

Universidad de Alcalá
Escuela Politécnica Superior

GRADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Trabajo Fin de Grado

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN A
LA SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE MERCADONA

ESCUELA POLITECNICA

Autor: RUBÉN VÁZQUEZ GONZÁLEZ

Tutor/es: JOSÉ MIGUEL PONCE NUÑEZ

2014 – 2015

Universidad de Alcalá
Escuela Politécnica Superior

GRADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Trabajo Fin de Grado

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN A
LA SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE MERCADONA

Autor: RUBÉN VÁZQUEZ GONZÁLEZ

Director/es: JOSÉ MIGUEL PONCE NUÑEZ

TRIBUNAL:

Presidente: MARÍA TERESA DEL VAL NÚÑEZ

Vocal 1º: MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

Vocal 2º: JOSÉ MIGUEL PONCE NÚÑEZ

FECHA:.....



Resumen: El exitoso caso de la gestión de Mercadona tiene como base el análisis y la optimización del conocimiento de sus clientes a través de las estrategias de segmentación las cuales son llevadas a cabo en todo momento gracias a los sistemas de información. La importancia del análisis, segmentación y satisfacción de las necesidades de los “jefes” son los valores esenciales que marcan la diferencia en la estrategia competitiva en el posicionamiento de los mercados objetivos apoyándose siempre tanto en el marketing relacional como en el uso de la tecnología más innovadora.

Palabras clave: Mercadona, Clientes, Segmentación, Conocimiento, Sistemas de Información.

Abstract: The Mercadona's successful case management is based on the analysis and optimization knowledge of its customers through segmentation strategies the which they are carried out at all times thanks to information systems. The importance of analysis, segmentation and meeting the needs of the "leaders" are the core values that make a difference in the competitive positioning strategy of the target markets always supporting both relational marketing and use the most innovative technology.

Key words: Mercadona, Customers, Segmentation, Knowledge, Information Systems.



INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.	5
1.1 Objetivos y metodología.	11
1.2 Alcance.	19

MARCO TEÓRICO:

2. El modelo Mercadona.	24
2.1 El exitoso caso de la gestión de Mercadona.	27
2.2 Estrategia de negocio.	33
2.3 Marcas blancas.	43
3. Tecnología.	48
3.1 La importancia de los sistemas de información.	50
3.2 La innovación de los procesos y de la tecnología en Mercadona.	53

MARCO PRÁCTICO:

4. Elementos del programa estratégico de segmentación de Mercadona.	58
4.1 Conocimiento de los clientes.	60
4.2 Estrategia.	64
4.3 Ejecución.	68
4.4 Análisis y Optimización.	74



5.	Arquitectura de los sistemas de información para la solución del marketing transpromocional multicanal en el caso de Mercadona.	78
6.	Asociación y relación directa entre marketing (estrategia de segmentación) y tecnología (sistemas de la información) en el caso de Mercadona.	87
6.1	Marketing – La estrategia de Segmentación.	89
6.1.1	Segmentos de la información.	93
6.1.2	Plan de campaña.	99
6.2	Tecnología – Sistemas de la Información.	101
6.2.1	Technology Landscape (Paisaje de tecnología).	103
6.2.1.1	Selección y aplicación de los sistemas de información.	105
6.2.2	Campaign Management (administrador de campañas).	110
6.3	Business Intelligence (BI) – Análisis y optimización.	114
6.4	Satisfacción del cliente.	118
7.	Conclusiones.	120
8.	Bibliografía.	123
9.	Anexos.	126



1. Introducción.

En este trabajo fin de grado se pretende plasmar una gran parte de los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de todo el grado de los sistemas de la información bajo un marco en el cual se compaginen tanto la importancia de la aplicación de los sistemas de información en el mundo empresarial como los diversos conocimientos básicos e imprescindibles de cómo actúan y se integran cada uno de ellos en las propias compañías pudiendo ser tan importantes que pueden terminar convirtiéndose en una parte imprescindible dentro de la cultura empresarial.

Me gustaría comenzar reseñando la gran importancia de este grado en cuanto a los diversos conocimientos y aptitudes obtenidos, debido a que al tratarse de unos estudios bastante enfocado al ámbito empresarial estos mismo son de gran ayuda para en un futuro poder desarrollar de una manera idónea nuestras propias carreras profesionales o en el caso de aquellas personas que ya adquieran de una cierta experiencia profesional, como es mi caso, que estos conocimientos nos sirvan para poder mejorar en nuestros puestos de trabajo ya que es de vital importancia tener unos conocimientos solidos sobre las diversas materias tecnológicas y que implicación tienen estas dentro del ámbito empresarial.

Por otro lado, y no por ello menos importante debemos comentar también la implicación que han ido teniendo estos sistemas con el paso del tiempo en todos los ámbitos empresariales a nivel global. Hoy en día, debido a los tiempos tecnológicos que corren es importante hacer una mínima referencia a que actualmente, la mayoría de nosotros no recordamos la importancia de estos sistemas en el pasado...pero hace aproximadamente 10-12 años atrás los sistemas de la información eran sistemas sólidos, robustos, nada versátiles de los cuales su objetivo principal era poder almacenar dicha información para posteriores usos pero nunca desde un punto de vista estratégico de análisis de 360°.



Hoy, la información es poder pero no solo el poder de tener información es una fuente imprescindible para todas las compañías sino la forma en la cual estas entidades gestionan, procesan, optimizan y analizan dicha información para hacer de ella la verdadera esencia del poder llevar a cabo sus procesos empresariales con éxito y de forma correcta. Por ello, es en este punto donde los sistemas de información adquieren la importancia de la cual se han ido retroalimentando a lo largo de la última década.

Los sistemas de información no nos dotan únicamente de información para procesarla, optimizarla y analizarla sino que además han adquirido un papel fundamental en los procesos de negocios actuales tanto a pequeña como a gran escala. Su aplicación es otro de los papeles que más fuerzan han adquirido en los últimos años ya que dichos sistemas han sido capaces de servir como fuente de aplicación a otros ámbitos tecnológicos y empresariales como por ejemplo al marketing y más concretamente al concepto de segmentación que a lo largo de dicho trabajo iremos desarrollando más detenidamente.

Una vez realizado un pequeño marco introductorio de la visión general y bastante amplia en la cual se enmarcan los sistemas de información y su aplicación en los diversos ámbitos empresariales, comenzaremos a realizar una especificación un poco más en detalle del objeto y el contenido de este trabajo fin de grado. Por otro lado, una vez establecido una correcta introducción sobre *los sistemas de información y su aplicación a la segmentación en el caso de Mercadona* justificaremos de una forma adecuada el interés e importancia del mismo, describiendo para ello algunos ejemplos prácticos de como la importancia de los mismos influyen en los diferentes consumidores de dicha entidad.

El correspondiente trabajo de fin de grado se desarrollará en el ámbito de la compañía española de distribución Mercadona, la cual está considerada como la primera compañía de distribución nacional con un capital 100% español englobada dentro del segmento de los supermercados, cuyo objetivo principal y más absoluto es poder complacer y satisfacer plenamente todas y cada una de las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene de sus clientes ya sean clientes esporádicos, de frecuencia constante y/o potenciales.



El objeto principal del correspondiente trabajo de fin de grado se basará en el estudio en profundidad y detallado de como la correcta selección y aplicación de los sistemas de información se han convertido en una de las claves esenciales para el éxito de dicha compañía en cuanto al estudio de sus clientes mediante la estrategia de segmentación se refiere.

Antes de realizar dicho análisis para la selección y aplicación de dichos sistemas es clave para poder desarrollar este objeto conocer cuál es la cultura empresarial de la compañía, cuáles son sus objetivos más esenciales, como determinan su propio valor de negocio y cuáles son las vías de actuación e interacción con sus clientes para poder enfocar las estrategias de negocio más idóneas para aumentar su productividad y como consecuencia poder obtener directamente un mayor enriquecimiento empresarial. Dentro de este aspecto, me gustaría poner como antecedente que la entidad Mercadona basa su modelo de negocio en una determinada “fórmula” desarrollada y en continua remodelación por ellos mismos la cual está basada en el siguiente termino que se detalla a continuación:

Siempre Precios Bajos (SPB), la cual permite que los clientes puedan realizar una compra completa y totalmente satisfactoria pudiendo obtener los productos de máxima calidad al precio más bajo establecido por el mercado. Como dato reseñable, comentaremos que dicha “formula” lleva acompañando a la entidad desde hace más de 18 años ya que según la compañía su modelo de pensamiento está basado en que *“la calidad de sus productos no tiene por qué ser más cara”*.

Una vez definidos y centrados los aspectos comentados anteriormente, la entidad Mercadona ya está en disposición de poder comenzar a realizar una correcta selección y aplicación de los sistemas de información para su modelo de negocio.



Según el artículo “**Mercadona y sus datos**”, (Torrejón, David. (06 de octubre 2014).

<http://www.marketingnews.es/varios/opinion/1085369028705/Mercadona-datos.1.html>)

podemos mencionar que la propia compañía lleva invertidos nada más ni nada menos que cerca de 126 millones de €uros en su centro de cálculo en tiempo real para determinar las compras de sus propios clientes.

Enlazando con la noticia anterior, en cuanto a la aplicación de los sistemas de información debemos comentar a modo introductorio que en este año 2015, Mercadona pondrá en marcha su nuevo **Centro de Proceso de Datos (CPD)** el cual le dotará de conocer al instante la información referente a su negocio, suministro, plataformas tecnológicas así como la gestión y operatividad de las diversas tiendas repartidas a lo largo de toda la geografía nacional. Como bien comentamos al inicio de este trabajo de fin de grado, la información es poder, pero lo realmente importante es saber cómo gestionar esa información, es aquí donde Mercadona entra en juego consiguiendo multiplicar por cuatro su capacidad de manejo de información.

Para la entidad, invertir en tecnología y más concretamente en los sistemas de la información (25-40 millones de €uros) es una apuesta segura en cuanto a poder desarrollar el objetivo final del conocimiento de sus propios clientes. Partiendo de este punto, hemos podido determinar tras la lectura de diversas fuentes de información que Mercadona, como líder de distribución alimenticia en España, lleva realizando una transformación tecnológica y digital desde el 2009.

Por otro lado, comentar la importancia de la gestión y el manejo de la información que estos sistemas ofrecen de forma instantánea por lo que se pueden obtener análisis y conclusiones muy relevantes en cuanto a los propios clientes y a la efectividad de la cadena de suministros. Analizar este tipo de datos en el acto y de forma automatizada tendrá un valor añadido, el cual proporcionará el poder de anticipación en los hábitos de compra de sus clientes. Un claro ejemplo de análisis de esta información es que los productos frescos representan más del 50% del gasto alimenticio familiar, por ello, debido a este análisis, la compañía Mercadona cambió su estrategia de negocio en cuanto a estos productos se refiere.



Como bien hemos observado, este es un claro ejemplo de la importancia de seleccionar correctamente los sistemas de información, ya que una buena selección y una correcta aplicación son de vital importancia a la hora de conocer nuestro modelo de negocio y su aplicación dentro del propio sector. Para más información referente a estas cuestiones se puede consultar el artículo “**El nuevo “cerebro” de Mercadona**”, (Opinión libre de profesionales del sector. (25 de noviembre 2014). <http://www.granconsumo.tv>).

En cuanto al contenido del trabajo de fin de grado, al ser un campo de estudio bastante amplio vamos a enfocarlo desde un punto de vista que abarcara diversos ámbitos de actuación, todos y cada uno de ellos muy concretos, intentando mantener en la medida de lo posible siempre un alineamiento teórico-práctico partiendo desde la globalidad del concepto a la especificación de la aplicación dentro de la compañía Mercadona.

Por otro lado, entraremos en el detalle de la vertiente tecnológica, más concretamente en la selección, análisis e implicación de los sistemas de la información y la propia aplicación e actuación de estos dentro del término de la segmentación de los clientes para la compañía de distribución alimenticia para la cual estamos desarrollando este trabajo.

Comentar, además que cada uno de los sistemas de información seleccionados en dicho proyecto han sido previamente escogidos a partir de un paisaje de tecnología, más conocido en el ámbito tecnológico como *Technology Landscape* tras un estudio previo de aquellos sistemas que mejor se pueden adaptar a los procesos de la propia compañía y mayor rendimiento de productividad puede ofrecer para satisfacer las necesidades de la entidad.

Todos ellos actualmente ya se encuentran aplicados o en fase de aplicación y continua remodelación en la actuación de Mercadona con sus clientes siempre manteniendo una relación directa entre dichos sistemas de información (tecnología) y la estrategia de segmentación del modelo de negocio que persigue la entidad Mercadona en cuanto a este ámbito se refiere.



En cuanto al interés e importancia de dicho trabajo de fin de grado, me gustaría comenzar comentando el interés por dicho proyecto ya que la realización de dicho trabajo me permite de primera mano poder conocer el modelo de negocio de la compañía de distribución alimenticia más importante a nivel nacional y una de las compañías más importantes a nivel internacional en cuanto al exitoso caso de la gestión de dicho modelo de negocio se refiere, el cual ha sido objeto de estudio por diversas universidades y escuelas de negocio tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte, comentar también el conocimiento adquirido en cuanto a la estrategia de segmentación de sus clientes se refiere, el poder aprender, analizar y comprender como la entidad Mercadona busca siempre la satisfacción de sus clientes, más conocidos como “jefes”, estudiando con anterioridad cuáles son sus necesidades, fruto de sus interacciones pasadas, anticipándose de esta manera a sus actuaciones de futuro a la hora de la adquisición de sus productos en sus diferentes centros de distribución repartidos a lo largo de la geografía española.

Otro de los aspectos de vital importancia que no podría dejar pasar sin mencionar, es como la compañía Mercadona lleva a cabo la aplicación de sus sistemas de información, los cuales han sido adquiridos a medida para poder desarrollar su estrategia de negocio con total seguridad, a partir de estos sistemas, los diferentes departamentos involucrados en los procesos de carga, análisis, optimización y extracción obtienen datos relevantes sobre el conocimiento de sus clientes que le ayudan de una manera excepcional a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones.

En cuanto a la importancia del trabajo de fin de grado, considero que dicho proyecto puede ayudarme a desarrollarme de una manera más eficaz y eficiente en el día a día en mi carrera profesional ya que actualmente por el trabajo que desempeño es fundamental tener los conceptos y las necesidades del cliente claros, por ello, un entendimiento conciso y con una transparencia total con nuestros propios clientes a día de hoy es fundamental para tener éxito en la gestión empresarial.



Para ir finalizando, la importancia de conocer cuáles son las necesidades de dichos clientes y la manera de satisfacerlas ofreciéndoles aquellas soluciones que más se acerque a sus requerimientos mínimos de satisfacción se convierten hoy en día en una de las labores principales para la perfecta gestión de nuestros clientes y esta situación a modo personal me puede resultar verdaderamente enriquecedora si en algún punto de mi carrera profesional decido abarcar en la aventura de poder crear en el día de mañana mi propio negocio.

1.1 Objetivos y metodología.

Los objetivos que intentamos conseguir al desarrollar el correspondiente trabajo de fin de grado es en primer lugar realizar un estudio en detalle y un profundo trabajo de investigación sobre los aspectos más significativos que la compañía Mercadona ha llevado a cabo para gestionar a sus propios clientes de tal forma que son ellos mismos los que proporcionan a la compañía de una manera inconsciente datos sobre sus comportamientos, hábitos de compra y necesidades a satisfacer, es en este punto en concreto donde analizaremos como la entidad Mercadona es capaz de analizar dicha información y optimizarla en base a los diferentes sistemas de la información y su aplicación a la estrategia de segmentación establecida en su modelo de negocio.

Otros de los objetivos clave del correspondiente trabajo de fin de grado es en principio establecer cuáles son los sistemas de información que Mercadona posee en la actualidad y determinar en detalle cuales son los resultados que aportan dichos sistemas, para posteriormente poder realizar un estudio analítico sobre dichos resultados con el objetivo primordial de mejorar aquellos puntos claves para la propia satisfacción de sus clientes y su mercado objetivo.



Estos objetivos vendrán en todo momento establecidos por diversas vías de actuación, aunque en el desarrollo de este trabajo de fin de grado nos vamos a centrar fundamentalmente en las acciones correspondientes a la puesta en marcha a través de la estrategia de segmentación que la compañía ha creído más idónea partiendo de la base del estudio y conocimiento previo de sus propios clientes, obteniendo en todo momento una visión 360° de sus clientes indiferentemente del segmento al cual pertenezcan o aquellas acciones que hayan llevado a cabo en la interacción directa con el centro de suministro más cercano.

Por último, analizaremos en detalle como a partir de la toma de decisiones y las acciones puestas en marcha por la compañía Mercadona se conseguirá uno de los objetivos primordiales que no es otro que dichos clientes respondan de formas diferentes ante los diversos estímulos/acciones distribuidos por la propia compañía debido al conocimiento previo adquirido de dichos clientes.

En cuanto a la metodología del trabajo de fin de grado, como ya comentamos anteriormente, el correspondiente proyecto de fin de grado está basado en diversos ámbitos de estudio siempre desde la aplicación de los sistemas de información de Mercadona y cómo influyen estos sobre la segmentación de sus clientes. Para mantener una mejor distribución del trabajo tanto mi tutor, **José Miguel Ponce Núñez** como yo, **Rubén Vázquez González**, realizador de dicho trabajo fin de grado, hemos decidido distribuir dicho trabajo en dos grandes bloques centrales y luego ir desarrollando cada uno de los diferentes puntos o las fases más esenciales pertenecientes a cada uno de estos dos grandes bloques.



En primer lugar desarrollaremos el primero de estos bloques, denominado **marco teórico**, donde aparte de la pequeña argumentación introductoria que hemos comenzado a desarrollar desde el comienzo del trabajo de fin de grado abarcando diversos puntos de información previos, pequeñas peculiaridades y los diferentes conceptos o valoraciones de la importancia de la información y como se integran estos en los diversos sistemas de información que se llevan a cabo la entidad Mercadona con el objetivo final de conocer mejor a sus clientes para poder satisfacer con éxito a sus clientes, además estableceremos dos subapartados esenciales para centrar el contenido del trabajo.

