos, resumen y conclusión																
FIJACIÓN DE OBJETIVOS	Generación de la idea, propuesta de alternativas, selección de alternativas																
TOMA DE DECISIÓN	Elección de la alternativa, acuerdo con propietarios e inicio del proyecto																
PUESTA EN MARCHA	Definición de recursos, personas y fechas																
	Construcción de espacio físico y desarrollo espacio web																

	Contratación de personal, formación mandos operativos y personal																		
DIFUSIÓN DEL MODELO	Campañas de RRPP y de RRSS																		
EJECUCIÓN	Testeo con usuarios reales del modelo final																		
	Análisis del feedback																		
	Mejoras y remates del modelo final																		
INICIO DE ACTIVIDAD	Sistema operativo y personal listo para el servicio Click&Collect																		
CONTROL Y ANÁLISIS RDOS.	Control de rdos., KPI's y tratamiento de quejas incluyendo mejoras continuas																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPTI	OCTU	NOVIE	DICIE	ENER	FEBR	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO		

Fuente: Elaboración propia

b) Responsabilidades de los trabajadores y de la dirección

Este apartado engloba el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que trata de la “gestión socialmente responsable” del negocio de una empresa atendiendo al impacto que esta genera a la sociedad, a las personas, tanto internas como externas, al medio y, en general, a su entorno (Cañas Montañés, 2018, pág. 9)

Todo el personal de la empresa tiene la responsabilidad general de conocer el modelo, apoyarlo y depositar en la confianza y esfuerzos necesarios para que

funcione de la mejor manera posible y así aporte a todos los eslabones de la empresa los beneficios esperados.

Sin embargo, se definen una serie de responsabilidades para los diferentes grupos de personas que forman parte de la compañía, diferenciándose entre trabajadores operativos, mandos operativos, mandos intermedios y directivos.

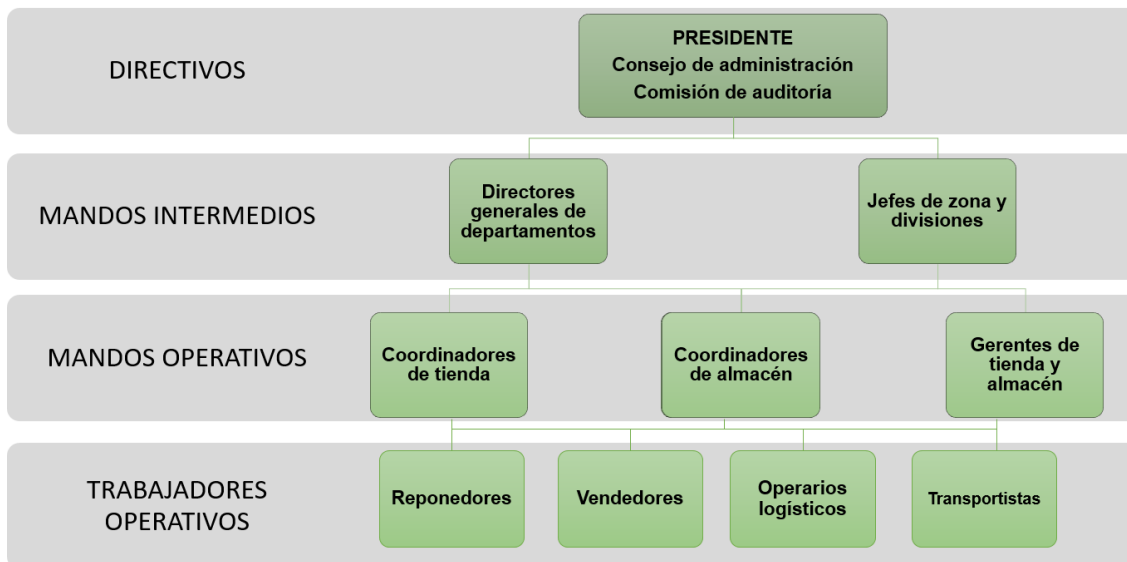
Las responsabilidades de cada uno de ellos son las siguientes:

