



Los alumnos deben llenar esta hoja y entregarla al supervisor junto con la versión final de su monografía.

Número de convocatoria del alumno			
Nombre y apellido(s) del alumno			
Nombre del colegio			
Convocatoria de exámenes (mayo o noviembre)	MAYO	Año	2015

Asignatura del Programa del Diploma en la que se ha inscrito la monografía: EMPRESA Y GESTIÓN

(En el caso de una monografía en lenguas, señale si se trata del Grupo 1 o el Grupo 2.)

Título de la monografía: ¿EN QUÉ MEDIDA LA IMPORTANCIA DADA AL CLIENTE POR EL SUPERMERCADO MERCADONA INFLUYE EN SU LIDERAZGO DE MERCADO?

## Declaración del alumno

El alumno debe firmar esta declaración; de lo contrario, la calificación asignada será cero.

Confirmando que soy el autor de este trabajo y que no he recibido más ayuda que la permitida por el Bachillerato Internacional.

He citado debidamente las palabras, ideas o gráficos de otra persona, se hayan expresado estos de forma escrita, oral o visual.

Sé que el máximo de palabras permitido para las monografías es 4.000, y que a los examinadores no se les pide que lean monografías que superen ese límite.

Esta es la versión final de mi monografía.

Firma del alumno: \_\_\_\_\_

Fecha: 25-02-2015

### Informe y declaración del supervisor

*El supervisor debe completar este informe, firmar la declaración y luego entregar esta portada junto con la versión final de la monografía al coordinador del Programa del Diploma.*

Nombre y apellido(s) del supervisor [MAYÚSCULAS]:

*Si lo considera adecuado, escriba algunos comentarios sobre el contexto en que el alumno desarrolló la investigación, las dificultades que encontró y cómo las ha superado (ver página 13 de la guía para la monografía). La entrevista final con el alumno puede ofrecer información útil. Estos comentarios pueden ayudar al examinador a conceder un nivel de logro para el criterio K (valoración global). No escriba comentarios sobre circunstancias adversas personales que puedan haber afectado al alumno. En el caso en que el número de horas dedicadas a la discusión de la monografía con el alumno sea cero, debe explicarse este hecho indicando cómo se ha podido garantizar la autoría original del alumno. Puede adjuntar una hoja adicional si necesita más espacio para escribir sus comentarios.*

*El supervisor debe firmar esta declaración; de lo contrario, la calificación asignada será cero.*

He leído la versión final de la monografía, la cual será entregada al examinador.

A mi leal saber y entender, la monografía es el trabajo auténtico del alumno.

*Como se indica en la sección "Responsabilidades del supervisor" de la guía de la Monografía, se recomienda dedicar entre tres y cinco horas a cada alumno. Se contactará a los colegios cuando el número de horas dedicadas se deje en blanco, o cuando se indiquen cero horas y no se incluya una justificación. También se contactará a los colegios en caso de que el número de horas dedicadas sea excesivo en comparación con la cantidad de tiempo recomendada.*

He dedicado  horas a discutir con el alumno su progreso en la realización de la monografía.

Firma del supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: 25/2/2015

## Formulario de evaluación (para uso exclusivo del examinador)

Número de convocatoria del alumno		
-----------------------------------	--	--

Criterios de evaluación	Nivel de logro					
	Examinador 1	Máximo	Examinador 2	Máximo	Examinador 3	
A Formulación del problema de investigación	1	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
B Introducción	1	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
C Investigación	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
D Conocimiento y comprensión del tema	4	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
E Argumento razonado	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
F Aplicación de habilidades de análisis y evaluación apropiadas para la asignatura	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
G Uso de un lenguaje apropiado para la asignatura	4	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
H Conclusión	2	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
I Presentación formal	4 ⇒	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
J Resumen	2	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
K Valoración global	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
<b>Total (máximo 36)</b>	30					

Nombre del examinador 1: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Nombre del examinador 2: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Nombre del examinador 3: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Para uso exclusivo del centro de evaluación del IB: B: \_\_\_\_\_

Para uso exclusivo del centro de evaluación del IB: A: \_\_\_\_\_

# Monografía de Empresa y Gestión

---

¿En qué medida la importancia dada al cliente por el supermercado Mercadona influye en su liderazgo de mercado?

**Número de palabras:** 3.775  
**Convocatoria examen:** Mayo de 2015

## RESUMEN

---

En 2007, el supermercado español Mercadona decidió centrar el enfoque del modelo que hasta el momento había estado siguiendo, la Gestión de Calidad Total, en la satisfacción del cliente. Considerando que a partir de entonces y a pesar de la crisis económica la empresa comenzó a crecer a un ritmo acelerado hasta convertirse en actual líder de mercado del sector de distribución alimentaria en España, el cual es altamente competitivo, la siguiente monografía tiene por objetivo analizar la relación existente entre el modelo empleado, la importancia que este da al cliente y la posición de líder.

BOP  
PF

Para llevar a cabo la investigación, utilizando tanto información secundaria, citada en la bibliografía, como primaria, obtenida en forma de encuesta a clientes del supermercado, se procedió a explicar en qué consiste el modelo de Gestión de Calidad Total, cómo Mercadona lo desarrolla y qué medidas se llevan a cabo, reflejadas en un diagrama de Ishikawa, para realizar posteriormente el análisis de la satisfacción del cliente, mediante la encuesta; del capital, utilizando ratios financieras, y un análisis FODA para conocer qué fortalezas el modelo otorga al supermercado, al mismo tiempo que sus debilidades y las amenazas y oportunidades que presenta su entorno. El alcance de la investigación se vio limitado, sin embargo, en la información contradictoria respecto a cuotas de mercado, o al grupo reducido al que se realizó la encuesta.

proceso

Finalmente, se llegó a la conclusión de que aunque el modelo de Mercadona esté centrado en la satisfacción del cliente, tiene en cuenta que para lograr dicho objetivo hay que satisfacer a los demás componentes del mismo (empleados, proveedores, sociedad y capital), lo que permite al supermercado conseguir unos clientes fidelizados y satisfechos con la compañía, dando lugar por tanto a su éxito frente a otras empresas, liderazgo de mercado y actual crecimiento.

**Número de palabras: 300.**

3 elementos

## TABLA DE CONTENIDOS

---

1. Introducción	3
1.1 Objetivos	4
1.2 Metodología	4
2. El modelo de Gestión de Calidad Total	6
2.1 Principios del modelo	7
2.2 Objetivos del modelo	7
3. Estudio y análisis del modelo de Gestión de Calidad Total adoptado por Mercadona	8
3.1 Desarrollo del modelo	9
3.2 Diagrama de Ishikawa	11
3.3 Satisfacción del cliente	13
3.4 Satisfacción del capital	16
3.5 Análisis FODA	21
4. Conclusión	26
5. Bibliografía	28
6. Apéndice	30
6.1 Balance de situación de Mercadona a 31/12 (año 2013)	30
6.2 Resultados encuesta realizada al cliente	31

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En España, el sector de distribución alimentaria tiene forma de oligopolio<sup>1</sup>, donde destacan cinco grandes compañías: Mercadona, Carrefour, Eroski, Auchan y DIA. Dada la alta competencia dentro del sector, la supervivencia y el éxito de las empresas se basa en el desarrollo de distintos modelos de gestión y estrategias competitivas, defensivas u ofensivas, buscando en especial la satisfacción del cliente<sup>2</sup>.

En el siguiente trabajo se analizará el modelo de gestión seguido por el líder de mercado, Mercadona, el cual está basado en la Gestión de Calidad Total.

Mercadona es una compañía de supermercados española creada en 1977 y dirigida por Juan Roig. En la actualidad, está presente en todas las comunidades autónomas del país, con un total de 1.497 supermercados de barrio, los cuales representan una cuota de mercado del sector en España del 14,1% (siendo la del segundo supermercado, Carrefour, 8,3% y la del tercero, DIA, 7,9%<sup>3</sup>), convirtiéndose así en líder de mercado<sup>4</sup>. Buscando satisfacer todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes y las relacionadas con el cuidado de las mascotas, Mercadona llega a unos 4,8 millones de hogares en total<sup>5</sup>.

En 2007 los efectos de la crisis económica y financiera comenzaron a notarse en España y, consecuentemente, las empresas del sector advirtieron la necesidad de renovarse para adaptarse a un nuevo entorno empresarial caracterizado por la necesidad de precios bajos y productos de buena calidad<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Oligopolio: situación del mercado en la que el número de vendedores es muy reducido, de manera que controlan y acaparan las ventas de determinados productos como si hubiera monopolio (RAE, 2014)

<sup>2</sup> ARRIBAS, BEGOÑA. "Capítulo 3: La empresa supermercados Mercadona", en *Análisis de la estrategia de marketing de las empresas de distribución de base alimentaria. Mercadona: la cercanía al cliente* (2013), pág. 3.

<sup>3</sup> "Mercadona, DIA y Carrefour: las cadenas preferidas para hacer la compra", en *ABC (abc.es)*, 11/03/2014.

<sup>4</sup> Memoria Anual de Mercadona, 2013, pág. 88.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, pág. 88.

<sup>6</sup> AMAT, JOSÉ ORIOL; VALLS, JOSEP-FRANCESC. "Mercadona, adaptando el modelo en años de recesión". *Revista de contabilidad y dirección*, N° 11, 2010, pág. 7.

Hasta ese momento, la estrategia de Mercadona se había centrado en el liderazgo en costes mediante su política de Precios Siempre Bajos como parte del modelo de Gestión de Calidad Total. A partir de dicho año, el supermercado decidió continuar con el mismo modelo pero convirtiendo al cliente en el eje central de todas sus decisiones que, desde entonces, se orientaron en lograr su fidelización y máxima satisfacción. Entre los numerosos reconocimientos, en 2009, según el Índice STIGA<sup>7</sup> fue la primera empresa en satisfacción del consumidor<sup>8</sup>.

contexto

Teniendo en cuenta lo anterior, además de su posición de líder de mercado, constante crecimiento y mejora en un sector muy competitivo, parece oportuno analizar la relación entre el cambio de la orientación del modelo y la consiguiente satisfacción del cliente con el éxito alcanzado por el supermercado en los últimos años, con lo que la pregunta de investigación podría resumirse a: ¿EN QUÉ MEDIDA LA IMPORTANCIA DADA AL CLIENTE POR EL SUPERMERCADO MERCADONA INFLUYE EN SU LIDERAZGO DE MERCADO?

PS

## 1.2 OBJETIVOS

- Conocer cómo funciona el modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona.
- Investigar el logro alcanzado en la satisfacción del cliente y del capital gracias a dicho modelo.
- Relacionar la satisfacción del cliente con el éxito y liderazgo de la compañía.