El primero de ello, lo hemos denominado; ***El modelo Mercadona*** en el cual conoceremos más en profundidad el exitoso caso de gestión de la compañía y cuales son aquellas variables indispensables de la entidad para desarrollar de una manera satisfactoria su presencia en el mercado a nivel nacional, además se ofrecerán una serie de datos muy relevantes sobre la propia compañía donde se muestra al importancia de su presencia geográfica, la seguridad de ser un empleo estable, sobre todo para el empleo femenino con un cuota de empleabilidad en mujeres superior al 55%, el desarrollo de carrera profesional así como los fabricantes interproveedores y la productividad social entre otros datos reseñables todos y cada uno de ellos basados siempre desde el punto de calidad total.

Por otro lado, conocer de una manera más específica la estrategia de negocio que la compañía persigue desde el ámbito de la segmentación. Para poder desarrollar este aspecto es fundamental en primer lugar ver la propia evolución que ha tenido la entidad a lo largo de los años y la decisión que le ha llevado de pasar de una estrategia basada simplemente en “mover” productos a una estrategia de desarrollo del conocimiento de sus clientes por productos.



Además, destacaremos la importancia de las diferentes marcas blancas para la entidad, ya que desde que Mercadona empezó a desarrollar sus propios productos para la satisfacción de sus clientes manteniendo en todo momento su fórmula de **Siempre Precios Bajos (SPB)**, ha respetado en todo momento una concordancia ética y moral con los interproveedores que han desarrollado el producto considerándoles una parte más del éxito de su gestión.

El segundo de los subapartados del marco teórico hemos determinado enfocarlo desde el punto de vista de la *Tecnología de la Información (IT)* tratando en primer lugar, de dar una argumentación más en detalle sobre la gran importancia de la tecnología y más concretamente de los sistemas información y como estos aplican el análisis de sus clientes para determinar el propio conocimiento de estos, para así fijar diversos puntos o referencias fundamentales de satisfacción de sus propias necesidades así como los objetivos que persiguen los diferentes clientes a la hora de realizar su compra en base a su análisis previo y el establecimiento de los clústeres de segmentación más significativos por cada uno de los clientes, por ejemplo, sus hábitos de compra, las variables socio-demográfica o incluso el estado del valor de cada una de sus compras a partir del ticket medio por cliente todo ello con el fin de proporcionar un mejor servicio de una forma más útil, precisa y eficaz.

Además, comentar la importancia de la innovación de los procesos que la propia compañía ha desarrollado para aportar un mayor valor estableciendo una producción más eficaz en un periodo de tiempo menor, pero no solo esta innovación ofrece unas garantías de mejora a la propia compañía sino que además gracias a dicha remodelación de los procesos se ha conseguido evolucionar en otras facetas en cuanto a materia logística y de distribución se refiere.



Por último, también tratare de llevar a cabo una pequeña argumentación en detalle sobre la innovación tecnológica de la entidad, es decir, dar algunos ejemplos claros sobre como Mercadona ha evolucionado en este ámbito, y sobre todo como han llegado a la conclusión que la inversión en nuevas tecnologías es fundamental para poder continuar llevando una gestión de éxito en el mercado actual y poder dar una mayor facilidad a sus clientes para satisfacer sus propias necesidades.

Esta innovación también ha sido llevada al ámbito tecnológico de la web 2.0 y sus redes sociales innovando en este aspecto de una manera muy satisfactoria permitiendo una mayor accesibilidad web independientemente de la propia condición que sus clientes puedan poseer.

A continuación, desarrollaremos el segundo de estos bloques, denominado **marco práctico**, el cual se basará mediante el desarrollo de diversos puntos o bloques de contenidos desde una perspectiva más práctica, llevando a cabo una clara y concisa interacción existente entre la compañía, la aplicación de los sistemas de información en diversos ámbitos y el análisis bajo el concepto práctico de segmentación aplicados a sus propios clientes.

Dentro de este marco practico, estableceremos tres subapartados esenciales que nos ayudaran a comprender de una forma más completa cual es el proceso de evolución de la toma de decisiones de la compañía en cuanto a la aplicación de los sistemas de información en base a la segmentación de sus clientes, es decir, estudiaremos las diferentes fases y los elementos esenciales dentro del modelo estratégico para determinar las diferentes variables de clusterización de sus clientes obtenidos a través de la aplicación de la arquitectura de dichos sistemas de la información para poder establecer la relación **cliente-producto-necesidad** a través de sus diversos canales aplicados.



El primero de ello, lo hemos denominado; *Elementos del programa estratégico de segmentación de Mercadona* en el cual se describen cada uno de estos elementos en detalle y cuáles son los pasos correctos a seguir para una correcta toma de decisiones.

Algunas peculiaridades de este tipo de programa estratégico es que está continuamente en ciclo, es decir, Mercadona para este programa establece un ciclo cerrado de continua ejecución el cual abarca diversos ámbitos perfectamente establecidos y comunicados entre sí. Desde el conocimiento de los clientes, sea cual sea su frecuencia de compra por ejemplo hasta el análisis y la propia optimización de las necesidades de estos.

El segundo de estos subapartados, lo hemos denominado; *Arquitectura de los sistemas de información para la solución del marketing transpromocional multicanal en el caso de Mercadona* en el cual entraremos en el detalle partiendo del esquema principal de la propia arquitectura estableciendo cuales son los recursos que tiene implantados Mercadona y cuáles son los diferentes sistemas de información necesarios para cumplir de manera satisfactoria con las diferentes reglas necesarias para completar el proceso de negocio.

Por otro lado, no solo abarcaremos cuales son las funciones más relevantes de cada uno de sus sistemas, sino la forma en la cual se integran entre sí, partiendo en todo momento de diferentes fuentes de información tanto internas como externas además de que equipos son los encargados de llevar a cabo el buen funcionamiento de estos sistemas, teniendo en cuenta en todo momento los diferentes perfiles establecidos por el correspondiente proceso de negocio.



Por último en cuanto a este subapartado se refiere, estableceremos cuales son aquellos canales por el cual la propia entidad tiene un contacto directo con los diferentes núcleos de clientes establecidos en la fase previa del conocimiento del cliente adaptando en todo momento una solución del marketing transpromocional para mantener el propio valor de sus clientes y satisfacer así de una forma inmediata cualquiera de sus necesidades, incluso antes de que esta pueda surgir del estudio previo de análisis realizado en el subapartado anterior.

En cuanto al tercer y último subapartado, hemos determinado denominarlo; *Asociación y relación directa entre marketing (estrategia de segmentación) y tecnología (sistema de la información) en el caso de Mercadona* en la cual estableceremos a modo práctico la correspondencia asociativa existente entre la estrategia de segmentación establecida por Mercadona y los sistemas de la información aplicados en la propia compañía.

Comentar que en este punto entraremos en detalle en el estudio de forma paralela en cuanto a las dos vertientes se refiere, es decir, iremos comparando en todo momento cada uno de los elementos de diversos ámbitos y el nexo de unión y la relación que guardan en todo momento.

Este apartado es el núcleo central y más amplio de todo el trabajo de fin de grado en el cual desarrollaremos detenidamente cada uno de los aspectos así como otros temas de estudio previamente redactados en dicho proyecto, además, me gustaría comentar que dentro de este gran subapartado realizaremos bastantes referencias al concepto del marketing y más concretamente a la estrategia de segmentación, ¿qué es?, ¿para qué sirve?, ¿Por qué es necesaria y fundamental en el conocimiento del cliente?, conocer los diferentes segmentos de la información que aplica Mercadona, cuales son los segmentos que llevan a cabo otras compañías competencia dentro del sector, como son mis clientes, cuáles son sus comportamientos, como podemos llevar a cabo la aplicación de las acciones y otros aspectos de especial interés.



Otros de los aspectos que también trataremos con una atención especial es el plan de campaña establecido por la propia compañía el cual es clave en el éxito de las campañas de Mercadona partiendo siempre de una base establecida desde hace más de 5 años en la cual basa todo su conocimiento en tres grandes aspectos los cuales son la segmentación, la propia oferta en el precio del producto y la comunicación de las medidas adoptadas a los diferentes centros repartidos a lo largo de toda la geografía nacional.

Dentro de este aspecto además nos centraremos también en uno de los aspectos fundamentales dentro del propio análisis y la optimización de los datos obtenidos a partir de la actuación y los comportamientos de los clientes, comentaremos con especial interés aquellos conceptos más reseñables de la inteligencia de negocio, más conocido como **Business Intelligence (BI)**, algunos de los aspectos centrales de este tema es el propio ciclo de vida del cliente y el valor de los mismos, aunque parezcan dos conceptos totalmente diferentes en realidad estos dos conceptos guardan entre si mucha concordancia por lo que van de la mano en todo momento guardando una relación estrecha, otros de los conceptos que trataremos son el coste de adquisición de desarrollar a un nuevo cliente proporcionando datos y valores previamente analizados a través de los sistemas de información detallados en dicho trabajo de fin de grado.

Por último, y relacionado con los diversos conceptos del párrafo anterior, plantaremos la importancia del marketing de precisión, estudiando sus datos, sistematizando estos mismos y siempre orientándolos en el ciclo de vida del cliente en base al valor que aporta en sus compras así como una pequeño ejemplo práctico de como Mercadona tiene distribuidos a sus clientes, es decir, donde se encuentran mis clientes por valor, ya que no es lo mismo por ejemplo un cliente potencial que me aporta un valor de adquisición de grado medio y se encuentra situado a más de 2 km que un cliente esporádico que se encuentra a menos de 500 metros del centro de venta más cercano.



Para finalizar este marco práctico, finalmente concluiremos con el apartado referente a la satisfacción del cliente final tras haber pasado por todo el estudio previo y adoptando aquellas medidas necesarias las cuales fueran analizadas en la fase de análisis y optimización previamente establecidas mediante la aplicación de la segmentación que otorgo Mercadona a dichos clientes a través de los resultados proporcionados por los sistemas de información.

Otros puntos a tener en cuenta dentro del trabajo de fin de grado, son las conclusiones finales en las cuales determinaremos los aspectos más reseñables que hemos llevado a cabo tras la realización del estudio completo de la compañía Mercadona, así como la bibliografía aportada y aquellos anexos que creamos convenientes y que pueden ser de utilidad para entender de una manera más satisfactoria el contenido del proyecto en sí.

1.2 Alcance.

Otros de los puntos fundamentales de dicho trabajo de fin de grado es el alcance que se desea obtener con este proyecto.

En cuanto a este punto se refiere partimos de la base que dicho alcance puede abarcar diversas vertientes todas y cada una de ellas de vital importancia dependiendo en gran medida de cuales sean los objetivos a obtener dependiendo del individuo o colectivo que estudie, analice y obtenga las conclusiones que más se asemejen a la cumplimentación de la satisfacción empresarial y de sus clientes.



Si nos centramos en este proyecto desde el punto de vista empresarial, el alcance que puede llegar a tener este trabajo de fin de grado es bastante sólido, ya que en él no solo se explica y se detalla el modelo de negocio implantado en Mercadona a lo largo de su historia desde una perspectiva general destacando aquellos aspectos más esenciales sino que además, aporta un conocimiento muy específico y concreto en cuanto a la forma de aplicar la segmentación a la hora de analizar y tomar las decisiones oportunas mediante una serie de acciones para satisfacer las necesidades de sus propios clientes.

Por ello, este proyecto da la oportunidad al lector de ver el alcance que se puede obtener desde una perspectiva general aunque si quisiéramos centrarnos en un aspecto concreto como pudiera ser la aplicación del concepto de la segmentación este trabajo de fin de grado se adaptaría a la perfección.

Otro de los alcances que se desea conseguir con dicho proyecto de fin de grado sería desde la vertiente emprendedora. Desde este punto de vista, aquellos colectivos o individuos que se estén planteando poner en marcha un nuevo negocio ya sea físico o incluso a través de internet dicho trabajo de fin de grado les puede ser de gran ayuda a la hora de obtener las bases principales para comenzar a formular su modelo de negocio.

A continuación, comentaremos que estos nuevos emprendedores también se pueden dotar de las diferentes tácticas utilizadas por Mercadona para el conocimiento del cliente, la estrategia a seguir para poder centrarse directamente en las necesidades de estos últimos y de esta forma poder conseguir que dichos clientes pasasen de ser unos clientes eventuales con un radio de frecuencia por ejemplo trimestral a unos clientes potenciales en un periodo de tiempo medio o porque no, a corto plazo como por ejemplo mensual o quincenal.



Por otro lado, comentar que además dentro de la estrategia del modelo de negocio llevada a cabo por Mercadona dichos emprendedores pueden alcanzar algunos términos unidos a la ejecución de dichas estrategias como por ejemplo las diversas reglas de negocio a establecer teniendo presente en todo momento la situación del mercado, las competencias y desde donde se va a ejecutar su nuevo negocio, es decir, no es el mismo alcance que se puede obtener de dicho proyecto para un negocio que se va a desarrollar de forma física, el cual tendrá que dotarse de una o varias tiendas presenciales, proveedores físicos, estructuras de distribución, calidad tangible, seguimiento e inventario de los productos que se pueden poner a la venta, control del stock, rotación de productos... que de aquel negocio que se va a poner en marcha por ejemplo en internet como puede ser el ejemplo de una tienda virtual donde en primer lugar comprendemos que los costes van a ser muchos menores que en el caso anterior, además existe un control mucho más exhaustivo del seguimiento de los productos así como el ahorro en personal debido a poseer un único punto de venta como sería la propia tienda virtual.

Para ir finalizando en cuanto a este aspecto se refiere, además de los dos puntos comentados anteriormente debemos mencionar el alcance que puede dotar dicho trabajo de fin de grado en cuanto a la aplicación de los sistemas de información se refiere.

En dicho proyecto se realiza una completa integración en bloque de dichos sistemas permitiendo así elegir aquellos sistemas que mejor se adapten a nuestra entidad debido a la gran variedad que existen dentro del ámbito tecnológico, de esta forma, dicho proyecto tiene el alcance o la voluntad de determinar aquellos sistemas que mejor se adapten a nuestra entidad para llevar a cabo la aplicación de la clusterización tomando como ejemplo más claro dentro del sector de la distribución alimenticia a Mercadona.



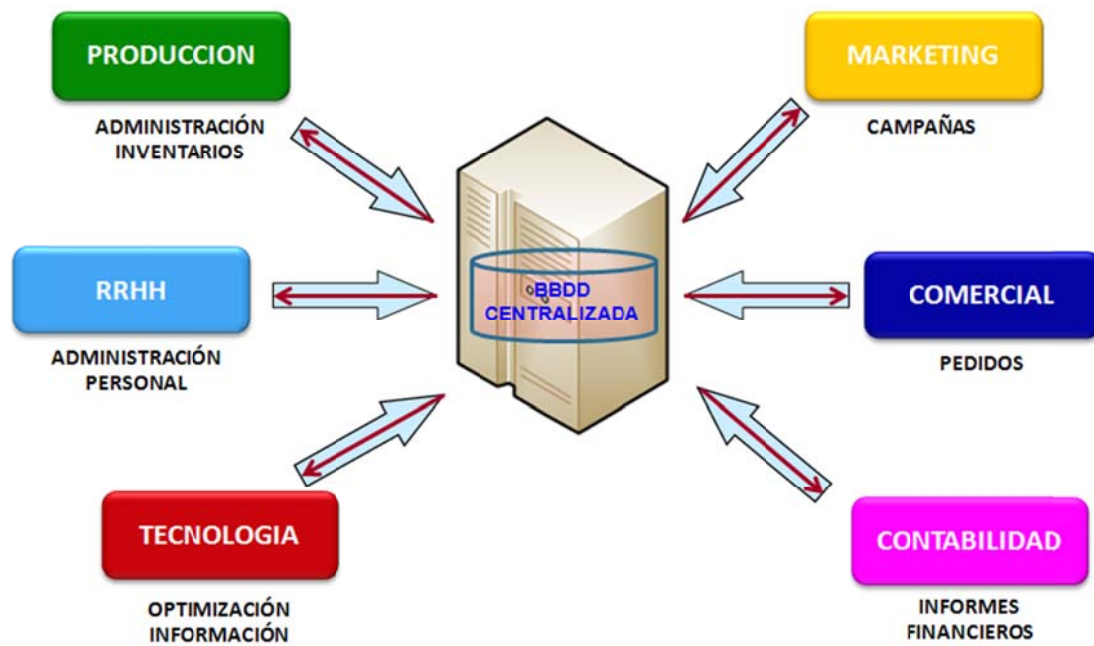
Pero no solo podemos alcanzar nuestros objetivos bajo este ámbito, sino que además, el trabajo que se está realizando nos da la oportunidad de conocer otros sinfín de sistemas dependiendo de los objetivos a perseguir, como por ejemplo, aquellos sistemas de información centrados en la adaptabilidad de los medios y el mejor desarrollo para cubrir de forma más eficaz cada una de las necesidades de sus propios clientes.

Siguiendo el modelo implantado por Mercadona, otro de los alcances que se pueden conseguir es la obtención a partir de dichos sistemas de información una solución eficiente frente a los problemas que puedan surgir a lo largo de los proyectos, consiguiendo de esta forma una gestión óptima de los diferentes departamentos que integran los sistemas de información que tiene como consecuencia clave el ahorro de costes de la compañía.

Para finalizar comentaremos el alcance de dichos sistemas en diversos ámbitos como pueden ser por ejemplo:

- 1) El tratamiento y mejora de la gestión de la información.
- 2) Optimizar la accesibilidad debido a los diferentes puntos de información.
- 3) Documentar y dar alcance a las soluciones implantadas ante problemas eventuales.

A continuación se muestra un ejemplo claro de **ESQUEMATIZACIÓN** que pueden tener los sistemas de información en el alcance empresarial.





MARCO TEÓRICO:

2. El modelo Mercadona.

Desde el punto de vista teórico de dicho trabajo de fin de grado he considerado que este punto quizás a modo desarrollo sea uno de los apartados más importantes que bajo ningún concepto se debería dejar pasar por alto debido a la importante evolución que ha tenido desde su origen hasta la actualidad. En el vamos a describir y determinar aquellos aspectos fundamentales que han conseguido que Mercadona a partir del 2008 sea considerada como la compañía líder de distribución alimenticia a nivel nacional.