- **Trabajadores operativos:** es el eslabón de la cadena que mayor contacto tiene con el comprador, Trabaja estrechamente con y para el cliente, donde se toma como ejemplo a reponedores, vendedores, operarios logísticos, transportistas y demás sujetos con contacto directo o indirecto. Dentro de este grupo se incluye a los futuros trabajadores del Click&Collect, que serán personal de tienda, pero con unas funciones dirigidas a dar servicio a esta nueva modalidad. Sus responsabilidades engloban todo el proceso de suplir el pedido para recoger, desde la recepción telemática del pedido, la búsqueda en el almacén de los productos escogidos por el cliente, su empaquetamiento del pedido, su almacenamiento dentro de los espacios “Click&Collect” de manera óptima, su correcto estado y conservación hasta la recogida por el cliente y la ayuda a los clientes a la hora de finalizar el pedido en tienda.
- **Mandos operativos:** Dentro de este eslabón se sitúan todos los gerentes y coordinadores de tienda y almacén que dirigen a los trabajadores para la correcta organización y desempeño de las actividades. Serán los encargados de formar a los trabajadores para el nuevo servicio ofrecido y de poner en marcha los planes o estrategias que les comunican los mandos intermedios. Sirven de enlace entre los trabajadores y el cliente con los mandos intermedios y directivos. Además, se ocuparán de incidencias o problemas que los trabajadores no son capaces de resolver, como retraso en la mercancía para los pedidos, stocks perdidos o equivocados, conflictos entre estos o necesidades de personal o material para el centro.
- **Mandos intermedios:** Se trata de los gerentes de zona, gerentes de almacén, división, etc. que tienen contacto directo con los directivos. Al tener este contacto, son los encargados de comunicar a los mandos

operativos las estrategias, cronograma, responsabilidades y tareas que deben cumplir para conseguir que el Click&Collect cumpla con los objetivos marcados por parte de la dirección. Deben poner en marcha estrategias operativas dependiendo de la zona o territorio donde operen para conseguir las cifras y resultados fijados por la dirección.

- **Directivos:** son los propietarios de la empresa, llamados “El Capital” dentro del Modelo de Gestión Total de Mercadona. Es la parte más alta dentro de la pirámide de personal de la compañía. Son los máximos encargados de fijar los objetivos anuales, estrategias a largo plazo y objetivos generales que deben cumplir los mandos intermedios, así como analizar los resultados obtenidos. Deben apoyar totalmente el nuevo modelo Click&Collect para dedicar los esfuerzos de capital necesarios con el objetivo de que este nuevo proyecto sea rentable, eficaz y beneficie a todas las áreas de la empresa. De ellos dependerá en gran parte el éxito de este modelo; a mayor compromiso y confianza en la idea, mejores resultados se obtendrán.

Figura 24: “Organigrama de Mercadona”



Fuente: Elaboración propia

C) Gastos que implicaría el modelo

Ante la imposibilidad de calcular cuál sería realmente la cifra exacta que implicaría implantar el modelo Click&Collect en las tiendas de Mercadona, se enumeran a continuación los posibles gastos que conllevaría ofrecer este nuevo servicio al cliente.

El presupuesto de una empresa así como la previsión de los posibles gastos que implica su actividad comercial o un nuevo lanzamiento puede ser definido como: “un conjunto coordinado de previsiones mediante las cuales podemos conocer anticipadamente algunos resultados de la empresa [...] es una formulación de planes para un período de tiempo determinado, expresado en términos cuantitativos” (Gil Lafuente, 2004, pág. 55)

Los gastos previstos para el modelo Click&Collect son, entre otros, los siguientes:

- Habilitación del espacio en tienda: redistribución del mobiliario (si procede)
- Reforma del espacio donde se situará el Click&Collect (si procede)
- Colocación de teaser comercial para ocultar las taquillas y espacio en obras
- Instalación de las taquillas para el Click&Collect
- Instalación de las pantallas interactivas
 - Instalación física
 - Instalación informática
 - Actualizaciones y correcto funcionamiento de estas
- Desarrollo del entorno web para habilitar el servicio Click&Collect
- Licencias de reforma, permisos y burocracia asociada a la puesta en marcha del Click&Collect
- Registros necesarios en la Oficina Española de Patentes y Marcas
- Contratación de personal de tienda para realizar servicio Click&Collect
- Contratación de personal informático para mantener el funcionamiento web del Click&Collect
- Formación del nuevo personal en el modelo y en el nuevo servicio
- Formación universal para todo el personal de la empresa en los distintos eslabones
- Cambios, reubicaciones o mejoras en el sistema logístico para suplir una mayor cantidad de pedidos de las tiendas
- Actualizaciones y mejoras a lo largo del tiempo para el mejor servicio posible del sistema

- Tratamiento de quejas y reclamaciones del Click&Collect
- Gastos en la difusión del servicio de RRPP y RRSS

Estos gastos serán los que tengan todas las tiendas donde se implantará el nuevo servicio, a excepción de los gastos excepcionales que puedan aparecer atendiendo a cada uno de los puntos de venta y sus condiciones.

El presupuesto para este modelo no sería elevado pues los gastos relacionados con la reforma, instalación y habilitación del espacio se reducirían a una pequeña parte de la tienda donde se sitúa el Click&Collect. Además, tampoco implicaría un nuevo lanzamiento de producto, sino que solamente aumentarían el número de pedidos y, por tanto, el número de compras y aprovisionamiento.

Por tanto, se puede afirmar que el presupuesto para este nuevo servicio es reducido, lo que pone de manifiesto su viabilidad y rentabilidad, haciendo necesaria su puesta en marcha sirviendo a la empresa como método para seguir aumentando su cuota en el mercado.

a) KPI's del modelo

Los KPI's o Indicadores Clave de Desempeño ayudarán a la empresa a saber cómo evoluciona su nuevo proyecto en términos medibles, cuantificables y precisos que la compañía debe tener en cuenta a la hora de mejorar o modificar su servicio al cliente.

Según (Gusó, 2017, pág. 55) en su libro sobre Retail Marketing, se pueden diferenciar los KPI's en dos categorías, centradas una en ellos (los clientes) y otra en nosotros (la empresa). De esta manera se evalúa la eficiencia en el servicio prestado en ambas direcciones, obteniendo datos sobre ventas y facturación y datos sobre quejas u opinión del cliente.

Mercadona posee, como cualquier empresa de retail, indicadores que miden la eficacia y efectividad de su negocio dependiendo de si se trata de una venta presencial o una online. Estos indicadores habría que adaptarlos al nuevo modelo, que tendrá medidas comunes con otras partes del negocio como puede ser la tasa de conversión, el coste de adquisición de clientes, el ticket medio, el valor de la vida del cliente, la rentabilidad de captación, etc.

Para que el proyecto del trabajo se lleve a cabo, es necesario que exista una fuente de información que proporcione los datos adecuados, organizados y a tiempo para que el desarrollo del sistema se cumpla según lo planificado, o, si no lo hace, poder saberlo de manera rápida y eficaz (Ilundáin Vilà, 2017, pág. 86). Esto se puede conseguir gracias a los indicadores que se mencionan y que son esenciales en cualquier organización.

Todos estos indicadores existentes deben ser orientados al nuevo modelo para poder comprobar el éxito de este y los posibles errores que pueda tener a lo largo de su funcionamiento.