## 1.3 METODOLOGÍA

Se utilizarán fuentes secundarias citadas en la bibliografía, como las memorias de Mercadona de los últimos años, referencias teóricas al modelo de Gestión de Calidad Total y diversos artículos, además de herramientas analíticas como el diagrama de Ishikawa, ratios financieras y el análisis FODA. Por otra parte, para sustentar la información obtenida se

<sup>7</sup> Índice Stiga: el Índice Stiga de Satisfacción del Consumidor Español refleja la evolución de la satisfacción del cliente en función de tres parámetros como son la percepción, la fidelidad y la prescripción de los consumidores españoles en los diferentes sectores de actividad (Citado en: AMAT, JOSÉ ORIOL; VALLS, JOSEF-FRANCESS. "Mercadona, adaptando el modelo en años de recesión". *Revista de contabilidad y dirección*, Nº 11, 2010, pág. 5).

<sup>8</sup> AMAT, JOSÉ ORIOL; VALLS, JOSEF-FRANCESS. "Mercadona, adaptando el modelo en años de recesión". *Revista de contabilidad y dirección*, Nº 11, 2010, pág. 5

utilizará información primaria que será adquirida en forma de una encuesta a los clientes de Mercadona.

no justifica la  
imp. del  
temp

## 2. EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

---

El concepto de Gestión de Calidad Total apareció en los años ochenta con el objetivo de impulsar la gestión de calidad en las organizaciones de un modo global e integrador. Aunque a lo largo de los años haya ido evolucionando para adaptarse al entorno y a las necesidades empresariales, en el presente continúa teniendo un efecto positivo en la actividad de aquellas empresas que lo tienen implantado.<sup>9</sup>

El actual modelo de Gestión de Calidad Total se ha configurado con una perspectiva integradora que contempla aspectos “técnicos, físicos, humanos y de liderazgo”<sup>10</sup> y podría definirse de la siguiente manera:

“Sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad Total es un enfoque sistémico completo, y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad Total acentúa el aprendizaje y la adaptación al camino continuo como claves para el éxito.”<sup>11</sup>

Por lo tanto, podría decirse que este modelo dota a la gestión de un contenido multidimensional y está orientado a la satisfacción de los deseos y necesidades de todos los grupos de interés relacionados con la empresa, los stakeholders<sup>12</sup>, ya que la satisfacción de cada uno de esos grupos constituye, según el economista Ishikawa, “la razón de ser, la meta primaria

---

<sup>9</sup> ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. IGNACIO Y SANTOS VIJANDE, M<sup>a</sup> LETICIA. “Gestión de calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial.” *Universia Business Review*, N<sup>o</sup> 13, 2007, pág. 76.

<sup>10</sup> BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 3.

<sup>11</sup> EVANS, J. “A report of the total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils”. *Procter & Gamble*, Milwaukee, 1992. (Citado en: BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, págs. 3-4.)

<sup>12</sup> BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 4.

que toda empresa debe perseguir a partir del control adecuado de tres variables: calidad, precio (incluyendo coste y utilidades) y cantidad (incluyendo plazos de entrega)”<sup>13</sup>.

## 2.1 PRINCIPIOS DEL MODELO<sup>14</sup>

- Orientación hacia el cliente externo.
- Orientación hacia los grupos de interés.
- Cooperación interna y el trabajo en equipo.
- Liderazgo y compromiso de la dirección.
- Orientación a las personas o al cliente interno.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas y cooperación externa.
- Enfoque ético.

## 2.2 OBJETIVOS DEL MODELO<sup>15</sup>

- Crear valor para todos los grupos de interés.
- Lograr ventajas competitivas y rentas diferenciadas sobre la competencia.
- Configurar una cultura, una organización y un estilo de dirección para fomentar el compromiso, la participación y la cooperación interna, además del aprendizaje y la innovación.

kaoru's

---

<sup>13</sup> ISHIKAWA, KAORU. “¿Qué es el Control Total de la Calidad?” Barcelona: Parramón, 1994, págs. 115-118. (Citado en: PLAZA MEJÍA, M<sup>o</sup> Ángeles. “Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria.” *Colección EOI Empresa*, 2002, pág. 48.)

<sup>14</sup>BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 4.

<sup>15</sup>BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 3.

### 3. ESTUDIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL ADOPTADO POR MERCADONA

---

En los años ochenta el sector de distribución alimentaria en España experimentaba una época de crecimiento impulsada por la concentración de la población en las ciudades. Como consecuencia de tal desarrollo, las cadenas de distribución europeas, como Carrefour o Alcampo, comenzaron a introducirse en el país, produciéndose un notable aumento de la concentración y competencia en dicho sector<sup>16</sup>.

Por este motivo, en 1993 Mercadona decidió romper la marcha del sector introduciendo una nueva estrategia comercial resumida en un lema sencillo “Siempre Precios Bajos”, que más tarde se integraría dentro del modelo de Gestión de Calidad Total<sup>17</sup>. A diferencia del resto de empresas, Mercadona eliminó toda la publicidad y ofertas de precios temporales, sustituyendo estas por unos precios fijos y lo más bajos posibles y se comprometió también con sus proveedores, asegurando unas compras constantes y a largo plazo, con el objetivo de lograr estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos<sup>18</sup>.

Aunque en un principio los primeros resultados no fueron favorables, a partir de 1995 estos mejoraron y la empresa comenzó a crecer a un ritmo acelerado.

tesis  
aplic

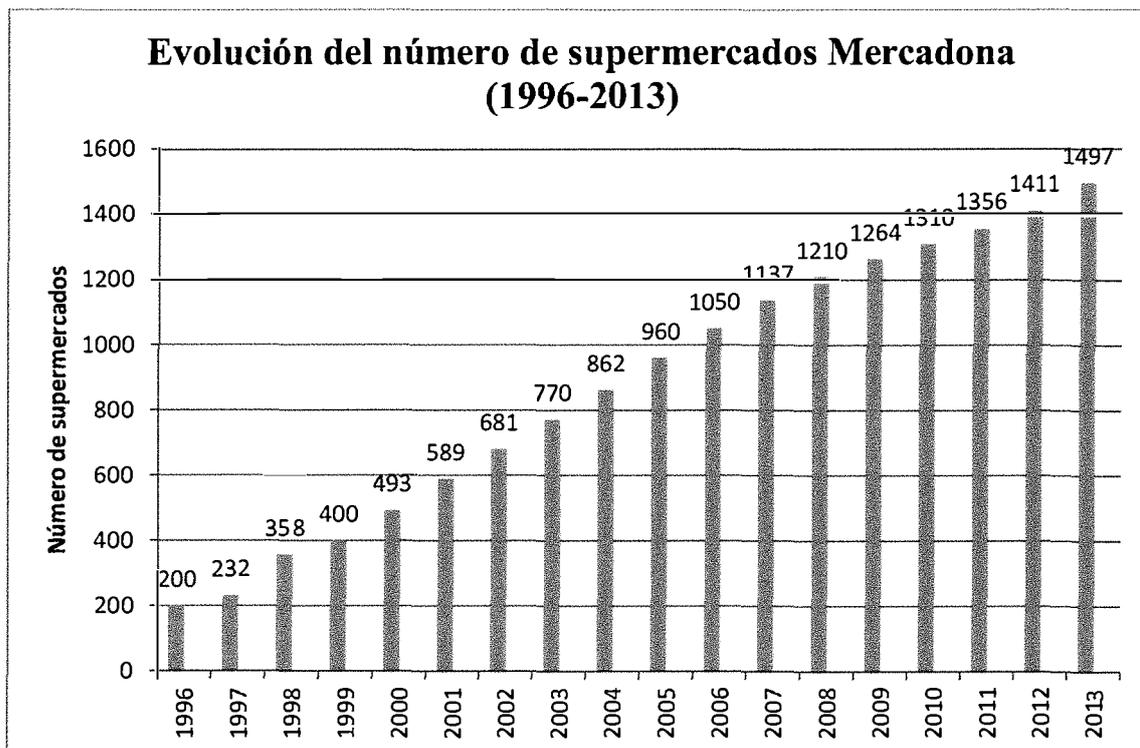
---

<sup>16</sup> SANDE, JOSÉ. “Mercadona: el cliente es el jefe.” *Lecturas sobre Economía de la Empresa*. Septiembre 2012, pág. 6.

<sup>17</sup> BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 6.

<sup>18</sup> *Ibid.*, pág. 6.

Gráfica I: Evolución del número de supermercados Mercadona en España (1996-2013)



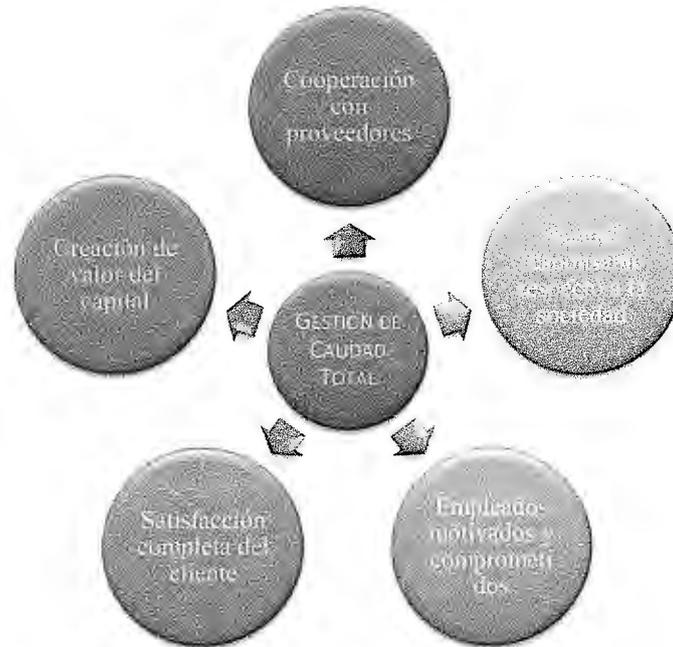
Elaboración propia. Fuente: BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.” *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 7. ; Memorias anuales de Mercadona (2007-2013)

### 3.1 DESARROLLO DEL MODELO

El enfoque adoptado por Mercadona se centra en la satisfacción de las necesidades de todos sus grupos de interés. Pero a diferencia de otras empresas que siguen el mismo modelo, Mercadona ha redefinido el concepto para adaptarlo a una estrategia dirigida especialmente a cinco componentes: clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital, para quienes pretende lograr el completo bienestar, partiendo de la premisa “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás.”<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Memoria Anual de Mercadona, 2007, pág. 17.

Figura I: Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona



Elaboración propia. Fuente: Memoria anual de Mercadona, 2013, págs. 16-17.

Aunque si bien es cierto que en 2007 el modelo pasó a centrarse en lograr la satisfacción del cliente, Mercadona, al darse cuenta de que la satisfacción de este no podría lograrse sin unos empleados eficientes e involucrados en su trabajo, persiguió también la satisfacción del trabajador. Por otra parte, los productos ofrecidos en los supermercados son los que deben lograr la máxima satisfacción del cliente, de tal forma que para asegurar no solo el mínimo precio sino también la máxima calidad, la compañía estableció una relación con sus proveedores basada en la colaboración mutua, confianza y estabilidad. Respecto a la sociedad, al ser el medio donde la empresa se desenvuelve, Mercadona se siente ligada y comprometida éticamente con su protección y desarrollo<sup>20</sup>.