Lógicamente, dentro de este apartado hay multitud de información de vital importancia, sin embargo toda la información y documentación obtenida tanto mi tutor como yo hemos considerado oportuno sintetizarla en 3 bloques, los cuales describiremos más adelante.

Por otro lado me gustaría comentar que dicha síntesis y el conocimiento aportado en base al modelo de Mercadona está centrado en la experiencia que tuve a mediados del mes de octubre del año 2014 con un representante de dicha entidad, más concretamente con un encargado del centro de distribución Mercadona, (Centro Comercial Alcalá Magna), Av. Miguel de Unamuno, 28806 Alcalá de Henares, Madrid, en el cual abarcamos diversos puntos sobre dicho trabajo y se me proporciono un conocimiento muy enriquecedor en cuanto al exitoso caso de la gestión de la compañía, su estrategia de negocio, el desarrollo de sus propias marcas así como un sinfín de información y conocimiento referente a Mercadona como entidad de distribución, la satisfacción de sus clientes destacando la importancia del comportamiento de los clientes en referencia a los estímulos proporcionados por la compañía para lograr la satisfacción de estos últimos.



Antes de comenzar a detallar los diferentes bloques comentados anteriormente, por último en cuanto al modelo de Mercadona se refiere voy a describir algunos pequeños detalles bastante significantes que la mayoría, por no decir toda la gran parte de la sociedad desconoce, incluyendo sus propios trabajadores y sus clientes más potenciales o fidelizados.

Curiosamente Mercadona siempre se ha caracterizado por la sencillez de sus productos y los precios bajos acordes a la sociedad, pues es desde este punto inicial, donde la propia compañía comenzó hace más de 37 años (*) a poner en práctica dichos conceptos en base a su logo y a la construcción de sus diferentes centros de distribución.

(*) 1977. El matrimonio formado por **D. Francisco Roig Ballester** (1912-2003) y **D^a Trinidad Alfonso Mocholí** (1911-2006) inician la actividad de Mercadona, pasando de un negocio familiar a un entidad dirigida a la distribución y venta de ultramarinos. Según el documento “**Historia de un éxito: Mercadona**”, (Alfonso, Javier. (10 de abril 2014)).

77





Desde el punto de vista del Marketing y tras analizar el logo de la entidad Mercadona podemos observar como con su imagen se quiere transmitir ante la sociedad la sencillez, la simplicidad y la eficacia de sus productos, por esta misma causa si nos fijamos atentamente, lo primero que nos llama la atención que justo encima del nombre de la compañía (**MERCADONA**, la cual muestra por el tipo de letra y la separación entre sus caracteres la **sencillez** de su marca) hay situado una **cesta de compra**, a primera vista podemos observar que dicha cesta es **muy simple** (principio de **simplicidad**) en la cual hay productos de primera necesidad a los cuales debería tener acceso toda la sociedad (**eficacia de los productos**), como por ejemplo las verduras o las frutas (si nos fijamos más en detalle podemos observar diferentes tipos de espárragos, verduras, tomates incluso lo que parece ser 3 naranjas...)

Por otro lado, además observamos una botella de bebida, el cual significa otro de los productos esenciales de alimentación como por ejemplo el agua o si nos vamos a parámetros más familiares representaría una botella de vino en representación a la importancia de las comidas familiares y el importante significado de familia dentro de la sociedad.





Otros de los aspectos bastantes significantes que me gustaría comentar es que aunque la sociedad, el mercado, el mundo en general con el paso de los años vaya avanzando e innovando en todos los aspectos Mercadona siempre se ha caracterizado por no perder sus valores más esenciales y como muestra de ello en la siguiente imagen podemos observar como aun, en pleno siglo XXI, en la construcción de sus nuevos centros de distribución continua mostrando una sencillez ejemplar en todos y cada uno de sus aspectos.



Fachada de supermercado en el Centro Comercial La Fuensanta en Móstoles, Madrid. Fotografía obtenida del documento “**Historia de un éxito: Mercadona**”, (Alfonso, Javier. (10 de abril 2014)).

2.1 El exitoso caso de la gestión de Mercadona.

En este punto abarcaremos como Mercadona se ha convertido en la compañía referente a nivel nacional en cuanto a la distribución alimenticia se refiere en base a la gestión de su modelo.



En primer lugar, destacar que el éxito de la gestión de Mercadona a nivel nacional no está basado en un modelo ya establecido desde un inicio sino que el éxito se ha conseguido en base a la remodelación continua de su propio modelo inicial a lo largo de los años intentando siempre conocer al cliente, situarse desde su perspectiva, analizar sus comportamientos, cuáles son sus necesidades, el porqué de estas y como yo, Mercadona, me puedo adelantar a su satisfacción en base a las acciones que pueda poner en marcha en mis centros de distribución.

Pero esto no siempre ha sido así, para llegar a esta breve conclusión comentada en el párrafo anterior ha sido necesario años de experiencia y años en los cuales la remodelación de la gestión de nuestro modelo se ha topado con diversas circunstancias de mayor o menor éxito, al final un modelo de negocio se basa en la determinación que marca la sociedad, no es lo mismo el modelo de negocio en cuanto a su gestión que Mercadona ponían en marcha en la década de los 80, al principio de su constitución, como la gestión que puede poner en la actualidad donde el comportamiento de sus clientes, el cambio en la distribución y sobre todo los cambios surgidos en los medios de comunicación abarcan las pautas principales de desarrollo de las necesidades de los posibles clientes.

Lo que sí es una realidad es que el exitoso caso de la gestión de Mercadona se alcanzó a partir del modelo de gestión establecido a partir del año 1993. El cual se basó en el modelo de **Calidad Total**.





Por medio de este modelo, Mercadona ha dado con la clave en cuanto a la manera de gestionar tanto interna como externamente su negocio, basado principalmente en satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes principales de la compañía.

Este modelo remodelado ha conseguido que Mercadona tenga la capacidad de ayudar a todas las personas que forman parte de la compañía a tomar decisiones determinantes en su trabajo diario para la satisfacción final de sus “Jefes”, es decir, sus **clientes**. Este exitoso modelo está basado en el siguiente lema:

“El que tiene un modelo, tiene un tesoro”

El cual fue adquirido como buque insignia por los trabajadores de Mercadona a partir del año 1993. Por otro lado, este modelo de **Calidad Total** introdujo dentro de la gestión de la compañía la siguiente premisa:

“Para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”

La cual fue determinante para convertir a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con el objetivo fundamental de adoptar las soluciones necesarias para que sus clientes, sus “jefes”, consigan satisfacer sus necesidades en base a lo que Mercadona determina como “**Compra Total**” que no es más que un concepto que abarca el siguiente significado:

Compra Total: Satisfacción total del cliente en cuanto a la adquisición de los productos únicamente necesarios. Es decir, a un cliente de Mercadona se le considera que ha realizado una **compra total** en el momento que ha conseguido satisfacer todas sus necesidades adquiriendo únicamente los productos esenciales para satisfacer dichas necesidades en ese determinado momento.



Otro de los aspectos que podemos mencionar que han sido considerados de vital importancia en cuanto al exitoso caso de su gestión ha sido el objetivo constante de perseguir la búsqueda esencial en cuanto a la satisfacción de sus propios trabajadores se refiere, a los que la propia entidad desde el inicio de sus tiempos hasta la actualidad siempre ha considerado a sus empleados lo que son, su activo más valioso.

Por ello, y con el afán de convertirse en la empresa modelo en base al trato de su plantilla, el propio modelo de gestión interno determino que para llevar a cabo este objetivo el departamento de Recursos Humanos de Mercadona apostará desde el primer momento por la propia autorrealización de sus trabajadores ofreciendo para ello contratos indefinidos desde el primer día con una formación continuada y la oportunidad de llevar a cabo una conciliación de la vida profesional con la familiar consiguiendo con ello que los propios empleados de Mercadona sintieran a la entidad como parte de su familia, la cual se preocupa por ellos y busca satisfacer los propios beneficios de sus empleados.

Lógicamente, esta gestión del modelo de Mercadona no hubiera tenido ningún tipo de éxito sin el aporte fundamental como es la propia satisfacción de la sociedad y sus clientes más activos. En base a esta determinación, la compañía contribuyo a modernizar el comercio urbano con un mayor número de tiendas en aquellos barrios en los que todavía no estaban presentes.



Como consecuencia de esta acción, Mercadona consiguió que la gestión de su modelo de negocio alcance un mayor dinamismo comercial aportando el siguiente dato de interés:

En el año 2010, cerca de 4,3 millones de familias depositan su confianza en Mercadona y sobre todo en la calidad de sus productos de forma diaria. (Mercadona, Memoria Anual 2010. (18 de diciembre 2010).

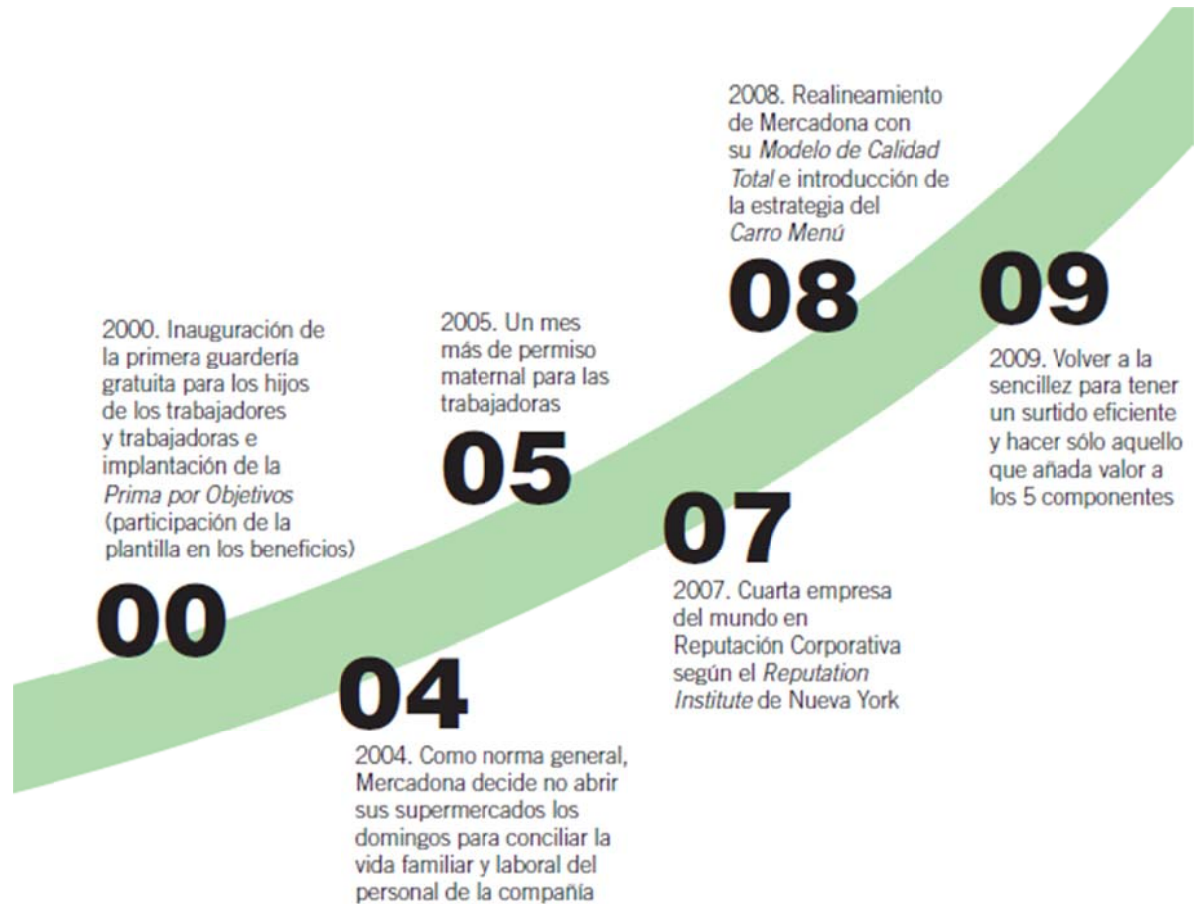


Consiguiendo con ello, que la propia compañía sea capaz de fomentar las sinergias con el comercio de proximidad a través de una mayor implicación en su gestión, implantación y desarrollo de sus propios productos.

Para ir finalizando, conviene destacar que debido al exitoso caso de la gestión del modelo de Mercadona en esta última década, la propia compañía ha sido considerada según la RSC (**R**esponsabilidad **S**ocial **C**orporativa) del instituto de reputación de Nueva York como la empresa mejor valorada en España y modelo de negocio a seguir por el resto de competidores a nivel nacional debido a causas como el diálogo, la cooperación con la sociedad, la participación activa en asociaciones de comerciantes y federaciones empresariales. Datos proporcionados a través del apartado web (**Reputation & Challenges** (<http://www.reputationinstitute.com/>)).



A continuación mostraremos algunos ejemplos de las medidas adoptadas por la compañía Mercadona durante la última década que han ayudado a convertir al modelo de la propia compañía en un exitoso caso en cuanto a su gestión se refiere. (Mercadona, Memoria Anual 2010. (18 de diciembre 2010).





2.2 Estrategia de negocio.

En este punto vamos a determinar aquellas estrategias de negocio consideradas por la propia compañía Mercadona como esenciales a la hora de establecer sus objetivos más prioritarios como puede ser la satisfacción de sus propios “jefes”, así como el establecimiento de una serie de parámetros clave dentro de su propia estrategia de negocio que le permitan diferenciarse del resto de sus competidores más directos para obtener las necesidades más exclusivas en cuanto a sus clientes se refiere.

Tradicionalmente, todas las compañías de distribución alimenticia a nivel nacional comenzaron estableciendo sus estrategias de negocio en base única y exclusivamente en la rotación de productos a pesar de que el mercado iba actualizándose con el paso de los años y solicitaba un cambio en sus estrategias de mercado si no querían caer de forma vertiginosa en un estancamiento continuo cuya consecuencia más a corto plazo no era otra que la disminución de sus beneficios al no saber adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.

Aunque no sea el objetivo esencial de trabajo, desde mi humilde opinión, es totalmente necesario e imprescindible en este trabajo de fin de grado no solo centrarme poniendo todo mi conocimiento adquirido durante el grado de sistemas de la información únicamente en la entidad Mercadona ya que considero que para poder desarrollar de forma correcta dicho proyecto es necesario conocer, investigar y estudiar a los competidores más directos de Mercadona.



Una de las conclusiones que más me han llamado la atención es que actualmente, excluyendo a Mercadona lógicamente, ya que en la actualidad en cuanto a este campo de acción se refiere está muy por encima de sus competidores, todavía existen compañías de distribución del sector alimenticio nacional que siguen con esta estrategia de negocio de rotación de productos aunque también es cierto que se van actualizando con pequeños matices del marketing de clientes, más conocido profesionalmente como, **Marketing Relacional** incluyendo por ejemplo, las tarjetas de puntos (tarjetas de fidelización), aunque principalmente continúan con las técnicas más clásicas y fundamentales del **marketing tradicional** como el “clásico” **buzoneo** no centradas en la necesidad del propio cliente sino en la rotación de sus productos bajo la parametrización de los descuentos por unidad de producto o vales de descuento por la adquisición de un número concreto de unidades de un mismo producto. El ejemplo más claro de este tipo de compañía de distribución a nivel nacional es la entidad **DIA %**.



Como dato curioso, si nos fijamos en su logo, podemos ver un claro mensaje implícito que no es otro que el signo del descuento (%) en sus productos lo que ya le hace indicar al consumidor final la premisa de que si adquiere productos en sus establecimientos adquirirá grandes descuentos. ¿Y cuál es el beneficio de esta opción? Los especialistas de marketing y de segmentación de mercados ven en este acto un claro objetivo, el cual no es otro que obtener grandes beneficios en base a la compra masiva de un determinado producto ya que por ejemplo, si tenemos la necesidad de comprar 2 botellas de suavizante de la marca **DIA %** si en lugar de adquirir 2 unidades compramos 4 en nuestra próxima compra obtendremos un descuento del 20% en cualquier otro producto de la propia marca.



En cuanto a la estrategia de negocio, Mercadona ha sabido adaptarse a la perfección a las necesidades marcadas por el propio mercado consiguiendo diferenciarse del resto con una absoluta claridad. El éxito de esta estrategia está basado en que dicha compañía como líder del sector de distribución a nivel nacional ha pasado de una estrategia de negocio centrada en los productos con un escaso contacto con el cliente (**Marketing Transaccional**) a una estrategia de negocio centrada y orientada exclusivamente en el cliente destacando principalmente el análisis de sus comportamientos y la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (**Marketing Relacional**), pero si por algo destaca Mercadona dentro de este ámbito es por la aplicación de la segmentación de sus clientes, para ello en base a las estrategias de negocio necesarias para adaptarse al mercado ha llevado una clara estrategia del conocimiento del cliente evitando costes innecesarios y generando ahorros constantes en el propio **Carro Menú** de nuestros “jefes” (más adelante comentaremos con detenimiento este concepto) donde el objetivo no es otro que abarcar la **Compra Total** con la mayor calidad al mínimo coste mensual por cliente.

Otra de las principales características de Mercadona en cuanto a la estrategia de negocio que lleva a cabo es la de formar parte de todos los métodos y procesos que diseña, basándose principalmente en la sencillez de sus productos, destacando los principales valores diferenciadores que tienen como objetivo más inmediato la centralización de todos y cada uno de los recursos en cuanto a la satisfacción del consumidor final mediante la búsqueda de la excelencia en el trabajo diario y las claves estratégicas para ofrecer en todo momento a sus clientes la máxima calidad al mínimo precio posible estableciendo para ello un surtido de productos eficaces que garanticen la seguridad alimentaria con la máxima calidad al menor precio posible.