Gracias a estos, la empresa a través del Click&Collect podrá comprobar de manera más fiable, barata y actualizada aspectos relativos tanto a este nuevo modelo como relativos al negocio en general. Algunos de estos pueden ser:

- La cantidad de clientes que compran a través del Click&Collect
- La frecuencia de compra de estos
- La cantidad que adquieren los clientes
- A qué hora, qué días y en qué época del año se producen más compras
- Productos más demandados
- Cuáles son las zonas donde hay más predilección hacia la compra online
- La opinión del cliente sobre el servicio web
- La opinión del cliente sobre el servicio Click&Collect
- La fidelidad de los clientes
- La efectividad del sistema logístico
- La calidad de la distribución comercial y del espacio
- Quejas y reclamaciones sobre el servicio
- Quejas y reclamaciones sobre los productos

Adaptando los KPI's del negocio al sistema Click&Collect se podrá averiguar su efectividad y rendimiento para comprobar que la inversión realizada está dando los resultados esperados.

b) Tratamiento de las reclamaciones

En este sistema se pueden prever una serie de fallos o errores que pueden dar como resultado quejas o reclamaciones por parte del comprador. La manera de gestionarlas y solucionarlas será clave a la hora de perder a un cliente o ganar su confianza.

Se puede considerar como “una segunda oportunidad de satisfacción de las necesidades”, pues bien gestionadas, hará que el cliente se sienta tranquilo y confiado con la empresa, aumentando la fidelidad (López Fresno, 2010, pág. 14)

Es por eso por lo que es tan importante contar, en primer lugar, con un servicio eficaz y basado en las necesidades de cliente para que estas quejas no existan y, en segundo lugar, con un sistema común de tratamiento de reclamaciones si existieran, que permita al cliente satisfacer sus necesidades ocasionándole los menores perjuicios posibles en su compra y consumo.

Las reclamaciones ocasionadas por el Click&Collect orbitan en torno a:

- ✘ Fallos en la tramitación y pago del pedido online Click&Collect
- ✘ Mal registro de las horas disponibles para recoger
- ✘ Retraso en la entrega de un pedido a recoger
- ✘ Acumulación excesiva de pedidos a la misma hora
- ✘ Equivocación en los productos del pedido
- ✘ Mal estado de los productos del pedido
- ✘ Mal empaquetado y embolsado del pedido y los productos
- ✘ Fallos en las pantallas ya sean en la introducción del código de pedido, en el pago o en el sistema
- ✘ Mal estado de las zonas Click&Collect (limpieza, desorden, mala conservación, etc.)
- ✘ Mala atención después de uno de los fallos anteriores
- ✘ Mala gestión y resolución de los fallos y reclamaciones

Ante la casuística de los anteriores errores se prevé un sistema que evite y solucione todos los perjuicios mencionados anteriormente como aquellos que puedan surgir en la prestación del servicio. Este sistema será instruido en todos los trabajadores que se ocupen de labores relacionadas directas o indirectamente con el Click&Collect y tendrá como base el siguiente cuadro:

Figura 25: “Cuadro base de comportamiento ante reclamaciones”

		Cliente reclama	
Hay deficiencia "objetiva" en el producto o servicio	<p>Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho y reclama.</p> <p>Acción de la empresa: gestionar la reclamación con eficacia (servicio de reparación).</p>	<p>No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho y reclama.</p> <p>Acción de la empresa: mejorar el producto o campañas de sensibilización.</p>	No hay deficiencia "objetiva" en el producto o servicio
	<p>Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho pero no reclama.</p> <p>Acción de la empresa: Fomentar que el cliente reclame.</p>	<p>No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente está satisfecho.</p> <p>Acción de la empresa: Celebración.</p>	
		Cliente no reclama	

Fuente: Figura 2.1. (López Fresno, 2010, pág. 29)

Todas las reclamaciones relacionadas con el tratamiento de pedidos y el pago se resolverán a través de la oficina de atención al cliente, que será la encargada de recepcionar las llamadas derivadas de los problemas del servicio online y de tramitar su solución. Las reclamaciones que guardan relación con los pedidos dentro de la tienda las gestionarán tanto los empleados a cargo como el gerente y coordinador del centro, y se hará de manera que el cliente pueda elegir entre llevarse su pedido como encargó (si es posible) o de tramitar el desembolso del dinero, donde se avisará al departamento de atención al cliente que procederá al reembolso, pudiendo así el cliente elegir la opción más favorable para él y las circunstancias.