A continuación, se muestran las medidas que Mercadona lleva a cabo con el objetivo de satisfacer a los cinco componentes del modelo, para posteriormente analizar la satisfacción del cliente y del capital y así poder evaluar la eficiencia de dichas medidas, la veracidad de la información encontrada y finalmente responder la pregunta de investigación planteada.

<sup>20</sup>BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, SANTIAGO. "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona." *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 7.

### 3.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA<sup>21</sup>

Aunque normalmente el diagrama de Ishikawa se utilice para mostrar las causas de un problema, en este caso se utilizará con el objetivo de representar, de forma visual y eficaz, las distintas medidas y políticas que Mercadona lleva a cabo para conseguir la satisfacción de sus grupos de interés y componentes de su modelo (causas) y que tiene como resultado su liderazgo de mercado (efecto).

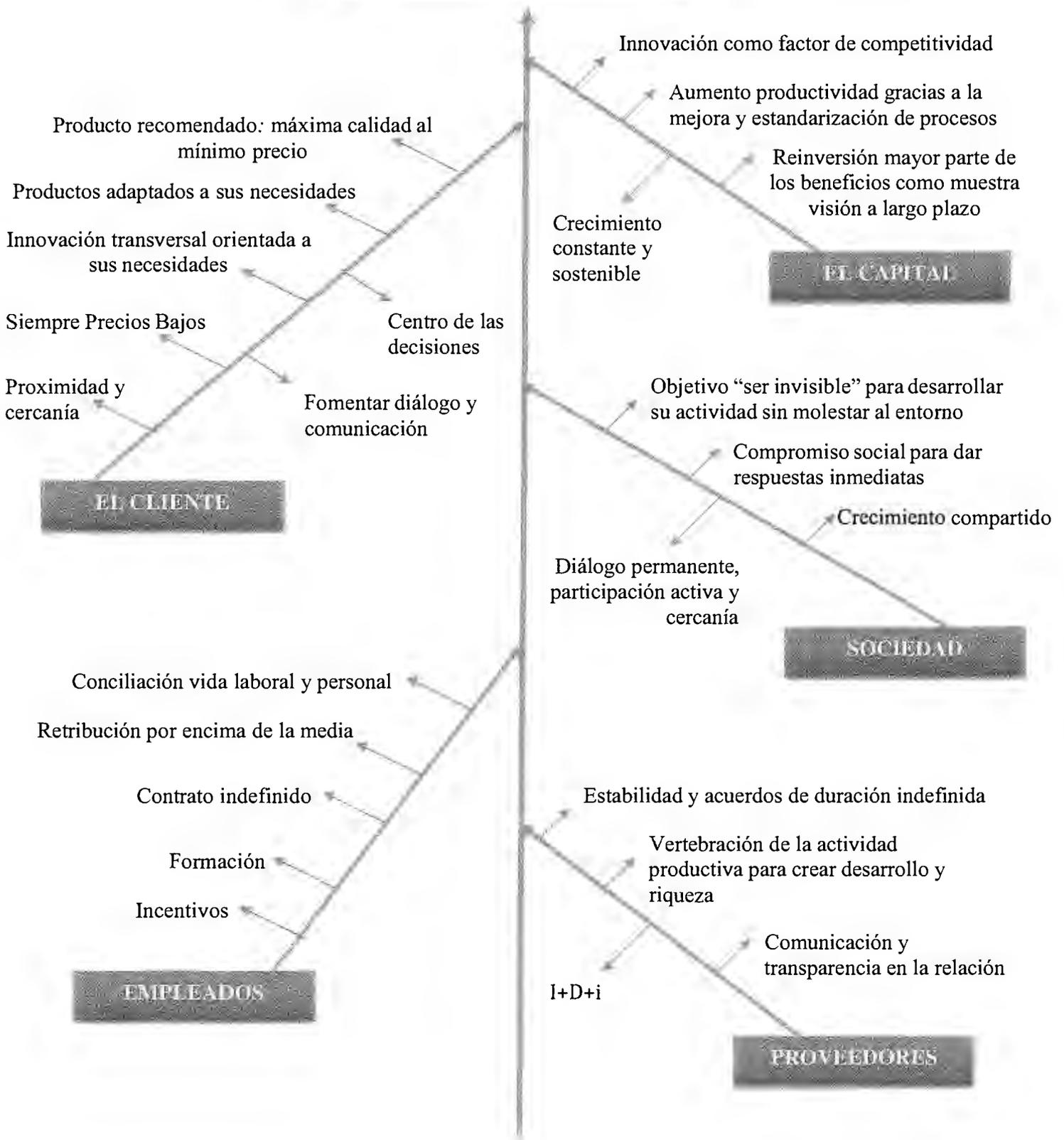


---

<sup>21</sup> Fuente: Memoria anual de Mercadona, 2013, págs. 20-21

**ÉXITO DE MERCADONA:  
LIDER DE MERCADO**

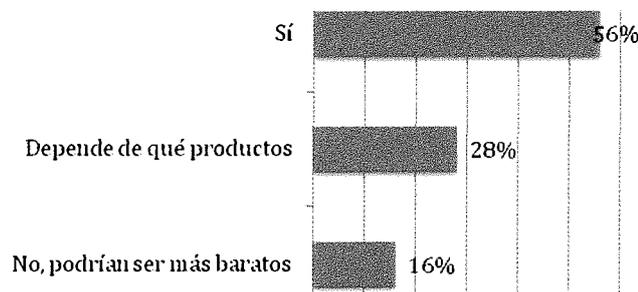
*aplic  
relevante*



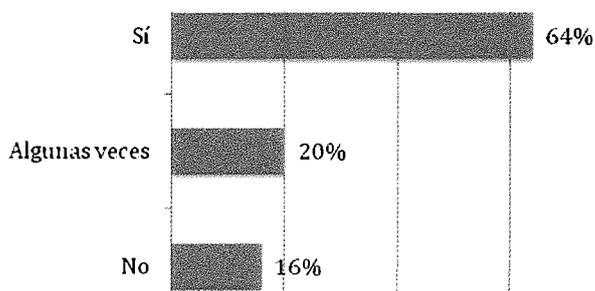
### 3.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las siguientes preguntas son las más representativas de la encuesta<sup>22</sup> realizada a un total de cincuenta clientes del supermercado Mercadona. El realizar una encuesta es la mejor manera de contrastar la información secundaria obtenida y ya descrita, siendo a su vez una buena oportunidad para conocer de primera mano aquello que el supermercado hace bien y que no, para así poder comentarlo posteriormente.

**I** – *¿Considera usted que los productos ofrecidos por Mercadona, siguiendo la estrategia Siempre Precios Bajos, son realmente ofrecidos al precio mínimo?*

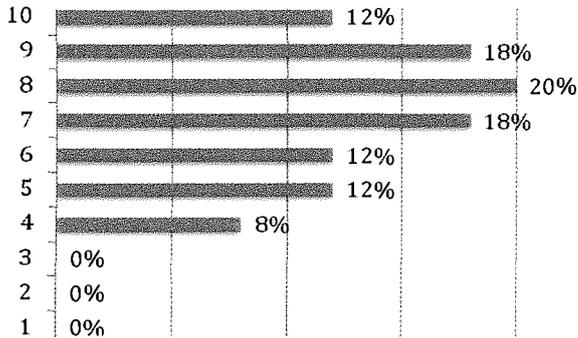


**II** – *¿Cree usted que existe una buena relación calidad-precio en los productos ofrecidos por Mercadona?*

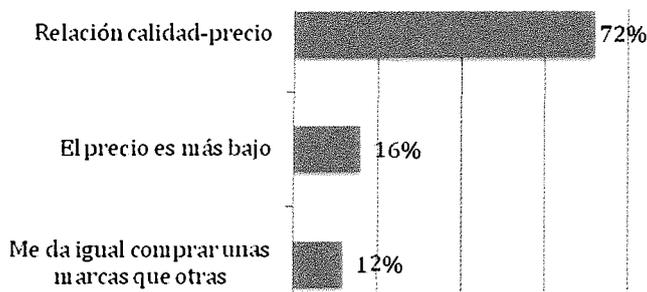


<sup>22</sup> APÉNDICE 7.2: Resultados encuesta a clientes de Mercadona.

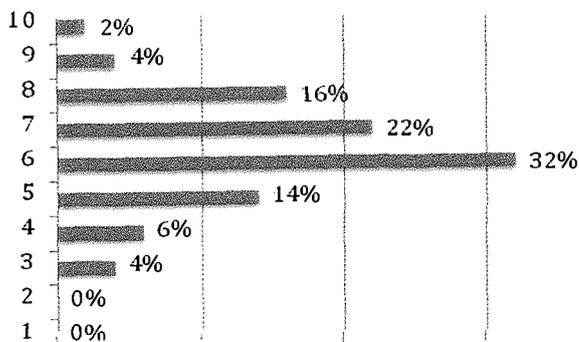
III – En una escala del 1 al 10, ¿cómo valoraría la calidad de los productos de Mercadona?



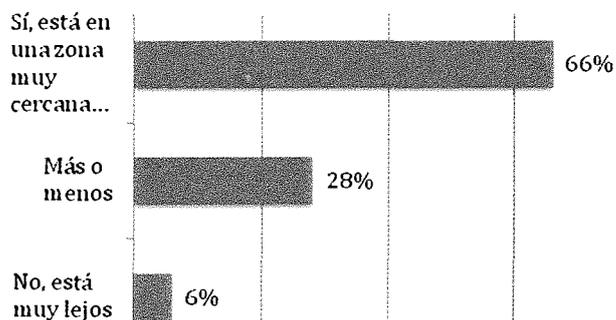
IV – ¿Por qué elige las marcas blancas de Mercadona antes que una marca en concreto?



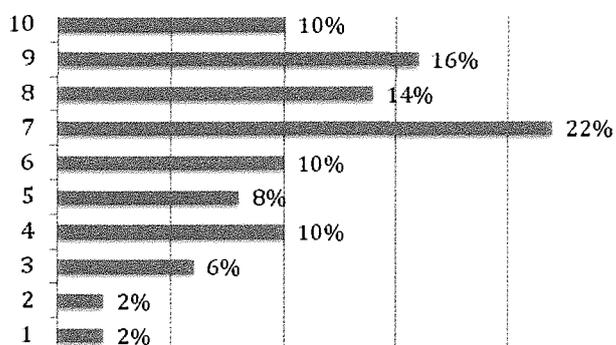
V – En una escala del 1 al 10, ¿cómo valoraría la variedad de productos y marcas ofrecidas por Mercadona?