A continuación vamos a mostrar la esquematización de la estrategia de negocio llevada a cabo por la compañía Mercadona en base al cliente como centro de todas las decisiones. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



Como bien comentamos anteriormente, una de las estrategias de negocio referidas a los propios “jefes” de Mercadona es el **Carro Menú**. Este, se caracteriza por obtener en su propia cesta de la compra aquellos productos con la mayor calidad al precio más bajo posible caracterizándose por presentar en todo momento la misma calidad.

EL CARRO MENÚ

Para que “El Jefe” realice su *Compra Total* al mínimo coste mensual y con la mayor calidad

En los últimos años, la compañía Mercadona se ha caracterizado por centrar esta estrategia de negocio entre uno de sus objetivos principales, por ello la entidad ha trabajado duramente para intentar bajar el precio medio del correspondiente **Carro Menú**. Como consecuencia de esta acción, entre los años 2012 - 2014 han llevado a cabo diferentes iniciativas de mejora en todos los procesos, algunos ejemplos que podemos destacar son los cambios en los tamaños de los formatos de sus productos introducción nuevas referencias o incrementando la eficiencia en los procesos logísticos.



Un ejemplo de ello es **agrupar unidades** en aquellos productos de los cuales se vende más de una unidad de media en cada acto de compra, para bajar el precio y **abaratar el Carro Menú** a "El Jefe"

Ejemplo obtenido de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).

Por otro lado y no por ello menos importante, están las estrategias de negocio basadas en los diferentes bloques logísticos distribuidos a lo largo de la geografía española, está claro que la estrategia de negocio centrada en el cliente es fundamental pero aquellas estrategias que tienen como actividad primordial la distribución de los productos a los diversos centros finales (supermercados / tiendas) son claves para conseguir la cadena de objetivos marcados por la entidad Mercadona.



Mercadona, actualmente se caracteriza por disponer de una red logística eficiente, la cual en su conjunto, alcanza cerca de **847.000 metros cuadrados de superficie**.

Por medio de ella, la compañía abastece eficientemente a todos sus supermercados nacionales con el objetivo a corto plazo de continuar aumentando dicha red para obtener aún más si cabe la capacidad de transportar cada vez más productos con menos recursos.

Además, en este punto, me gustaría destacar como dato significativo, que la propia compañía hace casi una década llevo a cabo la decisión de innovar su red logística, para ello llevo a cabo algunas innovaciones en cuanto a su estrategia de negocio basándose en el desarrollo y puesta en marcha de almacenes inteligentes, los cuales se caracterizan por estar totalmente automatizados. Este tipo de bloque logístico, pionero en el sector, es una apuesta de Mercadona por el trabajo de calidad en los almacenes en concordancia con la innovación de estructuras, ya que permite eliminar completamente cualquier tipo de manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales además de incrementar la productividad y eficiencia de estos.

Por ello, y desde que la compañía decidió apostar por esta estrategia de innovación de negocio, el modelo logístico se ha caracterizado por la eliminación de sobreesfuerzos de los empleados incrementando de forma considerada la productividad de estos. Debido a esta causa, Mercadona ha destinado importantes esfuerzos y recursos a la modernización de su red logística inteligente para mantenerse “fuerte” en el actual mercado tan competitivo que existe. Por último, hay que comentar que diariamente trabajan más de **1.300 personas** y en la que se ha invertido a lo largo de estos años más de **700 millones de euros**.

A continuación mostraremos el **mapa de bloque logístico** a nivel nacional de la compañía así como un pequeño cuadro resumen del **plan de innovación de las estrategias de negocio para la eliminación de los sobreesfuerzos**. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).

MAPA DE BLOQUE LOGÍSTICO:



PLAN DE INNOVACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO:

PLAN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2006-2014 PARA ELIMINAR SOBRESFUERZOS	
BLOQUES LOGÍSTICOS	INVERSIÓN millones de euros
CIEMPOZUELOS	300
VILLADANGOS DEL PÁRAMO	200
GUADIX	60
ABRERA	300*
VITORIA-GASTEIZ	50**

* En construcción
** Inversión prevista en 1ª fase de construcción



Una vez establecidas estas series de estrategias de negocio es imprescindible determinar los resultados que estas implican en el proceso del cambio por parte de la entidad trasladándolas dentro de la gestión de su modelo.

Por ello, Mercadona establece cuatro **4 estrategias** base las cuales son las siguientes:

- A) **Volver a la sencillez** de sus productos para que los clientes pueden determinar de una forma rápida y concisa cuales son los productos que necesarios para satisfacer sus necesidades.
- B) **Ofrecer un surtido eficiente** de sus productos lo que le permite a sus clientes el poder escoger entre una variedad determinada de productos caracterizados por su precio y calidad similar.
- C) **Menor materia prima = Menor Precio** lo que indica a sus clientes que lógicamente los productos que adquieran van a poseer un menor precio frente a los de sus competidores debido a que utilizando una menor cantidad de materia prima consiguen exprimir al máximo en todo momento el contenido del producto para la satisfacción del cliente.
- D) **Obtener Beneficios** por parte de la compañía debido a que los clientes al consumir sus productos y determinar su calidad conseguirán que estos posteriormente vuelvan a repetir su comprar, es decir, rentabilizan al máximo al propio cliente.



Estas estrategias tienen como premisa fundamental innovar en el precio manteniendo en todo momento la calidad de sus productos produciendo un ahorro considerable en sus clientes. A continuación se muestra un pequeño esquema de las estrategias comentadas con anterioridad.



Una de las ventajas de disponer de un modelo empresarial sólido basado en este tipo de estrategias es que ayuda a toda la entidad a dirigir su negocio en la misma dirección, para ello facilita la toma de decisiones alcanzando los objetivos establecidos por el mercado con miras a consolidar un crecimiento a largo plazo y poder compartir los resultados obtenidos con sus propios empleados haciéndoles parte indispensable de los éxitos alcanzados por la compañía.





A continuación vamos a mostrar una serie de ejemplos de cómo en base a las estrategias de negocio establecidas por Mercadona han tenido su efecto en hechos producidos a lo largo de este 2014. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).

ESTRATEGIAS	ALGUNOS HECHOS 2014
▶ Máxima calidad al mínimo precio: <i>Carro Menú</i>	▶ Bajada del precio del <i>Carro Menú</i> para ofrecer a "El Jefe" su <i>Compra Total</i> al mínimo coste mensual ▶ Plan de parabens en productos de tratamiento facial y corporal
▶ Garantizar Seguridad Alimentaria siempre	▶ 270 instalaciones evaluadas a proveedores ▶ 150 auditorías de distintos procesos logísticos
▶ Nuevas secciones de frescos	▶ Pescado, horno, fruta y verdura implantados ▶ Aumento del 1,2% en cuota de mercado
▶ Innovación transversal	▶ Nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) ▶ 450 novedades en el surtido ▶ 100 novedades desarrolladas con los "Jefes" (coinnovación) ▶ Plan <i>Tiendas por Ambientes</i> (99%) y <i>Ecoeficientes</i> (40%)
▶ Diálogo y transparencia	▶ Más de 280 reuniones con asociaciones de consumidores y de intolerancias alimentarias, y vecinos, a través del Plan <i>Relación con el Entorno</i>
▶ Impulsar el emprendimiento	▶ Implicación personal de Juan Roig en el Grado Universitario ADE para Emprendedores de EDEM Escuela de Empresarios y el Premio Rey Jaime I al Emprendedor
▶ Medio Ambiente y Acción Social	▶ <i>Sistema de Gestión Ambiental</i> basado en la optimización logística, el ahorro energético, la prevención y gestión de residuos: 34 millones de kWh ahorrados ▶ Colaboración con 53 Bancos de Alimentos y otras entidades y entrega diaria de productos a 73 comedores sociales
▶ Crecimiento y rentabilidad	▶ Incremento del 2% de la facturación, 3% en volumen (<i>kilítros</i>) y 5% del beneficio
▶ Reinversión y visión de largo plazo	▶ Incrementar año tras año nuestros recursos propios para tener una empresa cada vez más sólida: 446 millones de euros de beneficio destinados a ello en 2014
▶ Beneficio compartido	▶ Del beneficio total se reparte un 25% con el Trabajador (primas), un 25% con la Sociedad (impuestos), un 40% en Reinversión y un 10% con el Capital (dividendos)





Para concluir este apartado, no me gustaría dejar la oportunidad de poder mostrar a continuación una serie de datos de los hechos más relevantes de este último año como consecuencia del establecimiento de las estrategias de negocio en cada uno de los 5 componentes principales de Mercadona. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



2.3 Marcas blancas.

Otro de los aspectos diferenciadores claves de Mercadona siempre ha sido el cuidado y el desarrollo de sus propias marcas blancas. Desde 1993 la propia compañía ya comenzó a proponer esta serie de productos con el objetivo fundamental de llevar a cabo una fidelidad comercial en cuanto a sus clientes se refiere.



En este ámbito debemos destacar que ya en la década de los 90, la propia compañía comenzó a desarrollar de manera eficiente sus propios productos, los cuales destacan por continuar a día de hoy sumergidos en el proceso de remodelación constante para mantenerse en todo momento presente como una alternativa sólida a la hora de satisfacer las necesidades de nuestros propios clientes.

Algunos ejemplos de estas marcas blancas son las que se muestran a continuación:

HACENDADO



Deliplus

Compy

Las cuales destacan por mantener una información transparente identificando claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla el producto como se muestra a continuación:



Fabricado por:
Conservas EL CIDACOS, S.A.
Ctra. de Calahorra, km. 1.
26560 Autol (La Rioja)
en La Puebla de Montalbán
(Toledo)
R.S.I. 26.04.058/70

Tomate frito receta artesana del fabricante interproveedor
Conservas El Cidacos, en La Puebla de Montalbán (Toledo).



Si por algo destaca Mercadona frente a otras compañías del sector alimenticio es debido a que en todo momento mantiene un modelo de colaboración y compromiso conjunto de relaciones a largo plazo que son regulados a través del convenio de buenas prácticas comerciales desarrollado por Mercadona, caracterizándose por mantener “contratos de por vida”.

Otros de los aspectos que convendría destacar es que el departamento de calidad de la propia compañía está muy ligada a esta cuestión ya que cuenta desde hace más de 10 años con la confianza de “El Jefe” debido a la innovación continua de dichos productos así como la garantía de seguridad alimentaria y de consumo que viene claramente identificada en el envase de cada uno de sus productos.

A continuación mostraremos algunos elementos diferenciadores de las marcas blancas de Mercadona las cuales tienen como objetivo fundamental el ahorro para nuestros clientes. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).





Otros de los elementos diferenciadores en los cuales Mercadona desde siempre ha mostrado una especial atención en cuanto a la seguridad alimentaria y la calidad de los productos ha sido el desarrollo de un amplio surtido apto para el colectivo celíaco.

Un dato significativo en cuanto a este aspecto es que ya en el año 2009, Mercadona incrementado en 700 referencias su surtido sin gluten en referencia a años anteriores. En la actualidad, Enero de 2015, Mercadona cuenta con más de 900 referencias de dichos productos, todos y cada uno de ellas incluidos en el listado de alimentos para celíacos de la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE).

Ampliación del surtido
para celíacos en un
70%
en los últimos diez años





Por último, comentaremos la innovación que han llevado a cabo estas marcas blancas con el paso del tiempo, entendiendo como innovación a la adaptación constante debido a las necesidades cambiantes de los propios clientes.

Por su parte, Mercadona dentro de dicha innovación ha llevado a cabo el lanzamiento de nuevos productos, destacando la propia adaptación de estos al mercado debido a la alta complejidad técnica y de producción que exige una perfecta integración entre el diseño y la ingeniería del producto.

Algunos ejemplos obtenidos de la página oficial de Mercadona son los siguientes: (<http://www.mercadona.es>)



Interproveedor Sovena
Fabricante marca Hacendado
Incorporación de dosificador en la botella de aceite de oliva virgen extra.



Interproveedor SCA Hygiene Products
Fabricante marca Deliplus
Nuevos pañales para bebés prematuros.



Interproveedor SPB
Fabricante marca Bosque Verde
Termosellado protector en la boca de la botella.



Interproveedor Bynsa
Fabricante marca Compy
Incluir cierre hermético y asa lateral en los sacos de comida para mascotas.



Interproveedor Conservas Escurís
Fabricante marca Hacendado
Poner tapa de plástico y solapín abretácil en la lata de atún 1 kg.



Interproveedor Ubesol - Maverick
Fabricante marca Deliplus
Incluir tapa de plástico en las toallitas desmaquilladoras para mejor conservación.



3. Tecnología.

La tecnología es sin lugar a dudas la otra pata de la mesa que mantiene la verticalidad de los procesos de negocio de cualquier compañía en la actualidad. Estamos totalmente de acuerdo en que los procesos tecnológicos son esenciales a la hora de obtener beneficios y lograr nuestros propios objetivos pero... ¿Hasta qué punto es imprescindible la tecnología?

Bien, en este apartado intentaremos englobar este término desde un punto teórico, haciendo especial hincapié no solo en la importancia de estos sistemas en las compañías sino más bien el nivel que adquieren dichos sistemas de información en la toma de decisiones para mantenerse activos dentro del estado de exigencia que marca actualmente el mercado.

Lógicamente, dentro de sector de la distribución la implicación que pueden llegar a tomar estos sistemas de información es inmensa, incluso es mayor, cuando tenemos la necesidad de acudir a estos sistemas para poder captar a nuestros clientes en base a la satisfacción de sus necesidades, obtener datos de sus comportamientos para posteriormente analizarlos y poder realizar una optimización adecuada de dichos resultados siempre con el objetivo en mente de obtener una serie de acciones que nos ayuden a rentabilizar a los clientes a partir de dichos resultados.

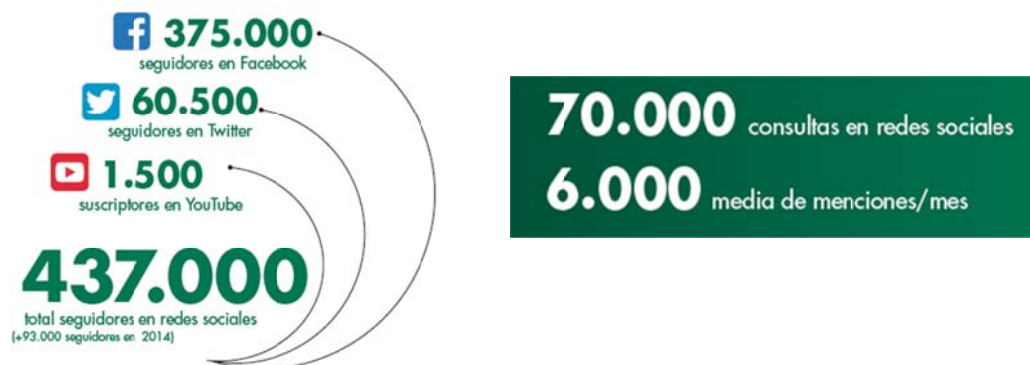
Por otro lado, la tecnología ha sido la base para servir como fuente de aplicación a otras estrategias empresariales como por ejemplo el marketing y más concretamente, la segmentación, por lo que ha sido necesario e imprescindible llevar a cabo una innovación de estos procesos y de la tecnología a gran escala a modo general.



Además, esta innovación no solo ofrece unas garantías de mejora a la propia compañía sino que además gracias a dicha remodelación de los procesos se ha conseguido evolucionar en otras facetas como por ejemplo, en materia de logística y de distribución.

En este ámbito, comentaremos algunos ejemplos sobre como Mercadona ha evolucionado en cuanto a la tecnología y la aplicación de sus sistemas de información se refiere, sobre todo desde la puesta en marcha de su nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) en Albalat dels Sorells (Valencia) en el año 2014.

En cuanto a la innovación de la tecnología, debemos mencionar que Mercadona también ha llevado este punto hasta el ámbito tecnológico de las redes sociales, gestionando a través de ellas análisis de frecuencia, posicionamiento web, además de un exhaustivo control de trazabilidad de posibles clientes. A continuación mostraremos una serie de datos obtenidos tras visitar sus diferentes perfiles en la web:



Además, debemos comentar que aun así, su página web <http://www.mercadona.es> sigue caracterizándose por mantener un formato **sencillo** y **descuidado** aunque también es cierto que como consecuencia de dicho formato tiene la capacidad de permitir una mayor accesibilidad web independientemente de la propia condición que sus clientes puedan poseer.



Por último, como conclusión final dentro de este marco teórico podemos establecer que Mercadona ha acertado de pleno llevando a cabo una importante inversión en nuevas tecnologías ya que es fundamental para poder continuar llevando una gestión de éxito en el mercado actual y poder dar una mayor facilidad a sus clientes para satisfacer sus propias necesidades.

3.1 La importancia de los sistemas de información.

Dentro de la compañía de distribución líder a nivel nacional Mercadona, la importancia que adquieren los sistemas de información es fundamental para llevar a cabo de una forma correcta y eficiente su actividad, son muchos los parámetros que abarcan estos sistemas pero fundamentalmente por el tipo de empresa que es y al sector que va dirigido su objetivo más primordial es el conocimiento de sus propios clientes para la satisfacción de sus necesidades. Por ello, los sistemas de información en cuanto a este ámbito se refiere toman un papel vital dentro del proceso de desarrollo de su negocio.

Pero no únicamente son importantes dichos sistemas, sino las personas que parametrizan estos sistemas para lograr una mayor eficiencia. Las personas dedicadas en este ámbito se caracterizan principalmente por ser sujetos muy apasionados por su trabajo, constantes y cuadrículados, los cuales aportan un valor enorme a la compañía, de ellos dependen la forma de actuar bajo determinadas circunstancias de vital importancia para el futuro de la compañía, como por ejemplo, el análisis de los datos y la optimización de los procesos recurrentes teniendo como responsabilidad más esencial el alineamiento estratégico para ayudar a los dirigentes de la compañía a la toma de decisiones para conseguir los objetivos marcados por dicha entidad.



Por otro lado, debemos destacar la importancia que adoptan estos sistemas de información en cuanto a los procesos que se llevan a cabo de forma simultánea, debido a la importancia que adquieren los mismos, estos se caracterizan por estar siempre interconectados a través de los conocidos “**procesos a pares**” que no son más que una serie de procesos, los cuales resaltan fundamentalmente por llevar a cabo sus diferentes actividades de forma constante y paralela en cuanto a la realización y verificación de dichos procesos, consiguiendo con ello, que cada uno de estos procesos estén totalmente chequeados y verificados antes de pasar al sistema de producción.