Los medios para comunicar las reclamaciones, comentarios o mejoras se seguirán haciendo por los mismos canales que se realizaban hasta ahora que son los siguientes:

- Atención personal de lunes a domingo de 07:00 a 22:30 horas
- Con el formulario de la compañía o su email sugerencias@mercadona.es
- A través de RRSS corporativas (Facebook, Twitter, YouTube o Instagram)

Figura 26: “Simulación pantalla valoración servicio”

Adicionalmente, cuando el cliente termine de realizar el pago del pedido en la tienda a través de las pantallas interactivas, este podrá valorar la experiencia de compra en una pestaña adicional de la pantalla otorgando de 1 a 5 estrellas en relación con el Click&Collect y el servicio ofrecido, donde también podrá exponer cualquier comentario que considere oportuno y que ayudará a la empresa a realizar mejor su trabajo.



c) Reacción ante competidores

Se identifica a los competidores como aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio o, incluso, son distintos, pero se dirigen al mismo público en la misma

situación de consumo y en un proceso de compra similar (Joanidis, 2017, pág. 104).

Es de prever que los competidores, una vez comprobado el éxito del modelo, valoren llevar a cabo un proyecto parecido o mejorar el que ya tienen en marcha. Ante esto, Mercadona debe adelantarse a sus movimientos y no hay mejor manera que prestar un servicio único por la forma de satisfacer las necesidades del cliente.

Para hacer frente a una reacción de los competidores basada en la imitación, la empresa debe dar el mejor servicio posible al cliente para que este servicio sea imposible de imitar al haber creado en la mente del consumidor una predisposición hacia la marca.

Las buenas experiencias de compra y la satisfacción tras estas permitirán que el cliente vuelva a comprar de nuevo a través del Click&Collect en Mercadona, donde se habrá creado una fidelidad con la compañía que es muy difícil de romper, a no ser que la empresa cometa errores relacionados con el anterior apartado (tratamiento de las reclamaciones) o que permanezca estancada en el mismo punto, sin innovar y mejorar su servicio.

Actualmente, los consumidores son cada vez menos fieles a las marcas, sin embargo, Mercadona posee los clientes más fieles de su mercado, más concretamente con su marca blanca "Hacendado", que es la más vendida muy lejos de sus competidoras. Esto es un punto a favor de la compañía, que parte de una base de clientes fija y que dirigen sus compras hacia la cadena de supermercados valenciana.

Frente a la imitación del servicio Click&Collect de Mercadona, la empresa debe seguir mejorando su servicio, diferenciándose y posicionándose como el principal proveedor de estos servicios de manera que, aunque los competidores ya tengan ese servicio o decidan implantarlo, los consumidores consideren a la empresa como la pionera y la que mejor servicio ofrece a sus clientes. Esto solo será posible dedicando esfuerzo, tiempo y dinero a darle vida a este proyecto y haciéndolo de manera que el consumidor esté satisfecho, ofreciéndole una buena experiencia de compra que quiera repetir cada vez que surja en él la necesidad de hacer una compra online para recoger en tienda.

Conclusiones y análisis crítico

8.

Para finalizar el trabajo, se enumeran una serie de conclusiones y afirmaciones que se pueden obtener a través de la lectura del proyecto. El servicio Click&Collect planteado a lo largo de este trabajo pretende poner de manifiesto su necesidad y los beneficios que podrían ser aportados a la empresa con motivo de la rentabilidad, ventaja y beneficio que puede suponer implantar este proyecto en las tiendas de Mercadona.

Como se refleja en los primeros apartados, Mercadona goza de la mejor posición estratégica en su mercado, y es merecedora de ello. Ha conseguido con su Modelo de Calidad Total, su servicio y su posicionamiento, ser líder en solitario del mercado donde opera, y todo apunta a que esto seguirá siendo así con sus continuas inversiones, mejoras en el servicio y, por desgracia, con la incidencia del Covid-19. Es por eso por lo que no debe relajarse y confiarse, pues los competidores intentan acaparar cuota de mercado de manera progresiva que dará lugar a cambios en las primeras posiciones en cuanto a porcentajes y cuotas de mercado se refiere, como el que es más que probable entre Dia y Lidl, evidenciado a lo largo del apartado 3.a) analizando el entorno externo de la empresa. Esto pone en evidencia la necesidad de seguir progresando y adaptando sus servicios cada vez más a las necesidades del cliente, adelantándose a los cambios que llevará consigo el aumento de las compras online, el comportamiento del consumidor y su proceso de compra, debido a cambios en el entorno económico, sanitario, tecnológico y social, principalmente.