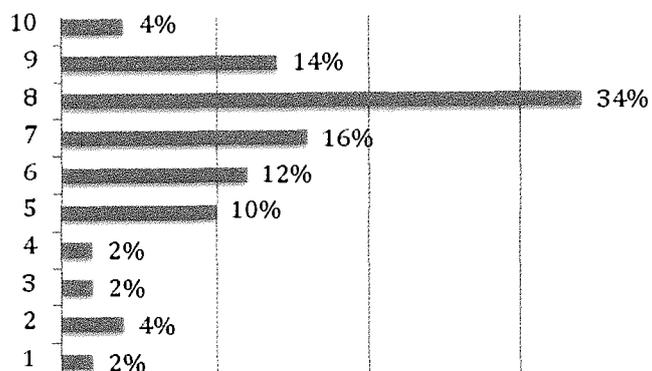
**VI – Si compra en uno de los supermercados Mercadona, ¿la localización le parece cómoda con relación a su vivienda?**



**VII – En una escala del 1 al 10, ¿cómo valoraría la eficiencia y el servicio de los empleados del supermercado?**



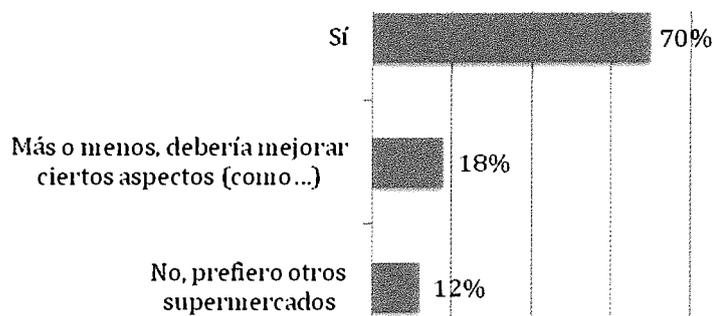
**VIII – En una escala del 1 al 10, ¿cómo valoraría el trato recibido como cliente del supermercado?**



**IX – ¿Cuáles son las razones por las cuales elige Mercadona frente a otros supermercados?**



**X – Como cliente de Mercadona, ¿se encuentra satisfecho en general?**



### 3.4 SATISFACCIÓN DEL CAPITAL

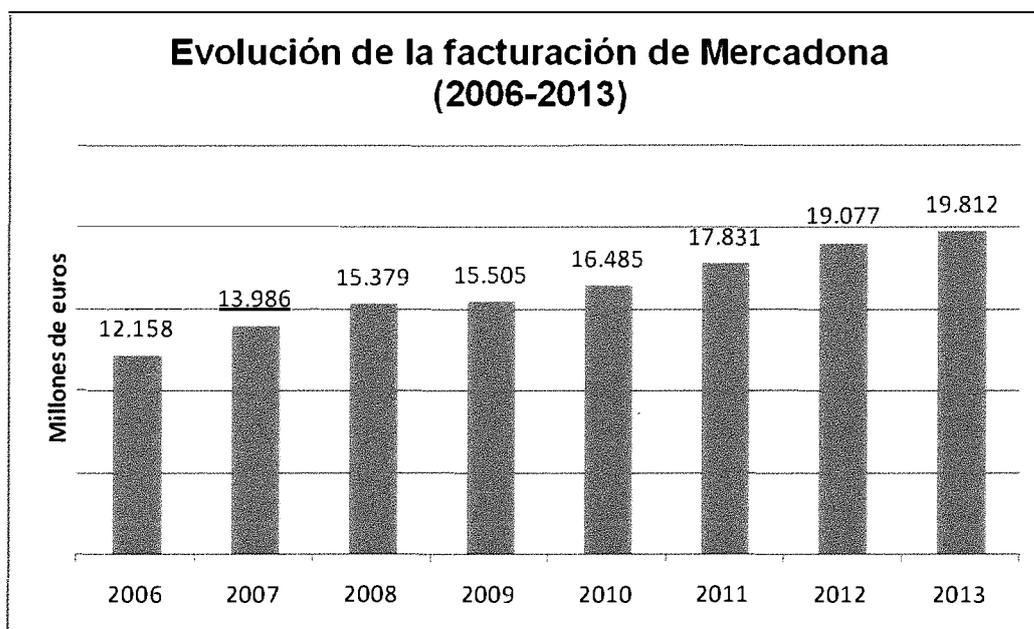
La satisfacción del capital se valora según los resultados obtenidos en cada ejercicio como consecuencia de las ventas de los supermercados que la compañía tiene en todo el país. A continuación, se muestran los resultados de Mercadona (facturación, beneficio neto, cuota de mercado, productividad del empleado, recursos propios e inversiones) y la evolución de los mismos desde 2006 hasta 2013.

**Tabla I: Resultados de Mercadona 2006-2013**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Facturación (millones de €)</b>	12.158	13.986	15.379	15.505	16.485	17.831	19.077	19.812
<b>Beneficio neto (millones de €)</b>	242	336	320	270	398	478	474	515
<b>Cuota de mercado (%)</b>	11,06	12,1	12,6	12,8	13,1	13,5	13,8	14,1
<b>Productividad·empleado<sup>-1</sup> (miles de €)</b>	206	220	234	241	253	259	262	278
<b>Recursos propios (millones de €)</b>	1.035	1.350	1.641	1.885	2.255	2.673	3.019	3.438
<b>Inversiones (millones de €)</b>	565	602	572	573	575	540	650	650

Elaboración propia, fuente: memorias anuales de Mercadona (2007-2013)

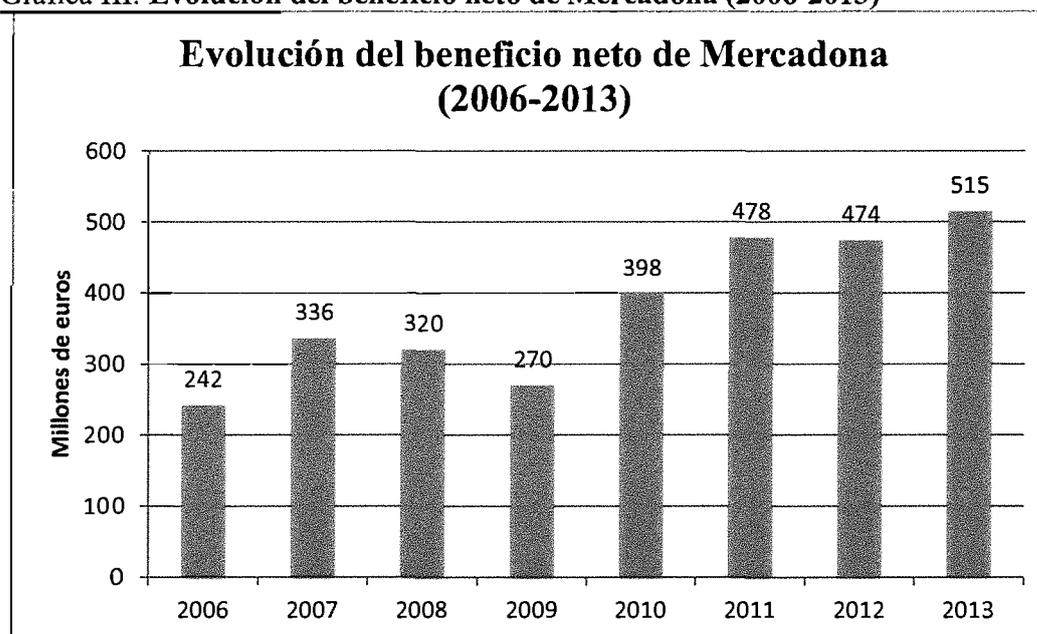
**Gráfica II: Evolución de la facturación de Mercadona (2006-2013)**



Elaboración propia. Fuente: tabla I.



Gráfica III: Evolución del beneficio neto de Mercadona (2006-2013)



Elaboración propia. Fuente: tabla I.

Como se observa en la gráfica anterior, en 2008 y 2009 el beneficio obtenido fue inferior al de 2007, sin embargo, observando la gráfica II se comprueba que la facturación fue mayor. Mercadona justificó este dato explicando que las cifras reforzaban el mensaje del Comité de Dirección de la compañía, quienes veían como prioritaria la demanda de la Sociedad a las empresas para que estas asumieran su responsabilidad en la reactivación del consumo – coincidiendo ambos años con los principales de la crisis económica – relegando de esta forma a un papel secundario la cifra de los beneficios<sup>23</sup>. Por tanto, se comprende que durante ese periodo los productos de Mercadona se ofrecían a un precio aún más bajo para beneficiar a los clientes, lo que sin embargo daba lugar a que el beneficio unitario de cada producto fuera menor para la empresa.

Por otra parte, siendo durante el ejercicio de 2007 cuando se modificó el enfoque del modelo de Gestión de Calidad Total para centrarlo en la satisfacción del cliente, se puede observar en los resultados de dicho ejercicio el considerable incremento porcentual con respecto a los del ejercicio anterior.

<sup>23</sup>Memoria Anual de Mercadona, 2009, pág. 79.

Tabla II: Evolución resultados Mercadona 2006-2007

	2006	2007	Incremento (%)
Facturación (millones de €)	12.158	13.986	11
Beneficio neto (millones de €)	242	336	39
Cuota de mercado (%)	11,06	12,1	9
Productividad·empleado <sup>-1</sup> (miles de €)	206	220	7
Recursos propios (millones de €)	1.035	1.350	6
Inversiones (millones de €)	565	602	11

Elaboración propia. Fuente: memorias anuales de Mercadona (2007-2013).

Seguidamente, se muestra el incremento de los anteriores resultados desde que se cambió el enfoque del modelo en 2007 hasta los últimos resultados de la empresa en 2013, para así poder observar en las cifras obtenidas la eficacia de dicho cambio y la forma en la que el supermercado ha ido aumentando no solo los beneficios obtenidos, sino todos los aspectos que complementan la satisfacción del capital.

Tabla III: Evolución resultados Mercadona 2007-2013<sup>24</sup>

	2007	2013	Incremento (%)
Facturación (millones de €)	13.986	19.812	42
Beneficio neto (millones de €)	336	515	53
Cuota de mercado (%)	12,1	14,1	17
Productividad·empleado <sup>-1</sup> (miles de €)	220	278	26
Recursos propios (millones de €)	1.350	3.438	155
Inversiones (millones de €)	602	650	8

Elaboración propia, fuente: memorias anuales de Mercadona (2007-2013)

Destacar a su vez el aumento en la productividad de los empleados en un 26%, lo que sugiere que estos trabajan más eficientemente porque Mercadona cumple el apartado de satisfacción de su propia plantilla.

*aplic  
relevante*

<sup>24</sup> Elaboración propia, fuente: memorias anuales de Mercadona (2007-2013)

Por otra parte, señalar que aunque los resultados de Mercadona hayan ido aumentando con el tiempo esto no quiere decir que en la actualidad estos sean suficientes para que la empresa disponga de una buena situación financiera. Por lo tanto, se realizará a continuación un análisis financiero utilizando los datos disponibles del último balance de situación (31/12/2013<sup>25</sup>), para conocer la actual situación financiera de la empresa.

ANÁLISIS FINANCIERO		
Ratio de...	Interpretación	¿Esta en equilibrio?
$\text{Tesorería} = \frac{\text{Disponible+Realizable}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{2.723.609}{2.893.422} = 0,94$	Por cada 1€ que Mercadona debe a corto plazo, tiene 0,94€ (ya disponibles o solo pendiente de pago) para pagarlo.	Sí. Valor recomendado entre 0,75 y 1€.
$\text{Garantía estructural} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{6.517.333}{3.079.223} = 2,12$	Por cada 1€ que la Mercadona debe, tiene 2,12€ para pagarlo	Sí. Valor recomendado entre 1,5 y 2,5€.
$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Neto + Pasivo total}} = \frac{3.079.223}{6.517.333} = 0,47$	Por cada 1€ que Mercadona utiliza para financiarse, utiliza 0,47€ de fondos ajenos.	Sí. Valor recomendado $\leq 0,5$ .