Dentro de estos sistemas de información y más concretamente dentro de los procesos adoptados por Mercadona, debemos destacar la importancia de las automatizaciones que estos adquieren, los cuales ayudaran de una forma eficaz a la compañía Mercadona a reducir tiempos de procesamiento además de obtener una mayor productividad en cuanto a la calidad y eficacia siempre que se integren de forma correcta con los objetivos comunes de la estrategia de negocio de dicha compañía.

Como ya comentamos de forma muy general anteriormente en dicho trabajo de fin de grado, Mercadona a finales del 2014 puso en marcha su nuevo Centro de **Proceso de Datos (CPD)** en Albalat dels Sorells (Valencia). Este nuevo proyecto se caracteriza por reforzar la competitividad de la compañía dentro del exigente mercado actual.

La implicación que ha tenido dicho Centro de **Proceso de Datos (CPD)** (*) en cuanto a su diseño y construcción ha llevado a cabo a la participación de más de **600 ingenieros** y ha supuesto una inversión de alrededor de **45 millones de euros**. Dentro de este, se ha desarrollado el **Proyecto de Transformación Digital (PTD)** de la compañía el cual ha ascendido a más de **126 millones de euros**. (*) Datos de Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



Con su puesta en marcha, Mercadona ha conseguido disponer actualmente de un nuevo “cerebro informático” mucho más potente y eficaz que otros sistemas tecnológicos implantados en otras series de compañías líderes a nivel nacional de diversos sectores como por ejemplo **el corte inglés** o **Zara**. Para más información referente a estas cuestiones se puede consultar el artículo “**El nuevo “cerebro” de Mercadona**”, (Opinión libre de profesionales del sector. (25 de noviembre 2014). <http://www.granconsumo.tv>).

La infraestructura tecnológica de este nuevo **Centro de Proceso de Datos (CPD)** se caracteriza por dotar a toda su estructura interna de agilidad en la toma de decisiones y en la introducción de nuevos cambios para adaptarse al terreno, mejorar la eficiencia y contribuir a potenciar la calidad de sus productos, actuando especialmente en el surtido de frescos además de reforzar los sistemas de trazabilidad para, como es el objetivo de la compañía, poder ofrecerle a “el Jefe” el mayor de los servicio bajo unas condiciones de calidad excelentes.



Fotografía obtenida del documento (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



3.2 La innovación de los procesos y de la tecnología en Mercadona.

Uno de las principales características que aporta la innovación de procesos llevados a cabo por Mercadona es sin lugar a dudas la aportación de valores a sus correspondientes productos consiguiendo concretar una perfecta apuesta en cuanto a la optimización de los recursos y la reducción de costes se refiere.

Un claro ejemplo de dicha innovación de procesos es la realizada por Mercadona en los últimos años a través de las diferentes mejoras de los envases, proporcionando nuevos formatos y embalajes a diferentes productos tales como las botellas de aceite de oliva virgen extra. Imagen obtenida directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



Como bien podemos observar en dicha imagen, este nuevo formato de botella cuadrada de aceite de oliva virgen extra permite optimizar los procesos logísticos a la hora de distribuir dichas unidades a su centro de destino.



Por otro lado, comentar que además dichos procesos también se han visto reforzados por otras iniciativas innovadoras en materia logística, como por ejemplo el acercamiento de las fábricas a los bloques logísticos centrales distribuidos a lo largo de la geografía española, estrategia que, dados sus satisfactorios resultados, se ha replicado también de forma automática en el caso de algunas granjas de producción.

En cuanto a la innovación tecnológica de Mercadona en primer lugar debemos destacar que está fuertemente ligada a la inversión de nuevas tecnologías. A partir del año 2009, Mercadona ha realizado importantes avances tecnológicos siempre con el objetivo en mente de ofrecer a “el Jefe” soluciones a sus necesidades añadiéndoles un valor esencial y por la que, por tanto, estén dispuestos a pagar. Algunos ejemplos de estas importantes innovaciones tecnológicas que Mercadona ha llevado a cabo durante los últimos años han sido las siguientes:

- Renovación del hardware y software del **Centro de Procesos de Datos (CPD)** o la inversión de 3 millones de euros destinada a los procesos informáticos del nuevo almacén de Villadangos del Páramo (León).
- Renovación de los equipos informáticos de sus supermercados centrales superando los 7 millones de euros.
- Implantación del escáner bióptico, el cual gracias a su mayor capacidad de lectura permite optimizar el pase del producto por la **línea de caja**.
- la renovación de los dispositivos de lectura de tarjetas bancarias en las líneas de caja para adaptarlos a los nuevos modelos que incorporan chip, lo que contribuye a mejorar la seguridad de esta opción de pago virtual.



Además de estos ejemplos mencionados anteriormente, debemos destacar otros tipos de iniciativas tecnológicas relacionadas directamente con el diseño de su web; <http://www.mercadona.es> como por ejemplo, el **Portal e-factura**; En el cual ya participan un importante porcentaje de proveedores.

Portal del Cliente

MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

YA ESTOY REGISTRADO
Introduce tu usuario y contraseña para acceder al portal.

Usuario (e-mail)
Contraseña

[¿Olvidó su contraseña?](#)

REGISTRARSE
[Regístrate en el portal](#)

Nota: Para registrarse en el portal es imprescindible disponer de DNI / NIF / NIE y ser mayor de 14 años

Igualmente, cabe destacar las mejoras alcanzadas en cuanto a la accesibilidad web, proyecto que empezó a encaminarse a principios del 2008 y terminó por consolidarse a finales del 2009, el cual se caracteriza por el compromiso para facilitar a sus clientes, independientemente de su condición física, intelectual o de la necesidad del uso de tecnologías adaptadas. Para más información referente a este tema pueden consultar la siguiente dirección web:

<https://www.mercadona.es/accesibilidad.php?idioma=esp>

Nuestra Política de accesibilidad

MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

En Mercadona estamos firmemente comprometidos en facilitar la accesibilidad a nuestros clientes, independientemente de la condición física, intelectual, de la edad o de la necesidad de uso de tecnologías adaptadas para acceder a nuestra página web. Para ello utilizamos tecnologías estándar establecidas por el W3C (Consorcio de la World Wide Web), siguiendo las Directrices de Accesibilidad WAI2.0 en su nivel AA.

Auditoría de Accesibilidad

Technosite (www.technosite.es), empresa especializada en soluciones integrales para internet perteneciente a Fundación ONCE, ha sido la encargada de llevar a cabo la auditoría de accesibilidad de la web de Mercadona. Como resultado, las webs corporativas: Compra On-line, Trabaja con nosotros, Nuestra empresa y Canal Mercadona han obtenido el sello que certifica su nivel de adecuación AA ("doble A") según las [Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web 2.0](#) establecidas por el W3C.



Por otro lado, destacaremos que la compañía Mercadona en cuanto a su innovación tecnológica dispone de un modelo propio de innovación transversal que aborda cuatro áreas fundamentales:



En todas ellas, Mercadona realiza importantes avances, que aportan al conjunto de la compañía tanto mejoras productivas como de eficiencia y eficacia.

Algunos ejemplos de estos 4 ejes principales de la innovación tecnológica son los siguientes:

■ El **ecodiseño** cuenta con más de 250 medidas para minimizar los residuos, optimizar la logística y facilitar el reciclaje, para ello lleva a cabo un plan de sinergias entre interproveedores aprovechando los productos para reforzar la eficiencia y la productividad.

■ En las **tiendas por ambientes** priman los criterios como los espacios diferenciados por y para los negocios, la eficiencia energética además de la productividad de los medios o la comodidad de uso.



■ **Proyecto de Transformación Digital 2012-2018 (PTD):** con una inversión estimada de 126 millones de euros tanto en el Centro de **Proceso de Datos (CPD)** como en la innovación tecnológica centrada en el **Contacless** la cual ha supuesto una instalación total de 16.000 nuevos terminales de cobro.

■ En cuanto a la innovación de los productos se han llevado a cabo más de **450 novedades en producto** en el último año con la presencia de algunos de ellos entre el top ten de los productos más innovadores de los últimos años.



Vista aérea del bloque logístico de Villadangos del Páramo, León.



Nave de frío en bloque logístico Ciempozuelos, Madrid.

Imágenes obtenidas directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).

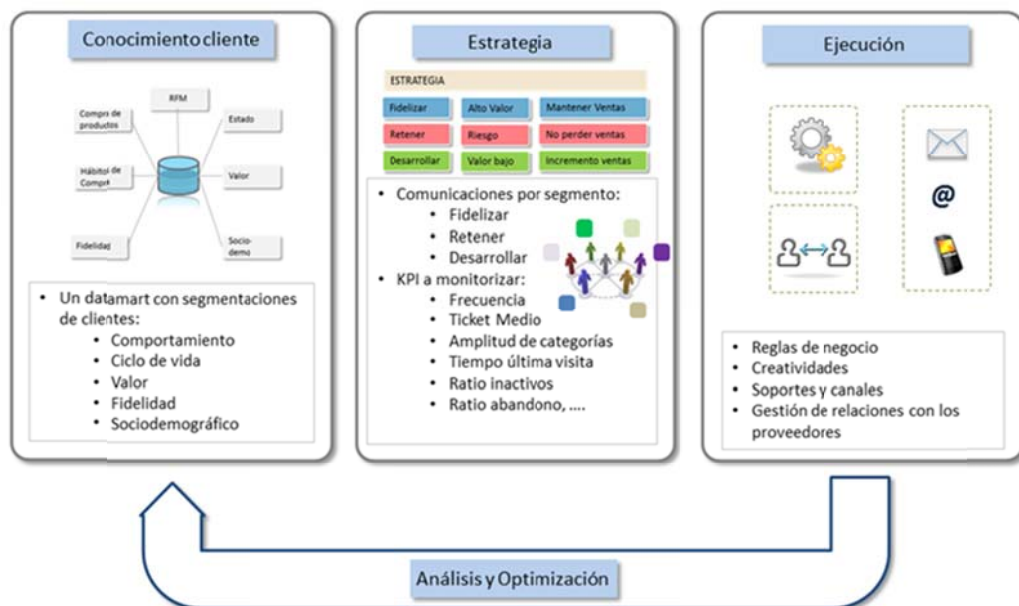
MARCO PRÁCTICO:

4. Elementos del programa estratégico de segmentación de Mercadona.

Desde el punto de vista práctico de dicho trabajo de fin de grado, el primer punto que vamos a describir es determinar aquellos elementos fundamentales del programa estratégico que lleva a cabo Mercadona de forma interna para conseguir lograr una perfecta y exitosa segmentación de los diferentes tipos de clientes que pueden existir en el mercado, el cual se caracteriza como la base para llegar a la satisfacción del cliente final.

El programa estratégico de dicha entidad lleva manteniéndose en funcionamiento de manera eficaz y llevando a cabo una retroalimentación continua desde el año 2008, el cual sin lugar a dudas fue considerado como el año de punto de inflexión para la compañía convirtiéndose en el líder de distribución alimenticia a nivel nacional.

A continuación se adjunta el esquema específico base de los *elementos del programa estratégico de segmentación en el caso de Mercadona*:





Como podemos observar dicho programa estratégico de segmentación está compuesto por 4 bloques claramente identificados los cuales pasaremos a describir a continuación.

Por otro lado, comentar que dicho programa se caracteriza por seguir una estructura de workflow (flujo de trabajo) perfectamente definida y continua, la cual lleva a cabo su ejecución bajo un orden correlativo caracterizado por sincronizar todas sus actividades de tal forma que se consiga obtener en cada ocasión un mayor valor añadido sobre el objetivo final que no es otro que la satisfacción del cliente (**retroalimentación**^(*)) en base a su conocimiento previo para poder establecer una correcta estrategia y poder ejecutarla con total garantías de éxito.



Imágenes obtenidas directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).

(*) **Retroalimentación:** Mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema (**Análisis y Optimización**) se redirige directamente a la entrada (**Conocimiento de los clientes**), con el objetivo de controlar y mejorar su comportamiento. (Conceptos publicidad y marketing directo. Sistema gestor de contenidos propiedad de Meydis S.L. (10 de Enero 2015)).



4.1 Conocimiento de los clientes.

Este elemento es el punto de partida del programa estratégico implantado por Mercadona en cuanto a la estrategia de segmentación se refiere, está claro que tener un conocimiento base sobre cómo son nuestros clientes nos dota de grandes oportunidades de poder ofrecerles aquellos productos que satisfagan sus necesidades más esenciales pero en muchas ocasiones aunque nos parezca ilógico estas decisiones pueden llevar a error.

Por ello, la entidad Mercadona se basa en realizar un estudio muy específico tanto de sus clientes como no clientes, el conocerlos es una parte fundamental, pero lo verdaderamente importante es establecer el proceso estratégico para que dicho conocimiento obtenido nos aporte el suficiente valor para poner en marcha las estrategias a adoptar.

Por un lado, están aquellos clientes de la competencia, los cuales tenemos la necesidad de conocer para poder determinar las causas por las cuales deciden obtener sus productos en otros centros alimenticios en lugar de los centros de distribución Mercadona.

Una vez que Mercadona tiene definidos cuales son estos clientes, tras haberlos analizado por diversos sistemas de información los cuales comentaremos más adelante en los siguientes puntos de dicho trabajo de fin de grado, realiza una composición de lugar sobre los motivos de estos para intentar adoptar y posteriormente ejecutar unas series de estrategias que consigan influir en la decisión de dichos clientes.



En muchas ocasiones estas causas no se deben a la calidad de los productos, ni a la marca de estos, ni incluso al precio sino a otros motivos como por ejemplo la proximidad a su domicilio (**45%** de los no clientes de Mercadona) o bien el tamaño de la tienda de distribución, más pequeña, caracterizada por ofrecer al cliente productos de forma rápida y fácilmente reconocibles a simple vista (**33%** de los no clientes de Mercadona) o por último la adquisición de grandes descuentos en próximas compras de productos de la misma marca en el mismo establecimiento (**22%** de los no clientes de Mercadona), para más información véase al punto **2.2 Estrategia de negocio** de dicho trabajo de fin de grado.

Por otro lado, tenemos a nuestros propios clientes, los clientes Mercadona (eventuales, frecuentes, potenciales...etc.), los cuales deciden obtener sus productos en nuestros centros por diversas razones, es en este punto donde el conocimiento del cliente toma su máxima expresión, ya que Mercadona intenta tras el conocimiento de sus clientes darles a cada uno de ellos un trato personalizado en función a sus necesidades para así poder conseguir que el cliente cumpla con sus expectativas de una forma rápida, eficaz y satisfactoria.

Si entramos en el detalle en cuanto a este aspecto se refiere, tras analizar como Mercadona estudia a sus clientes, hemos llegado a la conclusión de que cada uno de los mismos responde de forma diferente en función de sus necesidades.

Por ello, Mercadona tomo la decisión de establecer un programa estratégico base en función a los diferentes tipos de segmentación, el cual es parametrizable en todo momento en función del cliente objetivo decidido por la compañía.



Me explico, en base al programa estratégico de segmentación de Mercadona, a lo largo del año laboral existen algunos periodos de tiempo en los cuales Mercadona decide centrar su programa en algunos grupos de segmentación específicos, realizando pequeños cambios en dicho programa (parametrización) con el objetivo de obtener unas mayores ventas y tras haber analizado con anterioridad la necesidad del cliente en este tipo de adquisición de productos, por ejemplo, en la época navideña, la compañía centra su programa estratégico en el segmento **FAMILIAR** para potenciar la venta de pescado, carne, vinos y lógicamente productos navideños como el turrón o los polvorones.

A continuación se muestra un esquema del programa estratégico de segmentación de Mercadona en cuanto a los diversos aspectos que la compañía analiza para llevar a cabo el conocimiento del cliente.

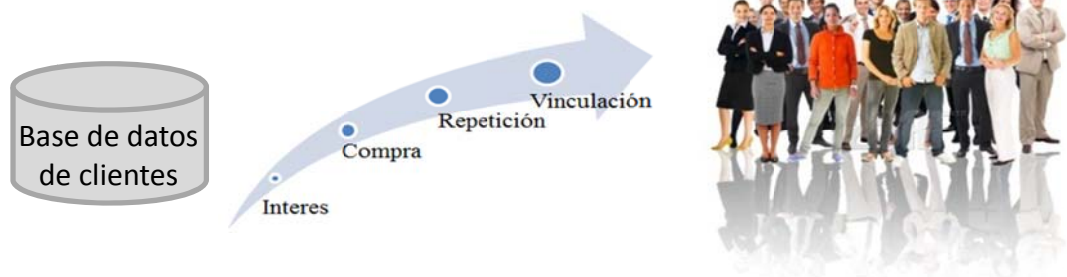


Debemos destacar que este conocimiento se establece en base al estudio en conjunto de todas y cada una de las diferentes variables a analizar las cuales nos aportan una mayor calidad de la información de los clientes en lugar de analizarlas de forma independiente.



Otro de los aspectos a destacar llevados a cabo por Mercadona en cuanto al conocimiento de sus clientes se refiere es que tiene como base el **Marketing de precisión**, el cual se centra en un marketing basado en datos, sistematizado y orientado al ciclo de vida de sus propios clientes. Hablaremos más detenidamente sobre este aspecto en posteriores puntos de dicho trabajo de fin de grado.

Cada cliente requiere un modelo estratégico individualizado, por ello, la base del **Marketing de Precisión** es el conocimiento del cliente el cual se basa en los siguientes aspectos:



Por último, antes de pasar al siguiente elemento del programa estratégico de segmentación hay que comentar que Mercadona finaliza siempre el conocimiento de los clientes con un **mapa de segmentación** en el cual se definen las estrategias diferenciadas para cada cliente en función de las variables que se consideran relevantes tras haber realizado un estudio previo de estos.