El Click&Collect es una de las respuestas posibles a este cambio y a las tendencias de compra y consumo. Apostar por él es un acierto a largo plazo que permitirá a la empresa conocer mejor a su cliente, darle la opción de una compra más rápida y sencilla, permitir el ahorro de costes tanto al cliente como a la empresa y adquirir una ventaja competitiva con el resto de compañías que hasta ahora no han dedicado grandes esfuerzos en ofrecer este servicio o incluso ni

se han replanteado esta opción. Su implantación no debe ser inmediata, sino que debe realizarse en el momento en el que toda la empresa esté concienciada y deposite su confianza en el proyecto, para que esto de como resultado el mejor servicio posible a los clientes. Solo así Mercadona o cualquier empresa que decida implantarlo, lo haga con éxito y obteniendo los resultados esperados, consiguiendo aumentar cuota de mercado, beneficios y rentabilidad del modelo.

Otro hecho que se pone de manifiesto en el trabajo es la necesidad de prestar una gran atención a lo que sucede una vez implantado el modelo, englobando tanto al plan de contingencia y a los KPI's para medir su desarrollo y su efectividad como al tratamiento de las reclamaciones. Y esto no es solo aplicable al modelo Click&Collect, sino a cualquier producto, estrategia o negocio que una empresa quiera ofrecer al mercado. Si no tienes información de cómo está funcionando tu negocio y no haces nada para mejorarlo, este se estanca y queda anticuado, permitiendo al resto del mercado seguir avanzando mientras el negocio queda atrás. Para ello, la mejor solución es revisar continuamente qué aspectos se están haciendo bien y cuáles se están haciendo mal, potenciando los primeros y solucionando los segundos. Esta solución implica el buen tratamiento de las reclamaciones, ya que como se enunciaba a lo largo del apartado 8.c) “la manera de gestionarlas y solucionarlas será clave a la hora de perder a un cliente o ganar su confianza”.

Referencias

9. bibliográficas

- BBVA Research. (15 de enero de 2020). *Situación España. Primer trimestre 2020*. Obtenido de www.bbvaresearch.com:
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-espana-primer-trimestre-2020/>
- Biasco, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI*. Narcea Ediciones.
- Cañas Montañés, T. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Elearning, S.L.
- Carrión Maroto, J. (2015). *Estrategia*. ESIC Editorial.
- ElInforme. (Diciembre de 2019). *Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco*. Obtenido de EIEconomista.es:
<https://ranking-empresas.economista.es/sector-4711.html>
- Eurostat, INE. (2019). *La vida de las mujeres y los hombres en Europa - un retrato estadístico*. Publicación digital, Eurostat, INE. Obtenido de <https://ine.es/prodyser/myhue19/index.html?lang=es>
- Expansión. (7 de julio de 2019). *España crecerá un 2,2% en 2019 y un 1,9% en 2020, según PwC*. Obtenido de www.expansion.com:
<https://www.expansion.com/economia/2019/07/07/5d21b83b468aebdc248b461c.html>
- Fernández Esteban, C. (16 de febrero de 2019). *Este es el gráfico sobre Mercadona que aterroriza a todos sus rivales: así se repartirá el sector en 2023*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/>:
<https://www.businessinsider.es/grafico-mercadona-cuota-mercado-ateroriza-267365>
- García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de marketing*. ESIC Editorial.
- Gil Lafuente, A. M. (2004). *Nuevas estrategias para el análisis financiero de la empresa*. Editorial Ariel.