Si al principio de este apartado se había comprobado que los resultados de Mercadona habían ido prosperando a lo largo de los años, tras el análisis de las ratios podemos señalar que, a su vez, en el presente el estado financiero de la compañía es impecable, puesto que los valores de las ratios se encuentran todos en equilibrio. De esta forma, no solo se asegura disponer de los fondos suficientes para seguir creciendo y realizando nuevas inversiones, sino que no tiene recursos ociosos ni tampoco tendrá problemas para hacer frente a sus deudas (a corto ó a largo plazo).

*análisis relevante*

<sup>25</sup>APÉNDICE 7.1: Balance de situación de Mercadona a 31/12 (año 2013)

### 3.5 ANÁLISIS FODA

Para finalizar con el análisis y partiendo de la información ya mostrada, se procederá a realizar un análisis FODA para así conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Mercadona en la actualidad. El análisis FODA es la herramienta que mejor permite averiguar cuáles son las fortalezas que Mercadona ha conseguido gracias al seguimiento del modelo de Gestión de Calidad Total y su atención especial a la satisfacción al cliente, al mismo tiempo que permite ver qué debilidades esta presenta, qué oportunidades existen y a qué amenazas se enfrenta, de modo que más tarde se pueda valorar qué podría hacer la empresa en el futuro para mejorar.

Tabla IV: Análisis FODA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmento de mercado muy específico, posibles cambios en los gustos de los clientes.</li> <li>-Poca variedad de marcas ofrecidas.</li> <li>-No hay servicio específico para grandes clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran aceptación de las marcas blancas.</li> <li>-Precios Siempre Bajos.</li> <li>-No necesita publicidad.</li> <li>-Gran número de locales y buena localización de los mismos.</li> <li>-Servicio a domicilio, compra online y servicio de parking.</li> <li>-Buena salud financiera.</li> <li>-Clientes satisfechos.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crisis económica y menor renta de las familias.</li> <li>-Elevada y consolidada competencia en el sector.</li> <li>-Imitación de su estrategia por otros supermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento de la clientela gracias a la fuerte inmigración.</li> <li>-Uso de redes sociales y nuevas tecnologías.</li> <li>-Inversiones en I+D+i</li> </ul>

*Justificación  
c/  
fuentes*

#### ❖ DEBILIDADES

El hecho de que Mercadona se dirija a un segmento de mercado muy específico, aquel que es sensible al precio y que busca una buena relación de este con la calidad de los productos ofrecidos<sup>26</sup>, puede tener como consecuencia la futura inestabilidad del supermercado, ya que los gustos de los consumidores podrían cambiar, provocando quizás que estos ya no se fijasen

<sup>26</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta VII:** ¿Por qué elige las marcas blancas de Mercadona antes que una marca en concreto? (74% por la relación calidad-precio); **Pregunta XXIV:** ¿Cuáles son las razones por las cuales elige Mercadona frente a otros supermercados? (30% por la relación calidad-precio).

tanto en el precio a la hora de realizar su compra. En el caso de que esto ocurriera, Mercadona debería renovar por completo su estrategia, dejando a un lado los “Siempre Precios Bajos” y el énfasis dado a la relación calidad-precio de sus productos.

Por otra parte, la poca variedad de marcas ofrecidas por cada tipo de producto<sup>27</sup>, da lugar a que en el caso de que un cliente vaya buscando una marca específica y no la encuentre, decida irse a otro supermercado que sí la ofrezca.

Por último, Mercadona no cuenta con un servicio específico para grandes clientes, ya que al aplicar la filosofía de Calidad Total, el supermercado centró su atención en fidelizar el mayor número de clientes domésticos (familias), aunque la compra de estos fuera menor que la que podría ser de restaurantes, hoteles, etc.<sup>28</sup>

#### ❖ AMENAZAS

Una de las mayores amenazas para Mercadona es la crisis económica, cuya consecuencia ya se observó en la disminución de los beneficios obtenidos durante los años clave de dicha crisis, 2008-2009. Una renta menor para muchos españoles da lugar a un menor gasto en la compra de alimentos<sup>29</sup> y, por tanto, a una menor cifra de ventas y a una reducción de los beneficios, ya que el éxito de las empresas del sector se basa en una elevada facturación debido a los reducidos márgenes de beneficio.

Además, la elevada y consolidada competencia dentro del sector y en determinadas zonas del país donde el supermercado se está aún abriendo paso, es también otra gran amenaza, junto a la imitación de la estrategia seguida por Mercadona por otros supermercados que pretenden

---

<sup>27</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta XIV:** En una escala del 0 al 10, ¿cómo valoraría la variedad de productos y marcas ofrecidas por Mercadona? (76% votaron menos de un 5)

<sup>28</sup> ALONSO, IGNACIO. “Marketing estratégico y operativo de Mercadona.”, en *Escuela Universitaria de Ingeniería técnica industrial de Zaragoza*, Junio 2010, p. 58.

<sup>29</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta inicial:** Situación laboral (24% en el paro); **Pregunta XXIII:** Debido a la actual crisis económica, numerosas familias han disminuido su compra en alimentación, ¿se encuentra usted en esa situación? (58% respondió afirmativamente)

acaparar el mismo éxito implantando la Calidad Total, las marcas blancas o mismamente los precios bajos todos los días<sup>30</sup>.

#### ❖ FORTALEZAS

Sin ninguna duda, la mayor fortaleza con la que cuenta Mercadona son las marcas blancas (Hacendado (alimentación), Deliplus (estética), Bosque Verde (limpieza del hogar) y Compy (cuidado de mascotas))<sup>31</sup>, las cuales cuentan con una gran aceptación entre los clientes, generalmente por su excelente relación calidad-precio<sup>32</sup>.

Por supuesto, la estrategia de Siempre Precios Bajos es otra de las grandes fortalezas del supermercado. El hecho de ofrecer los productos al precio más bajo posible<sup>33</sup> y sin cambios bruscos en este, provoca que los consumidores asocien que esos productos son de mayor calidad que los mismos pero ofrecidos por otros supermercados que, al contrario, siguen estrategias de cambio de precios y grandes ofertas temporales, lo que puede llegar a dañar la imagen de dichos supermercados o productos. Es evidente que los precios más bajos suponen un atractivo para todos los consumidores que, al comprobar que la relación calidad-precio es buena<sup>34</sup>, se fidelizan como clientes.

A su vez, gracias a la estrategia de Siempre Precios Bajos, Mercadona ahorra en costes al no necesitar publicidad dado que, por una parte cuenta con una clientela estable y, por otra, porque los precios de los productos ofrecidos son fijos por lo que los clientes siempre los conocen.

*auto muy justificada*

<sup>30</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta XV:** (...), ¿por qué considera que el supermercado que ha elegido representa una mayor competencia para Mercadona? (40% respondieron por precios más bajos, 18% más variedad de productos y 16% mayor calidad).

<sup>31</sup> Memoria Anual de Mercadona, 2012, pág. 15.

<sup>32</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta VII:** ¿Por qué elige las marcas blancas de Mercadona antes que una marca en concreto? (74% por la relación calidad-precio y 15% porque el precio es menor); **Pregunta XII:** En el conjunto de su compra total en Mercadona, ¿qué proporción de los productos comprados son marcas blancas? (56% respondió más del 75%); **Pregunta XIII:** ¿Cree que las marcas blancas ofrecidas en Mercadona son sinónimo de productos de calidad? (el 68% respondió afirmativamente)

<sup>33</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta IV:** ¿Considera usted que los productos ofrecidos por Mercadona, siguiendo la estrategia Siempre Precios Bajos, son realmente ofrecidos al precio mínimo? (56% respondió afirmativamente)

<sup>34</sup> APÉNDICE 7.2 – **Pregunta V:** ¿Cree usted que existe una buena relación calidad-precio en los productos ofrecidos por Mercadona? (66% respondió afirmativamente)

Así mismo, el gran número de locales (1.492 en 2013) y la proximidad de estos al hogar de los clientes<sup>35</sup> es otro motivo por el cual Mercadona cumple su objetivo de crear valor para el cliente, al hacerle a este más fácil el proceso de realizar la compra.

Finalmente, otras tres fortalezas a considerar serían el servicio a domicilio, la compra online y la existencia de parking para los clientes, servicios que permiten a los clientes no tener que desplazarse para realizar la compra<sup>36</sup> o en tal caso, poder tener la seguridad de dejar sus coches en el propio supermercado, servicios que muchos supermercados no ofrecen.

Por último y no menos importante, el hecho de que el cliente en general esté satisfecho gracias a todo lo anterior<sup>37</sup> y la existencia como consecuencia de ello de una situación financiera estable.

#### ❖ OPORTUNIDADES

El gran número de inmigrantes<sup>38</sup> puede suponer una de las mayores oportunidades para Mercadona, ya que aumenta la posibilidad de nuevos clientes y por lo tanto un incremento en las ventas. Para atraer a este segmento, Mercadona podría poner a la venta productos típicos de sus países de procedencia.

Además, con las nuevas tecnologías y el uso de las redes sociales, Mercadona puede hacer uso de estas para promocionarse gratuitamente y estrechar aún más las relaciones con sus clientes.

---

<sup>35</sup>APÉNDICE 7.2– **Pregunta XV:** Si compra en uno de los supermercados Mercadona, ¿la localización le parece cómoda con relación a su vivienda/puesto de trabajo? (68% respondió afirmativamente)

<sup>36</sup>APÉNDICE 7.2 – **Pregunta XX:** Si ha realizado alguna vez comprar en Mercadona a través de Internet, ¿cómo consideró la experiencia? (al 28% le gustó y, sin embargo, al 62% le dio igual); **Pregunta XXI:** Si alguna vez ha utilizado el servicio a domicilio de Mercadona, ¿qué le pareció? (al 74% de los encuestados les gustó); **Pregunta XXIV:** ¿Cuales son las razones por las cuales elige Mercadona frente a otros supermercados? (14% respondió el servicio de parking).

<sup>37</sup>APÉNDICE 7.2 – **Pregunta XVI:** Como cliente de Mercadona, ¿en general se encuentra satisfecho? (70% respondió afirmativamente, el 18% estaba más o menos satisfechos, aunque señalaron aspectos a mejorar, y el 12% respondió negativamente, añadiendo que prefería otros supermercados)

<sup>38</sup>APÉNDICE 7.2 – **Pregunta inicial:** lugar de origen (el 36% de los encuestados no eran españoles)

A su vez, la existencia de diversas inversiones en I+D+i podría dar lugar a mejoras en los procesos realizados en la actividad del supermercado, consiguiendo así posibles ventajas competitivas que lo distinguiesen de la competencia y otorgasen un mayor éxito.