Imagen obtenida directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



4.2 Estrategia.

Una vez analizado con precisión el conocimiento del cliente, la compañía Mercadona debe de adoptar una serie de estrategias para poder conseguir la atención de sus clientes, para ello, como anteriormente comentamos, es necesario y fundamental tratar a los clientes de manera personalizada ya que no llevaremos a cabo la misma estrategia para un cliente que realizar una compra semanal que a un cliente que realiza una compra mensual, ambos tiene una necesidad y por tanto necesitan de una determinada estrategia, pero no la misma, sino una estrategia que le permita el poder obtener aquellos productos necesarios de una manera personalizada de manera que cumplan su bienestar y expectativas de manera eficiente y satisfactoria.

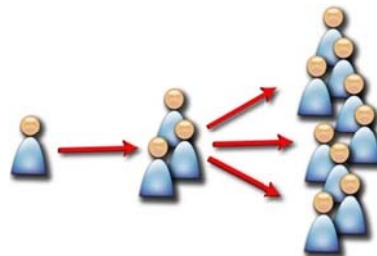
Mercadona, dentro de su programa estratégico de segmentación establece básicamente 3 tipos de estrategias claramente diferenciadas las cuales llevan a cabo su ejecución de comunicación por segmento:

- **ESTRATEGIA DE DESARROLLO:** En este tipo de estrategia la compañía Mercadona centra su punto de mira en el **desarrollo los nuevos clientes** (eventuales o esporádicos) los cuales se caracterizan por adquirir productos de **bajo valor** en los centros de distribución de manera esporádica o eventual. Algunos ejemplos de estos tipos de clientes son los siguientes:
 - **Clientes jóvenes (18-25 años)** que adquieren productos simples como zumos envasados de consumo rápido de una única unidad.
 - **Clientes intermedios (25-35 años)** que adquieren productos pre-cocinados para consumo de corta duración como pizzas, roscas, carnes o pescados envasados.



- **ESTRATEGIA DE RETENCIÓN:** En este tipo de estrategia la compañía Mercadona centra su punto de mira en la **retención de sus clientes descontentos** los cuales se caracterizan por ser clientes que en su día estaban considerados como clientes frecuentes (semanales, mensual o potenciales de periodicidad activa) y que a lo largo de un corto - medio periodo de tiempo han bajado considerablemente su ticket medio lo que tiene como conclusión más directa la desconfianza y descontento en la adquisición de productos en nuestros centros de distribución.

Son clientes en riesgo, por ello dentro de los 3 tipos de estrategias esta esta estrategia es sin duda donde más tenemos que focalizar nuestro centro de atención ya que un cliente perdido supone no simplemente una pérdida en las ventas sino el riesgo de la transmisión de esta desconfianza a otros clientes por parte de este a través de la viralidad.



Algunos ejemplos de estos tipos de clientes son los siguientes:

- **Segmento Familiar XL (30 – 45 años)** que adquieren grandes cantidades de productos como por ejemplo compras de familias numerosas (4 – 6 integrantes) que debido al gran desembolso que llevan a cabo semanalmente nunca adquieren ningún tipo de recompensa por parte de Mercadona a modo trato personalizado e interés por el cliente como por ejemplo el cobro de las bolsas para el transporte de la compra.



- **Nido Vacío (50 años en adelante sin hijos)** que adquieren productos frescos y debido a la corta fecha de caducidad muestran su descontento con la compañía por dicha situación cuando se dirigen al centro más próximo al intentar devolverlos cuando esta acción por política de calidad es inviable.

Otra de los ejemplos de este tipo de estrategias surge cuando las personas mayores tienen la “sensación” de esperar demasiado tiempo a la hora de pagar en las diferentes colas los productos adquiridos.

- **ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN:** En este tipo de estrategia la compañía Mercadona centra su punto de mira en la **fidelización de sus clientes frecuentes o potenciales** los cuales se caracterizan por adquirir productos de **alto valor** económico en los centros de distribución de manera frecuente. Algunos ejemplos de estos tipos de clientes son los siguientes:

- **Segmento Familiar (30 – 45 años)** que tienen a Mercadona como centro de referencia y confianza en el cual realizan cualquier tipo de compra en las diferentes categorías que ofrecen como por ejemplo, alimentación, higiene, cosmética...etc.



- **Cientes Potenciales (20 – 30 años)** Jóvenes independientes que adquieren productos en nuestros centros de distribución con una periodicidad frecuente semanal de 3 – 4 ocasiones, estos tipos de clientes se caracterizan por realizar compras repetitivas a lo largo de la semana de un valor medio o bien realizar 1 – 2 compras semanales con un valor medio – alto en la adquisición de productos.

A continuación se muestra un esquema del programa estratégico de segmentación de Mercadona en cuanto a las diversas estrategias de segmentación de sus clientes.



Por último, deseo comentar el establecimiento definido para llevar a cabo las estrategias por parte de Mercadona en base al estado de los clientes de la compañía y el valor que aportan inicialmente estos a la entidad.

ESTADO DEL CLIENTE	VALOR DE APORTACIÓN INICIAL
CLIENTES NUEVOS / CAPTADOS	BAJO (< 60 €uros)
CLIENTES ACTIVOS / FRECUENTES	MEDIO (60 – 180 €uros)
CLIENTES POTENCIALES / GRANDES COMPRAS	ALTO (> 250 €uros)

Ratios de amplitud de categorías. Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).



4.3 Ejecución.

Una vez definidas las estrategias de negocio del programa estratégico de segmentación de la compañía Mercadona el siguiente paso es llevar a cabo la ejecución de dichas estrategias. Mercadona, como entidad líder del sector alimenticio siempre ha destacado por ejecutar cada uno de sus procesos de una forma simple, sencilla y eficiente respetando en todo momento la calidad de sus procesos así como la colaboración de terceros. Por ello, Mercadona entiende que este proceso es fundamental y clave en el éxito de su negocio por lo que se caracteriza en todo momento por mantener todos los planteamientos correctamente especificados.

Existen diversas vías en las cuales la compañía Mercadona lleva a cabo la ejecución de sus estrategias, una de ellas, la cual destaca por su poco tiempo en producción es la ejecución de campañas de relación directa con sus “jefes”, las cuales nacen en primer lugar del conocimiento del cliente y posteriormente del análisis de la necesidad de satisfacción concreta de estos.

Un ejemplo que hemos podido estudiar en cuanto a este ámbito se refiere es que en el año 2012, Mercadona llevo a cabo la ejecución de la estrategia de “**coinnovación**” la cual está basada en la colaboración directa entre sus clientes, el departamento de compras de Mercadona y sus inter-proveedores más directos, la cual gracias a la ejecución de dicha estrategia ya predefinida dio lugar a una nueva línea de menaje de limpieza producida con materiales reciclados.

Este es uno de los ejemplos más claros por los que la entidad Mercadona ha podido hacer frente a la competencia de otros centros, como por ejemplo, los bazares chinos, que hasta ese momento vendían productos similares a la mitad de precio.



Otra de las ejecuciones de estrategias que me gustaría destacar en este trabajo de fin de grado es la referente al diseño de creatividades que lleva a cabo la entidad Mercadona en sus centros de distribución.

Como ya hemos comentado en diversas ocasiones, Mercadona siempre ha destacado por la sencillez y la simplicidad de sus productos pero en los últimos años a partir del año 2010 en adelante Mercadona ha optado por realizar una innovación en cuanto a las creatividades de los carteles informativos de sus centros de distribución así como los paneles de información de productos.

Anteriormente al año 2010, Mercadona destacaba por carteles informativos pequeños, rectangulares y ausentes de color identificativos de sección, hoy en día, esta situación ha producido un cambio de 360 grados ya que actualmente si nos fijamos Mercadona, tiene perfectamente identificada por cada sección de su centro grandes paneles luminosos que indican al cliente en la sección en la que se encuentra.



Imágenes obtenidas de la web <http://www.eldiario.es> (Artículo, Marcas blancas de distribución en Mercadona. (Cristina, G. Bolinches (17 de Noviembre 2013).





En cuanto a los soportes y canales de distribución tenemos que destacar la importancia de estos en cuanto a la ejecución de estrategias llevadas a cabo por Mercadona, las cuales han sido fundamentales en el éxito de su negocio en cuanto a sus clientes a través del transporte sostenible.

Estos mismos, en todo momento han destacado a lo largo de su ejecución por conseguir transportar más productos con menos recursos optimizando los procesos logísticos además de caracterizarse por conseguir reducir el impacto medioambiental mediante el combinado de camiones, trenes y barcos pesqueros en la distribución de la mercancía.



Imagen obtenida de (Mercadona, Memoria Anual 2010. (18 de diciembre 2010)).

Como dato de interés, mencionar que la ejecución de la estrategia logística de transporte llevada a cabo por Mercadona en el año 2009 fue la ganadora del **Concurso de Mejores Experiencias Empresariales**, convocada por el Ministerio de Fomento a través de la Dirección General de Transporte. (Mercadona, Transporte Sostenible, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014)).



A continuación mostraremos otros datos de interés en cuanto a los beneficios aportados a la compañía Mercadona al llevar a cabo la ejecución de dichas estrategias de negocio de transporte sostenible diferenciadas por cada uno de los diferentes medios anteriormente establecidos.

CARRETERA

384

tiendas con descarga nocturna

9,4

millones de kilómetros menos recorridos por carretera

8.600

toneladas menos de CO₂

27

millones de euros menos de costes logísticos debido a:

- Bajada del precio de la materia prima: gasoil
- Optimización de la capacidad y de la carga de los camiones
- Disminución de los kilómetros realizados por carretera

FERROCARRIL

558

trenes al año

5

rutas diferentes

271.000

toneladas transportadas

13.500

camiones menos

11

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

16.000

toneladas menos de emisiones de CO₂ a la atmósfera

BARCO

300.000

toneladas de mercancía transportada

13.600

camiones menos

16.100

toneladas menos de emisiones de CO₂ a la atmósfera

4%

de incremento con respecto a 2008

Datos obtenidos directamente de Mercadona, Memoria Anual 2010. (18 de diciembre 2010).



Para finalizar, a continuación haremos una pequeña referencia a las reglas de negocio establecidas por Mercadona con los diversos proveedores con los cuales mantiene una relación estrecha desde hace más de una década.

Desde el 2005, Mercadona llegó a la conclusión de destinar importantes recursos que contribuyeran a dinamizar la economía del país por medio de la ejecución de numerosas iniciativas empresariales como por ejemplo la creación de más de 220 fábricas a lo largo de toda la geografía española que repercutirían indirectamente en la satisfacción de nuestros propios clientes.

Para llevar a cabo la ejecución de esta acción, Mercadona establece con sus inter-proveedores y proveedores más cercanos unos vínculos estrechos de total confianza, por medio de un modelo de relación estable implantando acuerdos de duración indefinida y creando sinergias entre estos mismos.

Algunos datos de interés sobre la ejecución de estas reglas negocio son que a partir del año 2014 Mercadona en su relación directa con sus proveedores consiguió consolidar la creación de empleo de calidad en sus inter-proveedores, aportando la suma total de 43.500 trabajadores en plantilla. Asimismo, han llevado a cabo la realización de inversiones por valor de 500 millones de euros sin olvidar que durante estos últimos doce meses han colaborado con más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas.



Reunión anual de inter-proveedores de Mercadona. (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



Destacar además que en el 2014 se han incorporado más de 100 nuevos proveedores especialistas como por ejemplo los que se muestran a continuación:



Proveedores e inter-proveedores obtenidos directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014)).



4.4 Análisis y Optimización.

En cuanto a este aspecto debemos destacar en primer lugar que es el ámbito de que da por finalizado el programa estratégico de segmentación de Mercadona y a su vez es el último punto antes de volver a comenzar de nuevo con dicho proceso al ser un programa estratégico en continua remodelación.

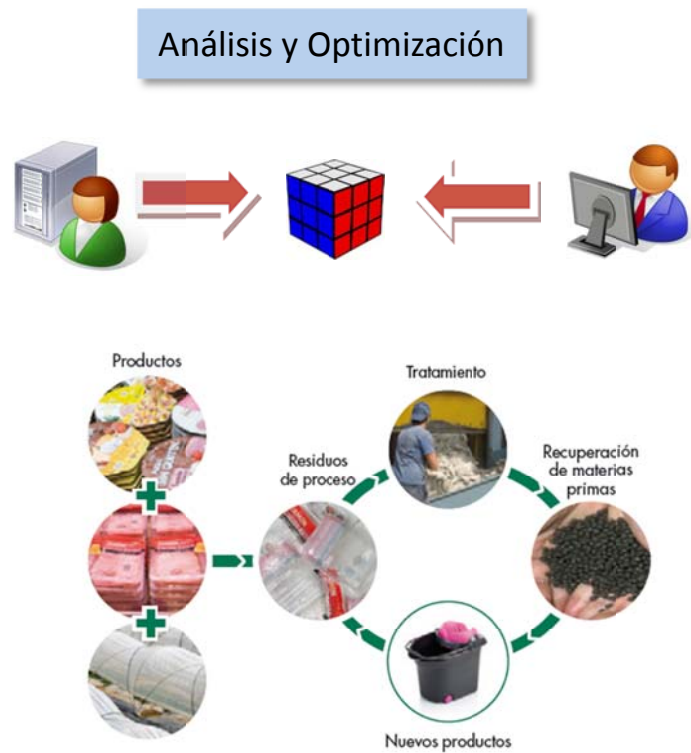
Una vez establecidas todas las variables descritas con anterioridad en esta fase del programa el objetivo prioritario es analizar toda la información obtenida anteriormente para poder ejecutar un proceso de optimización que nos ayude a mejorar en los diferentes aspectos que la propia compañía crea oportunos para continuar mejorando en cuanto a la eficiencia y eficacia de la satisfacción del cliente, es un punto en el cual, un buen análisis es la base fundamental para seguir creciendo y continuar manteniéndose como la compañía líder a nivel nacional.

El conocimiento del cliente es fundamental pero su análisis no adquiere menor importancia, es más, para este caso sería aún más importante ya que debido a los análisis realizados podemos determinar una serie de toma de decisiones que nos ayuden a continuar mejorando en cuanto a este aspecto se refiere y si erramos en este sentido puede tener grandes consecuencia a la hora de la satisfacción de nuestros propios jefes.

En cuanto a este ámbito, uno de los análisis y optimización de procesos de mejora que se llevaron a cabo durante este último año fue el proceso de **eficiencia energética**.



Esta optimización en el análisis del proceso anteriormente comentado tuvo como dato más característico que los propios almacenes automáticos incorporaron los últimos avances tecnológicos para aprovechar de esta manera el calor residual de la propia maquinaria, minimizando las pérdidas de frío y consiguiendo una mayor automatización en el trabajo, evitando el sobreesfuerzo de los trabajadores, así como los errores de gestión que pudieran producirse.



Análisis y optimización de procesos (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014)).



Otro claro ejemplo de la fase de análisis y optimización del programa estratégico de segmentación de Mercadona es el trato personalizado y de asesoramiento por parte de los trabajadores de los centros de distribución a nuestros jefes.

En la última década, cuando Mercadona comenzó a llevar a cabo una innovación en cuanto a la segmentación de sus clientes centrándose en la relación con sus “jefes” en lugar de la rotación de productos como se hacía anteriormente llegaron a la conclusión de que era necesario y de vital importancia optimizar los procesos de asesoramiento personalizando a los propios clientes.

Por ello, a partir del año 2006 en cada uno de los centros de distribución Mercadona repartidos a lo largo de toda la geografía española, además de tener obligatoriamente uno o dos trabajadores de sección existe un encargado de tienda cuya función primordial es la atención al cliente ayudándole a solucionar todas sus dudas e inquietudes.

Si nos fijamos más detenidamente, a este encargado lo podremos diferenciar por su indumentaria la cual se diferencia del resto de los trabajadores. En muchas ocasiones nos podemos encontrar que dicho encargado se diferencia del resto de los trabajadores bien por su tarjeta identificativa más grande y diferente que el resto de empleados o bien porque estos mismos portan una chaqueta con los colores corporativos de la compañía.



Esta optimización se implantó en Mercadona en el año 2008 tras el análisis del conocimiento de sus clientes donde llegaron a la conclusión de que en muchas ocasiones los propios “jefes” no tenían claro a quien preguntar cuando tenían dudas sobre los productos que deseaban adquirir ya que temían que al preguntar a un empleado de la sección de carnicería les diera una información errónea sobre una cuestión específica de productos del área de verduras creando una cierta confusión y desconfianza en los mismos.



Cristina, monitora de fruta y verdura, con la trabajadora Vicenta en el supermercado de c/ Sequial, Sueca, Valencia.

Imagen obtenida directamente de Mercadona, Memoria Anual 2010. (18 de diciembre 2010).



5. Arquitectura de los sistemas de información para la solución del marketing transpromocional multicanal en el caso de Mercadona.

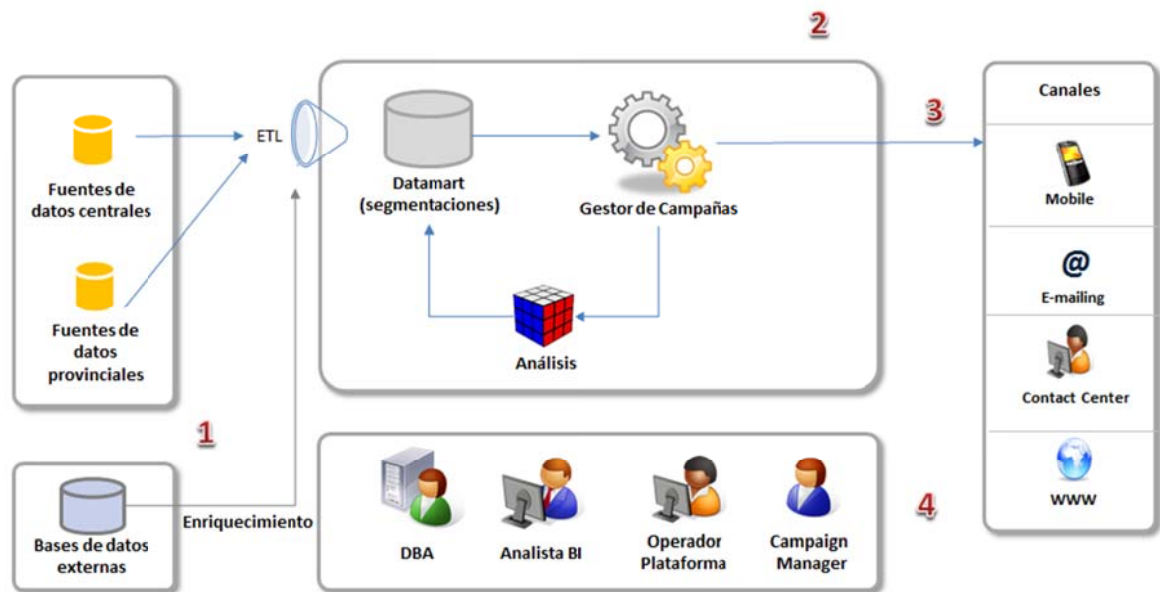
Partiendo de la base del marketing transpromocional de Mercadona debemos destacar que detrás de este concepto el cual fue puesto en marcha a partir del año 2008 se esconde una perfecta arquitectura desarrollada por un conjunto de sistemas de información que tienen objetivo más primordial dar un servicio efectivo y eficaz a la compañía para que estos mismos puedan adoptar las medidas que consideren oportunas para poder llegar a sus clientes mediante diversas vías multicanal como por ejemplo el mensaje de texto a móviles, web, e-mailing y a través del servicio de atención al cliente, más conocido técnicamente como **contact center**.