- Gusó Sierra, A. (2017). *Retail Marketing: estrategias de marketing para los minoristas*. ProQuest Ebook Central: ESIC. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/universidadcomplutense-ebooks/detail.action?docID=5885883>.
- Herrero Ortíz, J. (2007). *Monólogo de un vendedor*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ilundáin Vilà, J. M. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa*. ESIC Editorial.
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: La Película*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Lema, M. (7 de abril de 2020). *Las ventas 'online' de los supermercados se disparan un 74% en la segunda semana de confinamiento*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2020-04-07/las-ventas-de-los-supermercados-suben-un-74-en-la-segunda-semana-de-confinamiento-y-se-dispara-el-canal-online.html>
- Linares, P. (15 de enero de 2020). *Una propuesta de agenda para el nuevo gobierno*. Obtenido de Economics for energy: <https://economicsforenergy.wordpress.com/2020/01/15/una-propuesta-de-agenda-para-el-nuevo-gobierno/>
- López Fresno, P. (2010). *Gestión eficaz de las reclamaciones*. Netbiblio.
- Loren, E. (25 de Septiembre de 2019). *Alcampo le da a Mercadona donde más le duele: lo certifica la OCU*. Obtenido de www.huffingtonpost.es: https://www.huffingtonpost.es/entry/alcampo-le-da-a-mercadona-donde-mas-le-duele-lo-certifica-la-ocu_es_5d89d809e4b0c2a85cb09452
- Loren, E. (2 de octubre de 2019). *Los cambios de Mercadona, Carrefour, Dia, Lidl y Alcampo para que compres más y más*. Obtenido de www.huffingtonpost.es: https://www.huffingtonpost.es/entry/asi-batallan-mercadona-carrefour-dia-lidl-y-alcampo-por-conseguirte_es_5d91e6b9e4b0019647abbfc2
- Luther, W. M. (2011). *The Marketing Plan : How to Prepare and Implement It*. AMACOM.
- Mercadona, S.A. (marzo de 2020). *Conócenos*. Obtenido de info.mercadona.es: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Mesa editorial Merca2.0. (29 de abril de 2015). Teaser, qué es y cómo lo usan. Obtenido de www.merca20.com: <https://www.merca20.com/teaser-que-es-y-como-lo-usan/>

Mir Juliá, J. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. ESIC Editorial.

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, MADRID: ESIC Editorial.

Prieto García, M. Á., Álvarez Martínez, J. C., & Herráez Vidal, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC EDITORIAL.

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer tu negocio*. (M. M. Serra, Trad.) 50minutos.es.

Temiño Aguirre, I. (2012). *Mercadona*. Madrid: ESIC Editorial.

Tobar, S. (14 de Enero de 2020). *El Corte Inglés desplaza a Hipercor de su estrategia en alimentación*. Obtenido de www.merca2.e: <https://www.merca2.es/hipercor-el-corte-ingles-estrategia-alimentacion-supercor/>

Torres, R. (5 de enero de 2020). *Así entra la economía española en 2020*. Obtenido de elpais.com: https://elpais.com/economia/2020/01/03/actualidad/1578065643_917543.html

Tracy, B. (2014). *Marketing*. AMACON.

Valero, M. (12 de Julio de 2018). *Lidl, Aldi y Mercadona se disputan el reinado de las marcas blancas*. Obtenido de www.elconfidencial.com: https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-09/quien-vende-mas-barato-lidl-destrona-a-mercadona-como-rey-de-las-marcas-blancas_1165430/

Villaécija, R. (27 de septiembre de 2019). *El súper para los españoles: Mercadona es más líder, Lidl despunta y Día se desploma*. Obtenido de www.elmundo.es: <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/09/27/5d8cfe21fc6c830d188b463a.html>

Villaécija, R. (4 de febrero de 2020). *Mercadona gana aún más cuota en 2019 y Lidl ya le pisa los talones a Dia*. Obtenido de [www.elmundo.es: https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2020/02/04/5e39490e21efa03b1c8b4774.html](https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2020/02/04/5e39490e21efa03b1c8b4774.html)

Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio*. ESIC Editorial.