Por lo tanto, tras haber realizado el análisis FODA, la estrategia más recomendable a seguir en un futuro es la estrategia ofensiva, partiendo de sus fortalezas y oportunidades (cliente satisfecho, buena salud financiera, fuerte inmigración, uso de redes sociales, etc.). Esta estrategia en el caso de Mercadona, sin perder como punto de partida la satisfacción del cliente, se basaría en el intento de aumentar las ventas y continuar como líder de mercado, intentando por ejemplo consolidarse en aquellas zonas geográficas donde otros supermercados cuentan con una mayor cifra de ventas, al mismo tiempo que buscar segmentos de mercado que no se fijen tanto en el precio, sino más en la calidad u otros servicios ofrecidos.

análisis  
relevante  
+  
justificado

## 4. CONCLUSIÓN

---

Esta monografía fue llevada a cabo con el objetivo de analizar y responder la pregunta de investigación: **¿En qué medida la importancia dada al cliente por el supermercado Mercadona influye en su liderazgo de mercado?**

Tras investigar en detalle el modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona y las medidas llevadas a cabo para satisfacer a cada uno de los cinco componentes que forman parte de dicho modelo, analizar la satisfacción del cliente y más tarde del capital, lo cual se traduciría en su posición de líder de mercado, podría decirse firmemente que el enfoque actual del modelo del supermercado, el cual pone especial énfasis en la satisfacción del cliente, ha dado lugar no solo su posición de líder, sino también a unos espectaculares resultados económicos y un asombroso crecimiento.

Se ha podido comprobar como a lo largo de los años Mercadona ha ido aumentando el número de supermercados en todo el país, así como sus resultados y beneficios cada ejercicio, dando en la actualidad a una excelente salud financiera que es sin ninguna duda resultado directo del éxito del modelo implantado y de la satisfacción del cliente lograda. Por tanto, podría decirse que ha sido un acierto orientar toda la gestión de la compañía entorno al cliente, pero sin olvidar que para la satisfacción de este los demás grupos –empleados, proveedores, sociedad y capital– no pueden estar sin satisfacer.

Así, Mercadona finalmente logra los objetivos de cualquier empresa, beneficios y rentabilidad del capital invertido, y esto lo hace al poder diferenciarse del resto de competidores y fidelizar cada día a más clientes que, debido a la conciencia del supermercado respecto a la sociedad, el trato de los trabajadores y la buena relación calidad-precio de los productos ofrecidos, prefieren Mercadona antes que otros supermercados que siguiendo otras tácticas, no resultan tan atractivos.

Sin embargo, debido a la alta competencia dentro del sector y a los posibles futuros cambios en el entorno, Mercadona aún debería mejorar determinados aspectos para lograr la

total satisfacción del cliente, destacando entre ellos la mejora de la compra online o la variedad de marcas ofrecidas.

Para finalizar, señalar que si bien es cierto que la investigación estaba centrada en la satisfacción del cliente, se podría haber dedicado más tiempo al análisis de la satisfacción de, por ejemplo, los empleados mediante la realización de entrevistas. Por otra parte, destacar posibles debilidades, como el hecho de que la encuesta solo fuese realizada a un grupo reducido (50 personas), y también la antigüedad de algunos artículos utilizados (año 2008) y oposición en los mismos en algunos aspectos, como por ejemplo la cuota de mercado de Mercadona u otros supermercados.

*coherente  
c/ P 5*



## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

ALONSO, Ignacio. "Marketing estratégico y operativo de Mercadona.", en *Escuela universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Zaragoza*. Junio 2010, págs. . Disponible en: <http://zaguan.unizar.es/TAZ/EUITIZ/2010/5123/TAZ-PFC-2010-194.pdf>. Consultado: 16-07-2014.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. Ignacio y SANTOS VIJANDE, M<sup>a</sup> Leticia. "Gestión de calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial.", en *Universia Business Review*, N<sup>o</sup> 13, 2007, págs. 76-89. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256301>. Consultado: 16-07-2014.

AMAT, José Oriol; VALLS, Josep-Francesc. "Mercadona, adaptando el modelo en años de recesión". *Revista de contabilidad y dirección*, N<sup>o</sup> 11, 2010, págs. 183-195. Disponible en: [http://www.econ.upf.edu/docs/case\\_studies/51es.pdf](http://www.econ.upf.edu/docs/case_studies/51es.pdf). Consultado: 16-07-2014.

ARRIBAS, Begoña. "Capítulo 3: La empresa supermercados Mercadona". *Análisis de la estrategia de marketing de las empresas de distribución de base alimentaria. Mercadona: la cercanía al cliente*. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3649/1/TFG%20Bego%C3%B1a%20Arribas%20Laorde.pdf>. Consultado: 16-07-2014.

BLANCO, Miguel; GUTIÉRREZ, Santiago. "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona". *Universia Business Review*, primer trimestre 2008. Disponible en: [http://www.researchgate.net/publication/28203760\\_El\\_empleo\\_de\\_un\\_modelo\\_de\\_Gestin\\_de\\_la\\_Calidad\\_Total\\_en\\_el\\_sector\\_de\\_la\\_distribucion\\_comercial\\_el\\_caso\\_de\\_Mercadona](http://www.researchgate.net/publication/28203760_El_empleo_de_un_modelo_de_Gestin_de_la_Calidad_Total_en_el_sector_de_la_distribucion_comercial_el_caso_de_Mercadona). Consultado: 17-07-2014.

MERCADONA; Memorias anuales de 2007 a 2013.

- Memoria Anual de Mercadona, 2007. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2007/CAST/Memoria2007.pdf>. Consultado: 13-07-2014.
- Memoria Anual de Mercadona, 2008. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2008/CAST/Memoria08.pdf>. Consultado: 13-07-2014.
- Memoria Anual de Mercadona, 2009. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2009/CAST/Memoria09.pdf>. Consultado: 13-07-2014.
- Memoria Anual de Mercadona, 2010. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2010/CAST/Memoria10.pdf>. Consultado: 13-07-2014.
- Memoria Anual de Mercadona, 2011. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2011/CAST/Memoria11.pdf>. Consultado: 13-07-2014.

- Memoria Anual de Mercadona, 2012. Disponible en: [http://www.noticiasmercadona.es/memorias/2012/archivos/assets/common/downloads/Mercadona\\_Memoria\\_Anual\\_2012.pdf](http://www.noticiasmercadona.es/memorias/2012/archivos/assets/common/downloads/Mercadona_Memoria_Anual_2012.pdf). Consultado: 13-07-2014.
- Memoria Anual de Mercadona, 2013. Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/Memoria13.pdf>. Consultado: 13-07-2014.

“Mercadona, DIA y Carrefour: las cadenas preferidas para hacer la compra”, en *ABC* 11/03/2014. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20140311/abci-supermercados-preferidos-espanoles-201403101422.html>. Consultado: 18-07-2014.

PLAZA MEJÍA, M<sup>o</sup> Ángeles. “Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria.” *Colección EOI Empresa*, 2002. Disponible en: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:67456/componente67454.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67456/componente67454.pdf). Consultado: 25-07-2014.

SANDE, José. “Mercadona: el cliente es el jefe”. *Lecturas sobre Economía de la Empresa*. Septiembre 2012, págs. 6-7. Disponible en: [http://librosdetextogratias.com/fotos/1346685421\\_kNx5.pdf](http://librosdetextogratias.com/fotos/1346685421_kNx5.pdf). Consultado: 20-07-2014.

## 6. APÉNDICES

### 6.1 Balance de situación de Mercadona a 31/12 (año 2013)

**MERCADONA, S.A**

Balance de situación al 31 de diciembre de 2013  
(miles de euros)

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.236.426</b>
Inmovilizado	3.195.562
Activos por impuesto diferido	40.864
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.280.907</b>
Existencias	557.299
Deudores	107.425
Inversiones financieras	33.178
Efectivo y otros activos líquidos	2.583.005
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.517.333</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.438.110</b>
Capital	15.921
Reservas	2.906.869
Resultado del ejercicio	515.324
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>185.801</b>
Provisiones y deudas a largo plazo	24.063
Pasivos por impuesto diferido	161.738
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.893.422</b>
Proveedores	1.990.475
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	665.520
Personal	212.012
Pasivos por impuesto corriente	25.415
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>6.517.333</b>

Fuente: Memoria Anual de Mercadona, 2013, pág: 94.

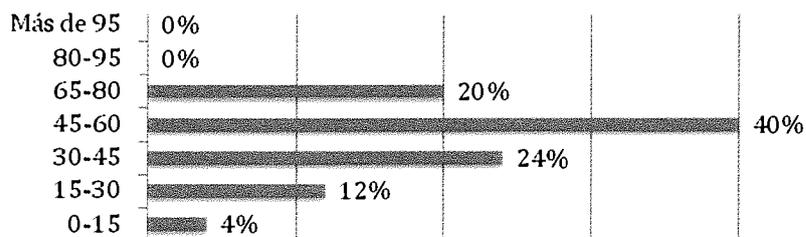
### 6.2 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### Pregunta inicial – Información sobre el encuestado