Esta arquitectura en sus inicios fue establecida por Mercadona con el objetivo de obtener un mejor conocimiento de la estrategia de segmentación de sus clientes, los cuales en todo momento tienen la necesidad de obtener por parte de la compañía unas determinadas acciones de marketing transpromocional diferentes para así lograr mantener el propio valor que estos últimos les aporta.

En este sentido Mercadona, fue pionera en nuestro país junto a Carrefour dentro del sector de distribución alimenticia en comenzar a utilizar esta estrategia de marketing transpromocional multicanal distribuyendo para ello sus propias acciones publicitarias a través de mensaje de texto que se enviaban a sus clientes por diversos canales o bien se incluían directamente en la propia factura que se adjuntaba cuando el cliente recibía el pedido de su compra en su domicilio una vez realizado a través de su página web.

Antes de entrar en el análisis detallado de dicha arquitectura, me gustaría comentar que para Mercadona el éxito de poder poseer de una solución de marketing transpromocional reside en la capacidad de personalización que tienen dichos sistemas los cuales dependen en todo momento de la gestión de datos desde el punto de vista del marketing y de la administración en la relación y atención al cliente.

A continuación mostraremos el esquema principal de la arquitectura de los sistemas de información de Mercadona para la solución del marketing transpromocional multicanal.



Como bien podemos observar dicha arquitectura se divide principalmente en 4 bloques principales.

En el primero de ellos se definen las diferentes bases de datos de las cuales parten la correspondiente arquitectura. Estas bases de datos son el núcleo principal para los análisis y los reporting de los resultados de las campañas. Mercadona en este sentido trabaja a partir de 3 grandes bases de datos las cuales son las siguientes:

- ✓ **Fuente de datos centrales:** De ellas se obtienen los datos ubicados en la base central de la compañía Mercadona, son datos propiamente enriquecidos y normalizados de procesos anteriores los cuales cuentan con la peculiaridad de que todos y cada uno de estos registros son clientes actuales de Mercadona con periodicidad de compra frecuente (semanal y mensualmente con una antigüedad de 6 meses).



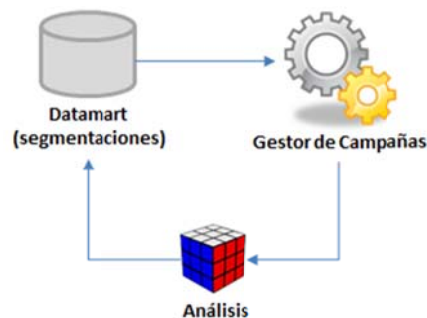
- ✓ **Fuente de datos provinciales:** Por cada provincia, existe un centro provincial central el cual abarca todos y cada uno de los centros de dicha comarca, es en esta base de datos donde se almacenan dichos registros antes de pasar a formar parte de la fuente de datos central entendiendo a cada uno de estos registros como dato univoco de clientes frecuentes en dicha provincia. Estos datos también cuentan con la peculiaridad de ser datos enriquecidos de procesos anteriores, en muchas ocasiones estos datos vienen precedidos de registros incompletos los cuales los sistemas de información de Mercadona son los encargados de normalizar.
- ✓ **Base de datos externas:** Como ya hemos comentado con anterioridad en otros puntos de dicho trabajo de fin de grado Mercadona no solo analiza y estudia a sus propios clientes sino además lleva a cabo análisis exhaustivos de clientes pertenecientes a otras competencias para conocer más de cerca sus necesidades. Estos **no – clientes** aportan a la entidad datos interesantes y de vital importancia para el enriquecimiento de sus dos fuentes de datos principales (**Fuente de datos centrales** y **Fuente de datos provinciales**).

Todos estos registros antes de pasar al segundo bloque de la arquitectura son filtrados a través del **ETL** principal de Mercadona (**Pentaho Data Integration**) el cual tiene como función principal la extracción, transformación y carga de dichos registros en el sistema.

Este proceso previo permite a Mercadona mover y filtrar registros de datos desde múltiples fuentes tanto internas como externas, normalizarlos y reformatearlos bajo los requisitos establecidos con el objetivo de que puedan ser cargados en otra base de datos principal (**Datamart**) para su posterior análisis o bien para apoyar a la toma de decisiones de un determinado proceso de negocio.



El segundo bloque está formado por los elementos principales de la ya mencionada arquitectura, directamente se trabaja con datos ya normalizados de los propios clientes en los cuales se establecen diversos tipos de segmentaciones determinadas previamente por las reglas de negocio puestas en marcha por Mercadona para a continuación a través de la herramienta de gestor de campañas poder llevar a cabo las acciones pactadas en la última revisión de toma de decisiones, las cuales serán fruto de la optimización de datos una vez recogidos y analizados los diferentes resultados que posteriormente serán parte del estudio de los informes y reportes generados para los responsables departamentales de marketing y atención al cliente de Mercadona.



Base de datos de clientes (Datamart)



El datamart de clientes principal de Mercadona cuenta con las dimensiones y agregaciones precisas para facilitar la segmentación de clientes por parte del equipo de marketing.

Algunas de las acciones principales que lleva a cabo el equipo de marketing perteneciente a una división del departamento de Tecnología (TI) de Mercadona en cuanto al estudio de dichas bases de datos se refiere son las siguientes:

- Parametrización de datos sociodemográficos de los clientes potenciales.
- Análisis de los modelos de datos del sistema transaccional como las futuras segmentaciones de posibles intereses.



- Transacciones de diferentes tipos como por ejemplo:
 - Productos (gama, tipo,...).
 - Fechas (estacionalidad, fin de semana...).
 - Precio (normal, oferta,...).
 - Importe.
- Preparación de datos tanto de campañas ya realizadas como de las respuestas de estas mismas.
- Previsión para poder soportar adicionalmente segmentaciones de valor añadido como por ejemplo segmentaciones comportamentales, socio-demográficas y de geo-marketing.

Por último, deseo comentar que el resultado final del datamart de clientes no será otro que el de proporcional a la propia arquitectura la flexibilidad y potencia de la segmentación de los propios “jefes” mediante el desarrollo de consultas como del rendimiento transaccional de este.



Gestión de Campañas

Sobre los datos contenidos en el datamart, se parametrizará un gestor de campañas que permitirá la creación y ejecución de campañas establecidas las cuales son llevadas a cabo por el equipo de **atención al cliente** de Mercadona.

La creación de las campañas llevadas a cabo por la entidad se basa principalmente en los siguientes puntos:

- Definición de la campaña a desarrollar (fechas, productos, condiciones...).
- Seleccionar el clúster de segmentación de los clientes al cual va dirigida la correspondiente campaña.



En cuanto a la ejecución de las campañas establecidas, Mercadona se basa en dos operaciones exclusivas las cuales son las siguientes:

- Actualización de los datos de los clientes del datamart.
- Generación de ficheros de salida para la plataforma multicanal de envío.

A continuación se muestra el flujo de trabajo interno y la relación existente entre el equipo de **marketing** y de **atención al cliente** referente a la arquitectura de los sistemas de información para la solución del marketing transpromocional multicanal de Mercadona.





Para finalizar este bloque por último detallaremos la importancia del reporting y del análisis de los datos de Mercadona.



Dentro del módulo de análisis y reporting se obtendrán los resultados de las campañas efectuadas así como el impacto de estas, algunos de los parámetros que se pueden llegar a obtener son por ejemplo, el análisis de entrega así como el porcentaje de conocimiento de la campaña por parte de los clientes.

Otro de los estudios que Mercadona lleva a cabo es el análisis cruzado de ventas y campañas con el diferimiento de periodicidad que se establezca (+7 (Semanal), +30 (Mensual), +90 (Trimestral), etc.) Además de la comparación entre las diferentes campañas y la evolución de los resultados de las mismos.

En cuanto a las diferentes opciones de reporting que ofrece dicha arquitectura para la toma de decisiones por parte de los encargados de sección de Mercadona nos podemos encontrar con las siguientes:

- ✚ Completas estadísticas de todos los campos relacionados por producto y cliente en cada una de las diferentes campañas.
- ✚ Obtención de estadísticas en tiempo real.
- ✚ Obtención de completos informes de ventas, ticket medio por cliente y ROI.
- ✚ Segmentación de estadísticas por segmentación total y parcial.
- ✚ Exportación de todos los datos a excel para su gestión y evaluación por parte de Mercadona.



Una vez detallados los dos bloques principales de la arquitectura de los sistemas de información para la solución del marketing transpromocional, la compañía decidió en el año 2010 realizar una pequeña remodelación en cuanto a esta arquitectura se refiere, dotándola de una plataforma multicanal con el objetivo de enviar de forma automática a los diversos centros de Mercadona repartidos a lo largo de la geografía nacional las diferentes campañas a implantar ya establecidas y consolidadas con anterioridad, otra de las funciones principales de esta plataforma multicanal es comunicar/informar a los responsables de las diversas áreas de forma automática sobre los diferentes informes necesarios para las toma de decisiones a corto plazo.

Algunos ejemplos de este tipo de comunicaciones pueden ser las estadísticas de análisis de contenido de productos trimestrales así como los diversos informes sobre las actividades de los clientes fidelizados por centro provincial como el análisis cruzado de ventas.

Otros de los canales de dicha plataforma no por ello menos importante que los mencionados anteriormente son tanto el **contact center** (Servicio de atención al cliente) como el propio **portal del cliente** al cual se puede acceder directamente a través de página web de la compañía.

Portal del Cliente

MERCADONA SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

YA ESTOY REGISTRADO

Introduce tu usuario y contraseña para acceder al portal:

Usuario (e-mail)

Contraseña

Acceder

[¿Olvidó su contraseña?](#)

REGISTRARSE

[Regístrate en el portal](#)

Nota: Para registrarse en el portal es imprescindible disponer de DNI / NIF / NIE y ser mayor de 14 años

Imagen obtenida directamente de la web de Mercadona <http://www.mercadona.es>.



Una vez conocida en detalle tanto la arquitectura implantada como su funcionalidad es necesario conocer qué tipo de profesionales son los encargados de la gestión y la administración de dicha arquitectura tecnológica.

Lógicamente, detrás de estos sistemas de información existen 4 equipos tecnológicos perfectamente identificados que trabajan de forma simultánea y sincronizada para garantizar la operatividad de dicha arquitectura.



- ✚ **DBA:** El equipo de administración de la base de datos es el encargado de gestionar y administrar el correcto funcionamiento de las diferentes fuentes de datos así como verificar el estado de las mismas y la alta disponibilidad de los datos para las diferentes operaciones que se realizan posteriormente.
- ✚ **Analista BI:** El equipo de analítica de Business Intelligence tiene como función primordial gestionar el módulo de análisis y reporting para obtener los diferentes resultados de las campañas y la emisión de informes de los datos analizados.
- ✚ **Operador Plataforma:** El equipo de mantenimiento de la plataforma se encarga de mantener activo el servicio en todo momento, entre otras funciones también se encargan de la resolución de incidencias con el manejo y el funcionamiento de los diferentes módulos que componen dicha arquitectura.
- ✚ **Campaign Manager:** El equipo de administración de campañas se encarga de definir las campañas establecidas así como la configuración y parametrización de estas para que sean enviadas directamente a través de la plataforma multicanal.



6. Asociación y relación directa entre marketing (estrategia de segmentación) y tecnología (sistemas de la información) en el caso de Mercadona.

En este punto vamos a determinar la asociación existente y la relación directa entre la estrategia de segmentación de Mercadona y los sistemas de información más importantes de los cuales dota la compañía para mantener dicha relación y la sincronía entre estas dos vías de actuación fundamentales para el desarrollo y la satisfacción de los clientes.

Desde el punto de vista asociativo, Mercadona a lo largo de su desarrollo como compañía siempre ha guardado una relación clara y diferenciada de sus dos motores estratégicos claves. Por un lado, el ámbito de la estrategia de segmentación (estrategias que nos permiten conocer de una manera más detallada el conocimiento de nuestros clientes y sus necesidades a partir de una clasificación por clústeres, es decir, agrupar a dichos clientes por características similares) y por otro lado los sistemas de información (sistemas tecnológicos que nos permiten obtener los datos de nuestros “jefes” en base a las estrategias y acciones llevadas a cabo en procesos anteriores), estos sistemas de información se caracterizan por proporcionar a la entidad un valor añadido de nuestros propios clientes los cuales nos permitirán “entender/conocer” de una manera más exhaustiva las necesidades y cuales son aquellos aspectos que dichos “jefes” tienen en cuenta a la hora de incidir en la adquisición de productos en nuestros centros de distribución.

Por último, deseo comentar que a partir de estas dos áreas fundamentales existe un pequeño bloque de vital importancia que se caracteriza por tener la facultad de actuar como nexo de unión entre el **marketing** y la **tecnología** el cual se denomina **Business Intelligence (BI)**, dicho bloque basa su estudio en el análisis de los datos obtenidos y la optimización de estos para poder desarrollar los planes de campaña determinados por la compañía y su correcta administración y ejecución a través de las herramientas tecnológicas pertenecientes a Mercadona.

A continuación, se muestra una esquematización general sobre la relación existente entre el marketing (estrategia de segmentación) y tecnología (sistemas de la información) en el caso de Mercadona.

El proceso de actuación de dicha esquematización vendría determinado bajo la siguiente secuencia:

1.1 Segmentos de información



2.1 DataMart & ETL

Primero, se establecen los segmentos de la información obtenidos directamente de diversas fuentes de información y posteriormente se normalizan, transforman y cargan en una base de datos centralizada con una estructura establecida para poder ser objeto de estudio y adaptación en posteriores procesos.

Análisis y Optimización (BI)

1.2 Plan de campaña



2.2 Campaign Management

Segundo, se establecen los planes de campaña a ejecutar en los centros de distribución determinados y se administran a través de los sistemas tecnológicos determinados.





6.1 Marketing – La estrategia de Segmentación.

Desde el punto de vista del marketing y más concretamente desde la estrategia de segmentación de Mercadona debemos destacar que una vez obtenidos los datos, analizados y determinadas las acciones que se van a llevar a cabo es fundamental establecer la estrategia que se desea implantar por cada uno de los clústeres definidos, es decir, Mercadona establece una estrategia de segmentación diferenciadora en función a la parametrización ya que una misma estrategia no tiene la capacidad para poder ser ejecutada en un mismo clúster (determinado grupo de clientes con características comunes o similares).

Debido a las diversas y grandes necesidades a satisfacer por parte de nuestros clientes, Mercadona llegó a la conclusión a lo largo del año 2008 que debía separar la demanda total en diversos segmentos y elegir solamente aquellos clientes dentro de la sociedad a los que tuviera la capacidad de atender de manera satisfactoria para en primer lugar ganarse su confianza y posteriormente desarrollar a dichos clientes como clientes eventuales o incluso clientes potenciales.

Estas estrategias con el paso del tiempo comenzaron a evolucionar de tal forma que en la actualidad han alcanzado una clara definición. Algunas de las determinaciones a las cuales ha llegado la entidad a la hora de establecer sus estrategias de segmentación son las siguientes:

- ✚ Estrategias medibles y claramente identificables.
- ✚ Apropriadas en base a las políticas y recursos establecidos por la compañía.
- ✚ Determinadas en el tiempo (mínimo 3 meses y un máximo de 9 meses).
- ✚ Clústeres de tamaño suficiente (1000 - 5000 registros) para poder obtener estudios y determinar la correspondiente rentabilidad aportada.



Otro de los aspectos importantes a reseñar es que la compañía Mercadona por cada estrategia de segmentación establecida siempre finaliza con un mapa de segmentación el cual define las estrategias diferenciadas para cada cliente en función de las variables que se consideran relevantes a la hora de establecer dicha estrategia.

A continuación adjuntamos el mapa de segmentación general de la estrategia de segmentación de Mercadona en base a la clasificación por valor de sus clientes.

	Potencial		
	Alto	Medio	Bajo
Valor	Riesgo		
	Bajo		Alto
Platino	Mimar		Retener
Oro	Desarrollar	Mantener	
Plata			
Bronce	Desarrollar (II)	Reaccionar	Reaccionar
Cobre			

Como podemos observar en la matriz anterior el valor de los clientes se establece en base a un determinado valor, el cual viene establecido en base a la clasificación y terminología llevada a cabo por Mercadona (Cobre, Bronce, Plata, Oro y Platino) siendo el cliente **Cobre** el que menos valor aporta a la entidad a través de la adquisición de productos y **Platino** como el cliente potencial dentro de la entidad el cual se caracteriza por ser el cliente que aporta el mayor valor a la compañía debido a la gran cantidad de productos que adquiere en los diferentes centros de distribución.