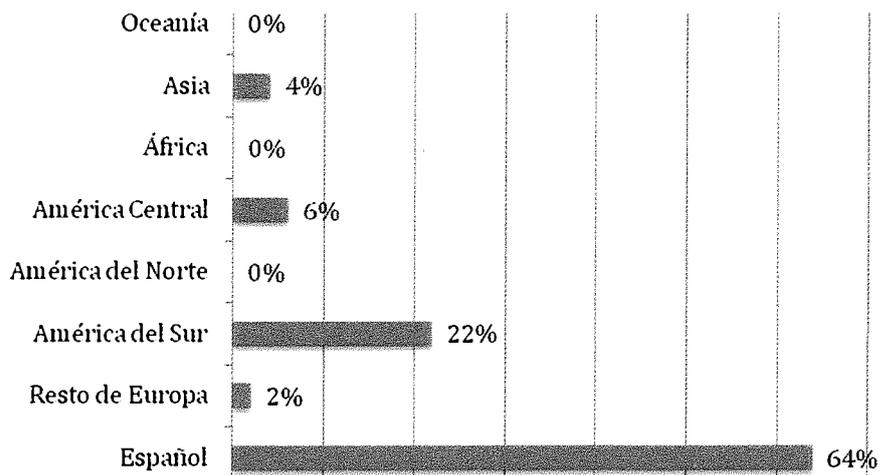
- *Sexo*



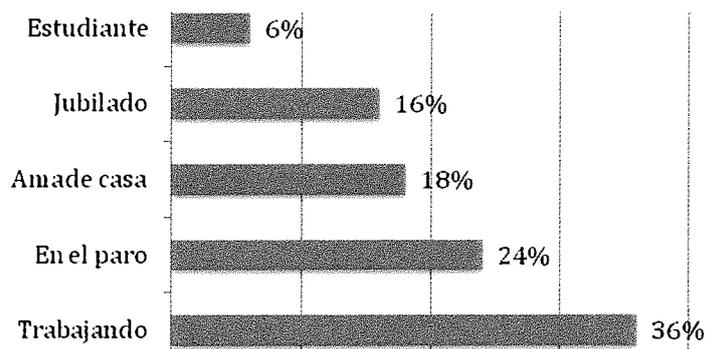
- *Edad*



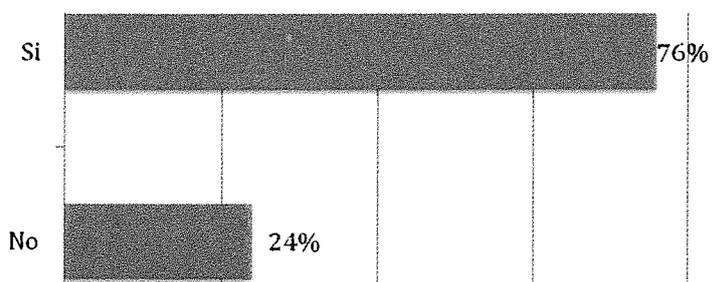
- *Lugar de origen*



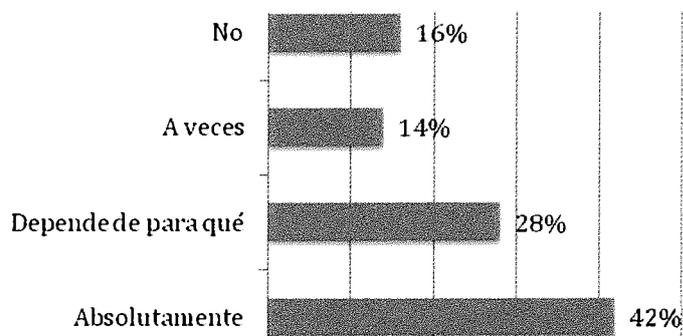
• *Situación laboral*



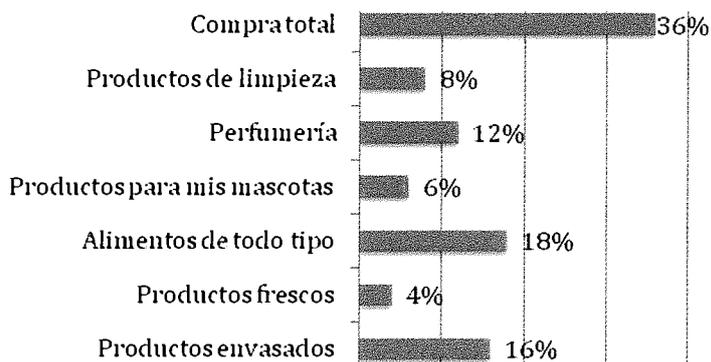
**Pregunta I** – *¿Es usted cliente habitual de Mercadona?*



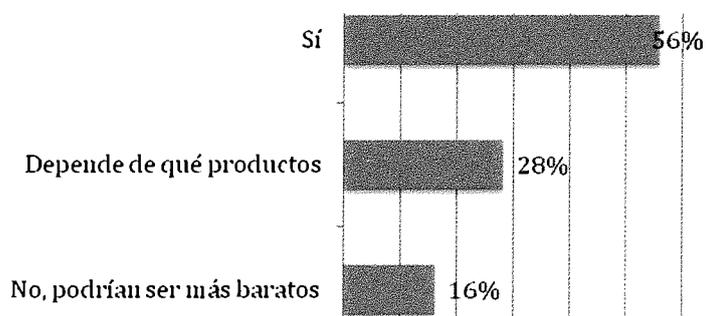
**Pregunta II** – *¿Comprar en un gran supermercado le resulta más cómodo que hacerlo en uno más pequeño?*



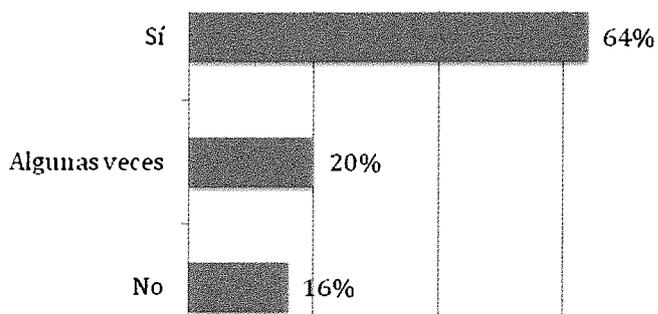
**Pregunta III – ¿En qué consiste su compra habitual en Mercadona?**



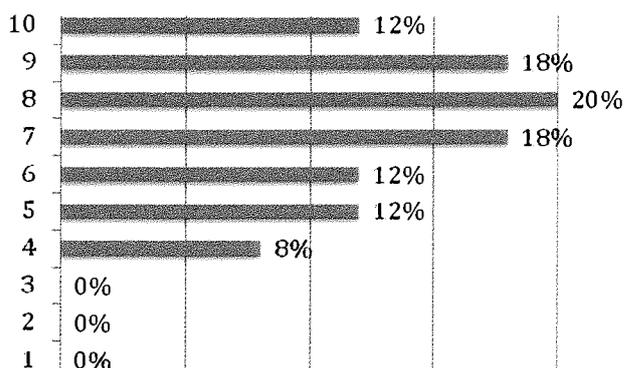
**Pregunta IV – ¿Considera usted que los productos ofrecidos por Mercadona, siguiendo la estrategia Siempre Precios Bajos, son realmente ofrecidos al precio mínimo?**



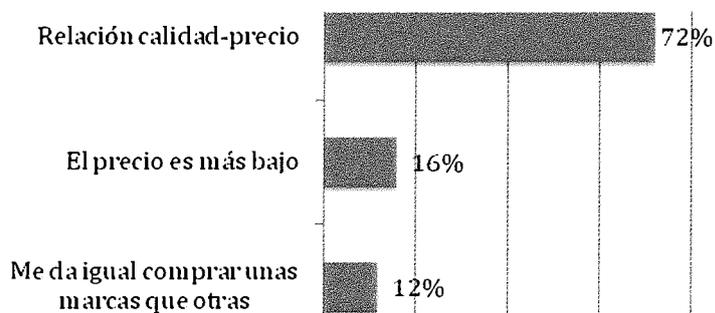
**Pregunta V – ¿Cree usted que existe una buena relación calidad-precio en los productos ofrecidos por Mercadona?**



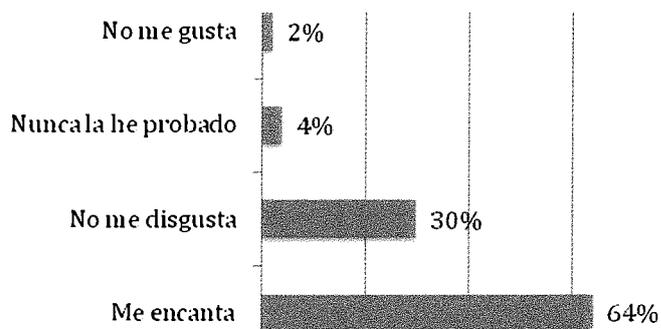
**Pregunta VI** – *En una escala del 0 al 10, ¿cómo valoraría la calidad de los productos de Mercadona?*



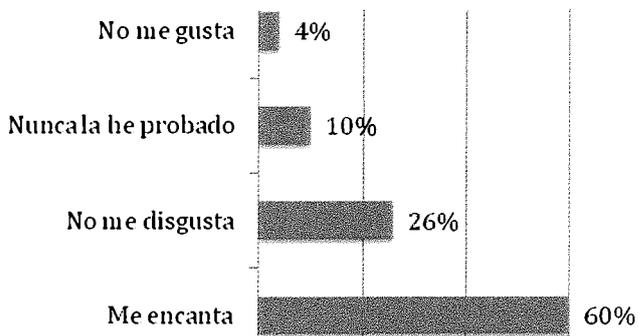
**Pregunta VII** – *¿Por qué elige las marcas blancas de Mercadona antes que una marca en concreto?*



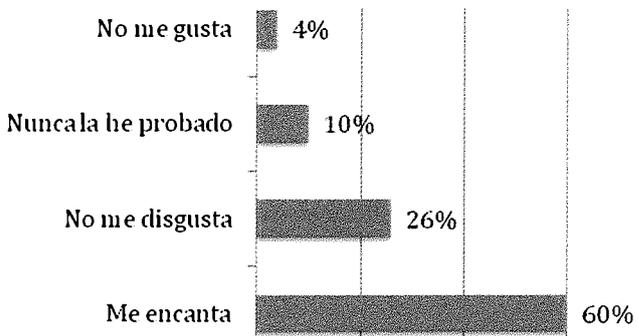
**Pregunta VIII** – *¿Cuál es su opinión respecto a la marca blanca de alimentación Hacendado?*



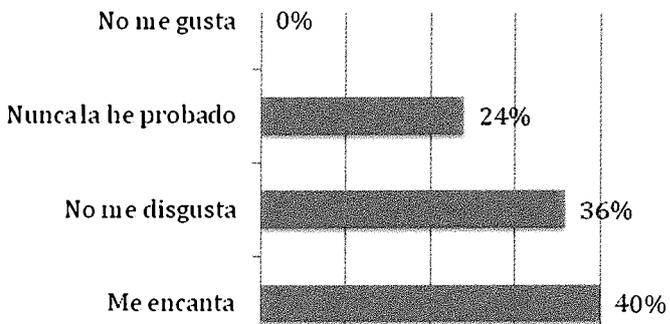
**Pregunta IX – ¿Cuál es su opinión respecto a la marca blanca de cosméticos Deliplus?**



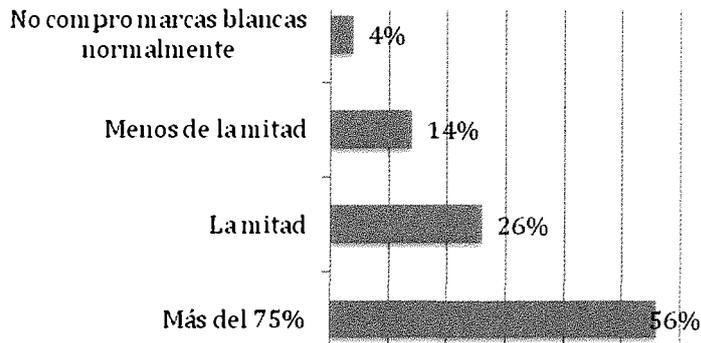
**Pregunta X – ¿Cuál es su opinión respecto a la marca blanca de productos de limpieza Bosque Verde?**



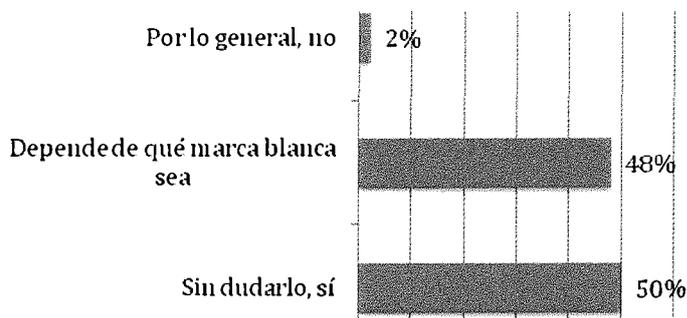
**Pregunta XI – ¿Cuál es su opinión respecto a la marca blanca para mascotas Compy?**



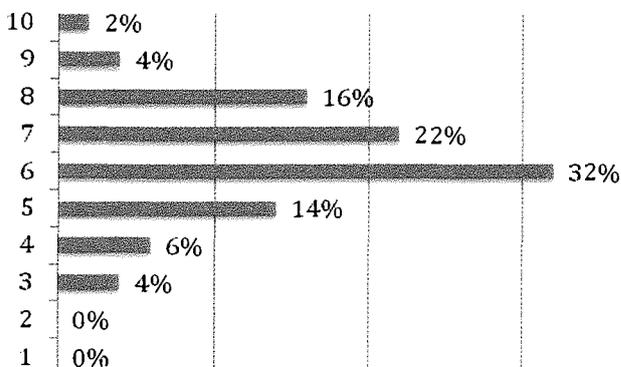
**Pregunta XII** – *En el conjunto de su compra total en Mercadona, ¿qué proporción de los productos comprados son marcas blancas?*



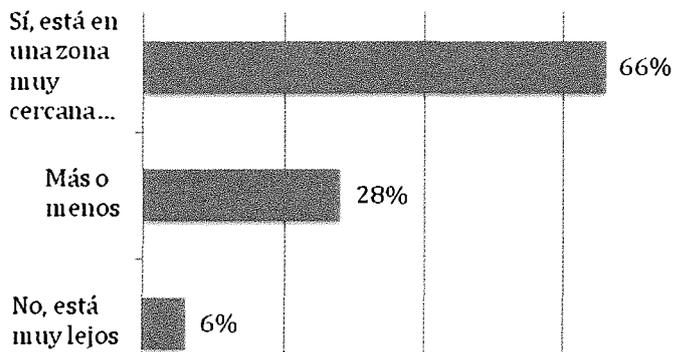
**Pregunta XIII** – *¿Cree que las marcas blancas son sinónimo de calidad?*



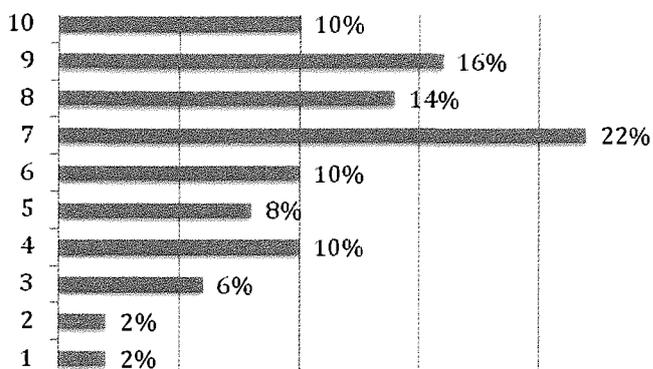
**Pregunta XIV** – *En una escala del 0 al 10, ¿cómo valoraría la variedad de productos y marcas ofrecidas por Mercadona?*



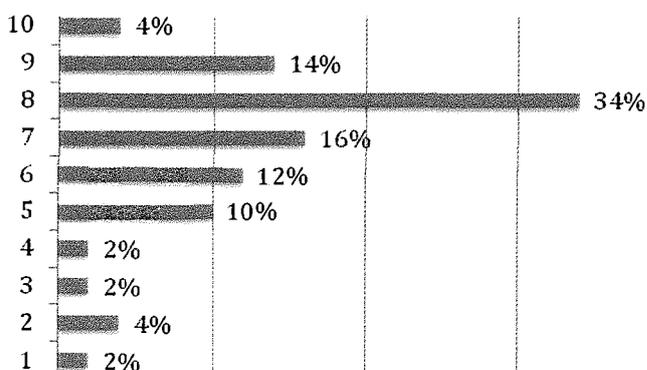
**Pregunta XV** – Si compra en uno de los supermercados Mercadona, ¿la localización le parece cómoda con relación a su vivienda?



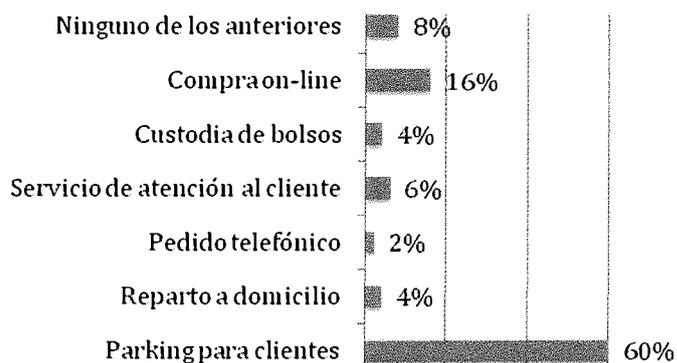
**Pregunta XVI** – En una escala del 0 al 10, ¿cómo valoraría la eficiencia y el servicio de los empleados del supermercado?



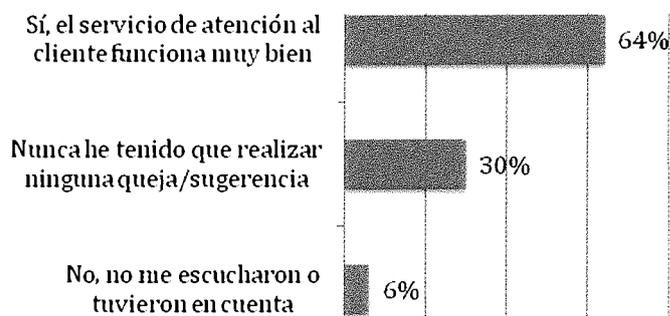
**Pregunta VXII** – En una escala del 0 al 10, ¿cómo valoraría el trato recibido como cliente del supermercado?



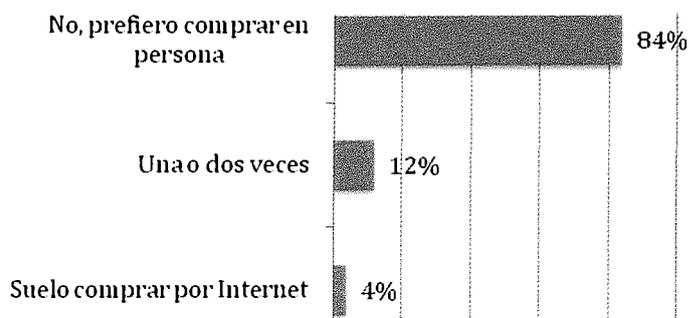
**Pregunta XVIII** – *De los siguientes servicios ofrecidos por Mercadona, ¿cuál usa con mayor frecuencia?*



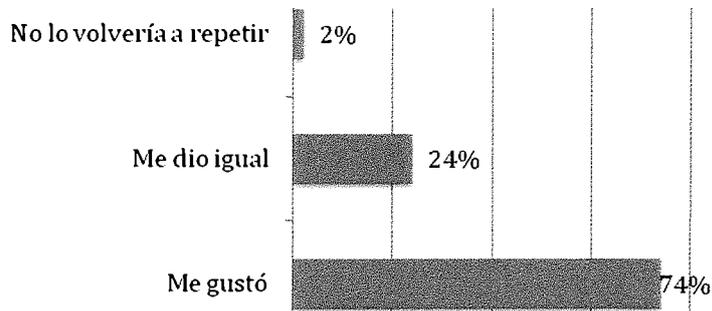
**Pregunta XIX** – *Si en alguna ocasión ha tenido que realizar una queja o sugerencia al supermercado, ¿se ha sentido escuchado o tenido en cuenta?*



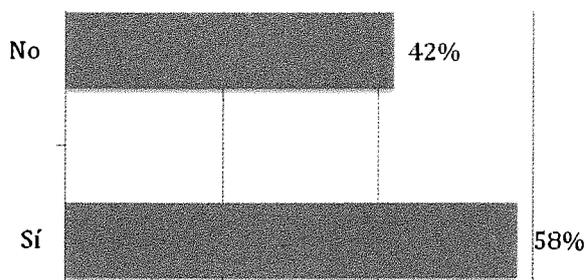
**Pregunta XX** – *¿Ha realizado compras en Mercadona a través de Internet?*



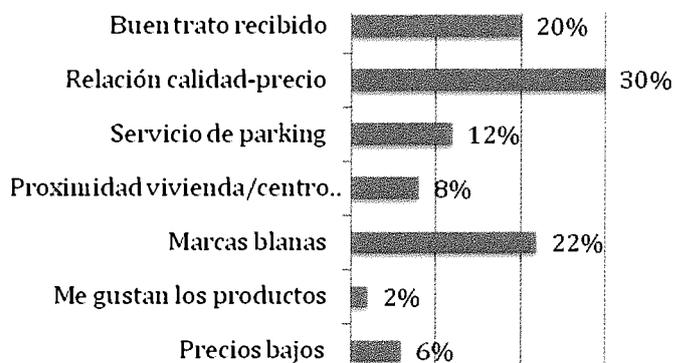
**Pregunta XXI** – Si alguna vez ha utilizado el servicio a domicilio de Mercadona, ¿qué le pareció?



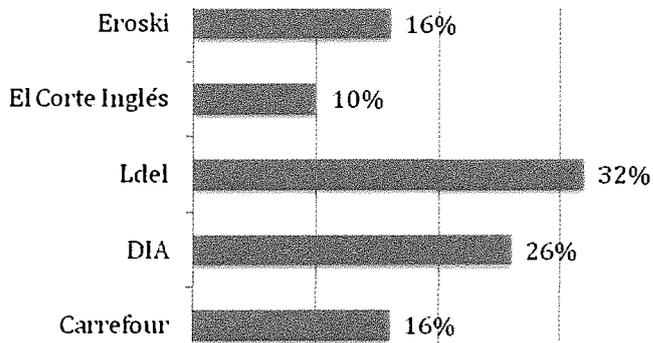
**Pregunta XXII** – Debido a la actual crisis económica, numerosas familias han disminuido su compra en alimentación, ¿se encuentra usted en esa situación?



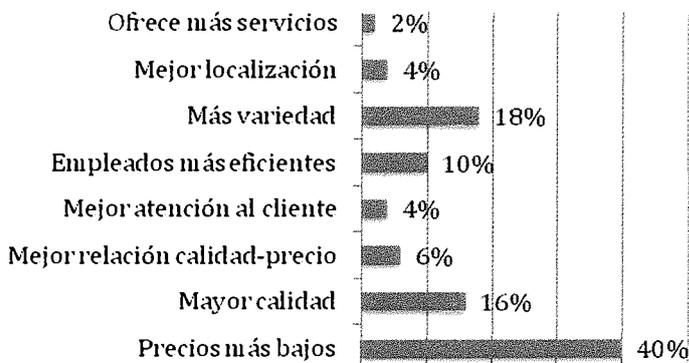
**Pregunta XXIII** – ¿Cuáles son las razones por las cuales elige Mercadona frente a otros supermercados?



**Pregunta XIV** – De los siguientes supermercados, ¿cuál considera que representa una mayor competencia para Mercadona con relación a la calidad, el precio, la atención al cliente, etc?



**Pregunta XV** – Con relación a la anterior pregunta, ¿por qué considera que el supermercado que ha elegido representa una mayor competencia para Mercadona?



**Pregunta XVI** – Como cliente de Mercadona, ¿en general se encuentra satisfecho?