En cuanto a la segmentación descriptiva y comportamental de Mercadona debemos destacar que este tipo de estrategia dentro de la entidad adquiere una gran importancia ya que la compañía para continuar siendo líder a nivel nacional en cuanto al sector de distribución se refiere tiene que llevar a cabo estrategias que le diferencien del resto para poder continuar manteniendo la confianza de sus clientes. Actualmente dentro del mercado objetivo, los dos únicos centros de distribución que llevan a cabo este tipo de estrategia de segmentación son **AHORRA Mas** y Mercadona.

La segmentación descriptiva es una estrategia de segmentación muy específica la cual se desarrolla en aquellos clústeres que tienen una capacidad de adquisición muy determinada y que carecen de la capacidad de innovación y comparación, es decir, esta estrategia se lleva a cabo en segmentos de clientes que le dan mucha importancia al uso del producto y su consumo, o bien al tipo de compra efectuada (si es una primera adquisición o una repetición del mismo producto obtenido con anterioridad) o bien a la fidelidad / lealtad de la marca ya que dentro del universo de clientes Mercadona existen una serie de clientes muy determinados que únicamente centran su compra en una marca específica sin importarles las características o el precio de una marca similar incluso si esta última tuviera un PVP menor, por ejemplo; Clientes que prefieren única y exclusivamente productos de la marca Hacendado en lugar de la marca Danone u otras marcas.

En cuanto a la segmentación comportamental debemos destacar que Mercadona desarrolla este tipo de estrategia una vez adquirido el conocimiento previo del cliente, un claro ejemplo de este tipo de estrategia es por ejemplo el objetivo de satisfacción comportamental en base a la segmentación sociodemográfica.



Me explico, si nos fijamos cuando nos dirigimos a un centro de distribución Mercadona generalmente nos encontramos con multitud de productos que cumple con la variable de segmentación sociodemográfica comentada anteriormente, el ejemplo más claro que podemos encontrar son aquellos zumos envasados de la categoría “Biofrutas” los cuales van destinados principalmente a jóvenes que por normal general realizan deporte o practican actividades deportivas beneficiosas para el organismo, por otro lado nos podemos encontrar diferentes tipos de leches (con soja, sin lactosa, baja en grasas...etc.) las cuales van dirigidas a mujeres que se caracterizan por cuidar su línea y pueden que lo compaginen con actividades deportivas.

Como hemos podido observar este es un claro ejemplo de cómo llevar a cabo una estrategia de segmentación comportamental de un mismo segmento (sociodemográfica) pero a través de diferentes tipos de productos dentro de la misma categoría.

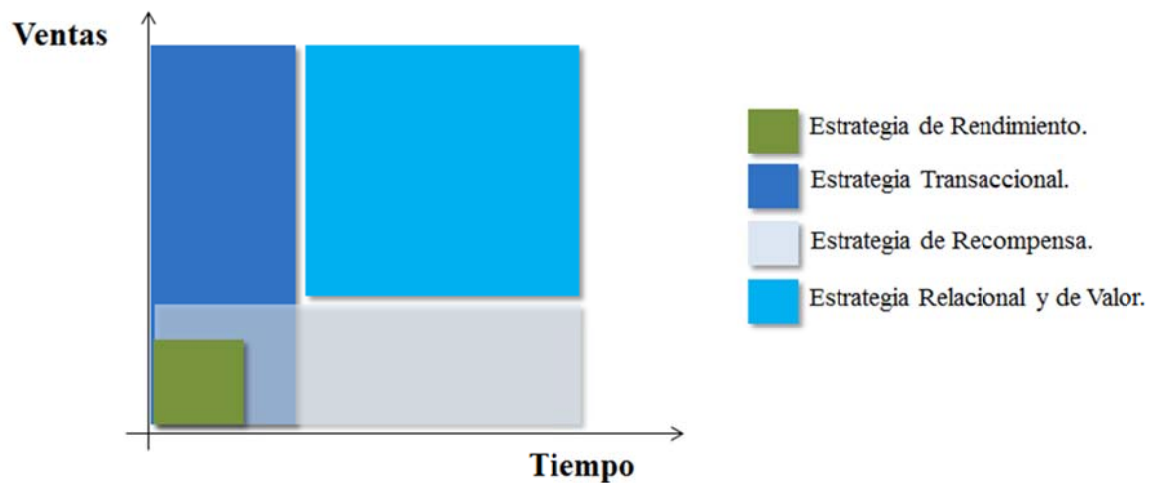
A continuación se muestra una tabla con datos reales referente a 3 campañas diferenciadas de venta de último minuto, a 3 segmentos diferenciados en un centro de distribución de Mercadona situado en una de las calles céntricas de la capital sevillana.

Supersegmentos	Edad	Niños	Porcentaje Last Minute
Jóvenes	< 25 años	no	2%
Joven Adulto	25-39 años	no	8%
Familias jóvenes con niños	25-39 años	si	2%
Familias adultas con niños	40-54 años	si	2%
Familias mayores con niños	>55 años	si	6%
Adultos	40-54 años	no	7%
Nido Vacío	55-65 años	no	2%
Jubilados	>65 años	no	2%

Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).



Por último, mostraremos un claro esquema de la determinación de las estrategias de marketing definidas por Mercadona. Estas estrategias fundamentalmente están basadas en la relación existente **Ventas / Tiempo** las cuales son la referencia esencial para conocer el valor que aportan los “jefes” a la compañía Mercadona.



6.1.1 Segmentos de la información.

En este apartado vamos a desglosar los diferentes segmentos de información que la compañía Mercadona tiene en cuenta para llevar a cabo con éxito el establecimiento de las diferentes estrategias de segmentación. Aunque sería imposible detallar todos y cada uno de estos segmentos en detalle a continuación vamos a realizar diferentes referencias con ejemplos de aquellos segmentos considerados por la entidad como esenciales para el establecimiento de las diferentes estrategias de segmentación establecidas.



En primer lugar, el segmento de información primordial para desarrollar con éxito nuestras estrategias es sin duda conocer a nuestra competencia, a nuestros competidores más directos, de ellos y de las estrategias que establezcan dependerá nuestro posicionamiento en el mercado así como la valoración tanto de nuestros clientes como no-clientes.

Por ello tener una buena base de este conocimiento nos ayudará a poner en marcha aquellas estrategias que nos diferencien del resto de competidores del sector de la distribución alimenticia.

Otro segmento de estudio no por ello menos importante son tanto los clientes como sus comportamientos, para ello Mercadona a lo largo de su desarrollo como entidad ha desarrollado diferentes estrategias, vías y procesos tecnológicos y de innovación para dar respuesta a preguntas tales como ¿Cómo son mis clientes?, ¿Cómo se comportan?, ¿el porqué de estos compartimientos?, ¿Son esperados?

Lógicamente las respuestas a estas preguntas vienen determinadas por las estrategias de segmentación las cuales en base al conocimiento de nuestros cliente se clasifican/agrupan en diversos clústeres.

Posteriormente, estos serán utilizados para llevar a cabo la aplicación de las acciones determinadas en la toma de decisiones.



A continuación mostraremos algunos de los segmentos que la compañía Mercadona establece para una mayor optimización del conocimiento y el comportamiento de sus “jefes”.



Por otro lado, a continuación mostraremos otro ejemplo de como son los clientes Mercadona y de qué manera se comportan a la hora de la adquisición de productos en base a la categoría de segmentación a la cual pertenecen.

CATEGORIA	TRABAJA	NIÑOS	EDAD	TOTAL	Ventas por categoría	Ventas por PVP	Diferencia con la media
AMAS DE CASA 30-55 SIN NIÑOS	DESCONOCIDO	NO	30-55	1.151	1.339.859 €	1.164,08 €	-29%
DESCONOCIDOS SIN NIÑOS	DESCONOCIDO	NO		1.540	2.202.652 €	1.430,29 €	-12%
JUBILADOS	NO	NO	>55	1.015	2.292.960 €	2.259,07 €	38%
NIÑOS Y JOVENES	NO	SI	<20	814	1.037.524 €	1.274,60 €	-22%
RESTO NO TRABAJAN SIN NIÑOS	NO	NO		630	1.411.555 €	2.240,56 €	37%
RESTO TRABAJADORES SIN NIÑOS	SI	NO		939	1.665.312 €	1.773,50 €	9%
TRABAJADORES 20-30 SIN NIÑOS	SI	NO	20-30	234	463.025 €	1.978,74 €	21%
TRABAJADORES 30-55 CON NIÑOS	SI	SI	30-55	1.077	1.759.786 €	1.633,97 €	0%
TRABAJADORES 30-55 SIN NIÑOS	SI	NO	30-55	2.391	3.822.842 €	1.598,85 €	-2%
Totales				9.791	15.995.515 €	1.634 €	

Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).



Como bien se puede observar en el ejemplo anterior dependiendo de la categoría de segmentación las ventas difieren en grandes intervalos en función de las ventas por PVP teniendo en cuenta el rango de edad además de si dicha categoría trabaja o bien tiene niños.

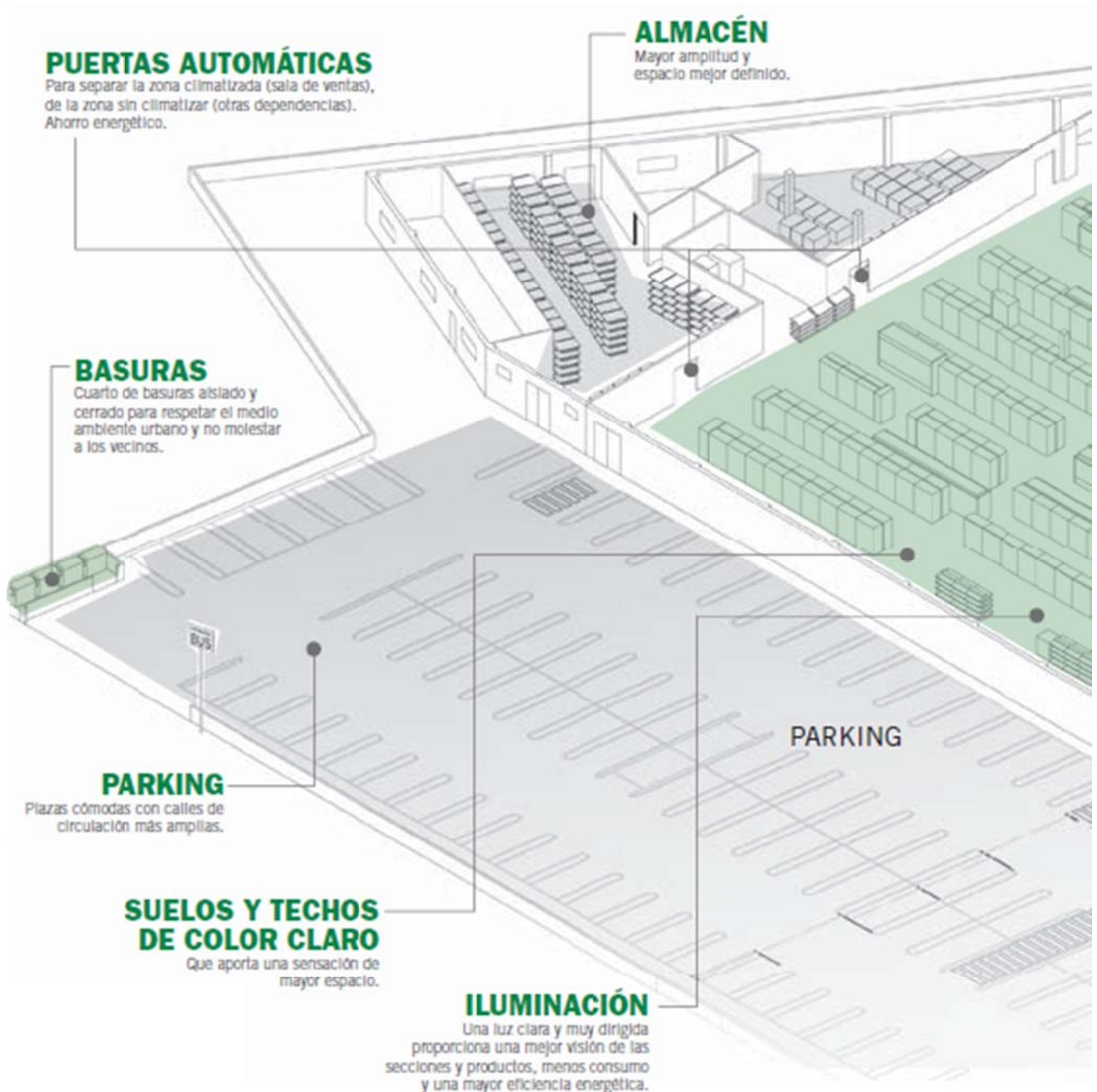
Otro de los aspectos diferenciadores de los segmentos de la información es la aplicación de las acciones que se llevan a cabo en los centros de distribución una vez establecidas las diversas tomas de decisiones.

A continuación mostraremos algunos ejemplos de la aplicación de las acciones llevadas a cabo en los nuevos modelos de creación de centros de distribución a lo largo de la geografía española.

Estos nuevos modelos de tienda están caracterizados por ser considerados centros de distribución innovadores con el objetivo primordial de ofrecer al cliente el mayor confort posible y así poder facilitarle la satisfacción de sus diferentes necesidades.

Con este nuevo modelo de tienda ecoeficiente, Mercadona a su vez invierte además en innovación, con el objetivo de poder así conseguir satisfacer a los diversos componentes los cuales ya han sido comentados en dicho trabajo de fin de grado.

Por último, comentar que Mercadona no solo busca la satisfacción de sus “jefes” sino también el bienestar del personal que trabaja en dichos centros, por ello la compañía Mercadona en la innovación de dichas tiendas ha desarrollado y ha aplicado diversas acciones para la satisfacción de estos últimos las cuales mostramos a continuación.



Distribución de nuevas tiendas ecoeficientes tras la aplicación de las acciones de mejora de satisfacciones generales (FASE I) obtenida directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



Distribución de nuevas tiendas ecoeficientes tras la aplicación de las acciones de mejora de satisfacciones generales (FASE II) obtenida directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



6.1.2 Plan de campaña.

Mercadona a la hora de poner en marcha los diferentes planes de campañas establecidos referentes a las acciones determinadas en la toma de decisiones siempre mantiene una estructura de actuación básica y elemental que le ayuda a verificar que dicho plan se ejecuta de forma sólida y eficaz.

La gestión de este plan se basa fundamentalmente en tres ámbitos los cuales describiremos a continuación:

- ✚ **Segmentación:** Este ámbito es el punto de partida a la hora de comenzar el plan de campaña establecido. A partir del segmento seleccionado determinaremos a que mercado objetivo va dirigido, cuáles son las características comunes asociadas y que aspectos relevantes relacionan a los diferentes registros de dicho clúster (edad, nivel económico, sexo, frecuencia de compra, ubicación...etc.).

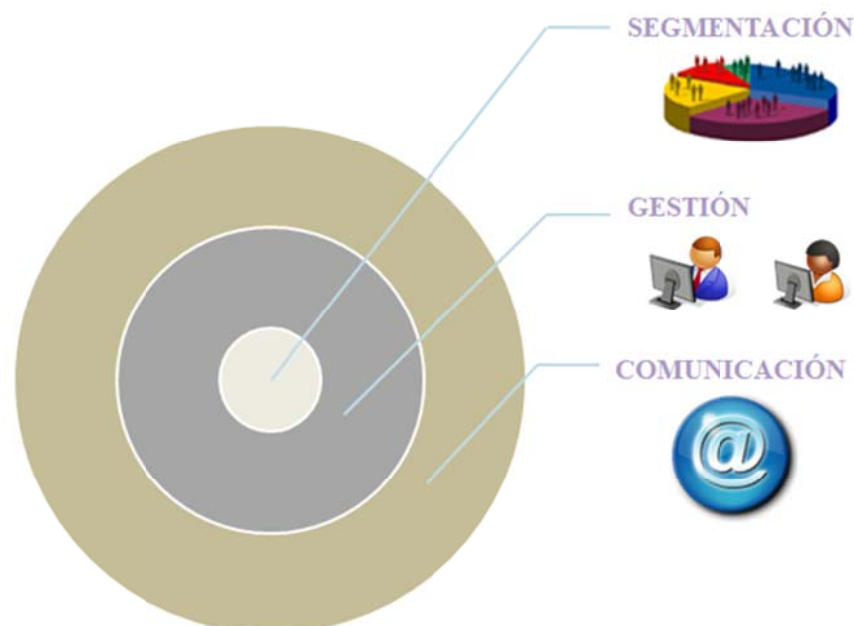
- ✚ **Gestión:** Una vez establecido al segmento al cual va dirigido, el siguiente ámbito se basa en establecer toda la gestión que nos ayude a llevar a cabo de forma eficaz la planificación, administración y ejecución de la campaña, seleccionando para ello los sistemas de información más adecuados y que mejor se ajusten a las necesidades exclusivas de dicho plan que se quiere llevar a cabo, ya que una selección errónea de estos sistemas puede tener grandes consecuencias para la entidad Mercadona como ejemplo, la pérdida económica de la planificación de la campaña y de los anteriores procesos involucrados.



✚ **Comunicación:** Por último, este elemento es el encargo de determinar cuáles son aquellos canales por los que se va a llevar a cabo la ejecución de los correspondientes planes de campañas.

Este ámbito adquiere una gran importancia ya que al ser el proceso más externo dentro de la estructura de actuación es importante determinar el elemento de la plataforma multicanal adecuado ya que no todos los clústeres actúan de la misma forma para los mismos canales de comunicación (ratios de aperturas, abridores, de selección, objetivos de reactividad...etc.), por lo que una mala selección del canal de comunicación puede hacer que el plan de campaña no cumpla con los objetivos esperados y carezcan de valor los resultados obtenidos.

A continuación se muestra a modo resumen una esquematización de la estructura de actuación del plan de campaña llevada a cabo por la compañía Mercadona dentro de la estrategia de segmentación establecida por la propia entidad para el pasado año 2014.





6.2 Tecnología – Sistemas de la Información.

La tecnología dentro de la compañía Mercadona es la otra “pata” de la mesa que ha conseguido junto al conocimiento del cliente a través de sus estrategias de segmentación alcanzar el exitoso caso de su gestión a nivel nacional.

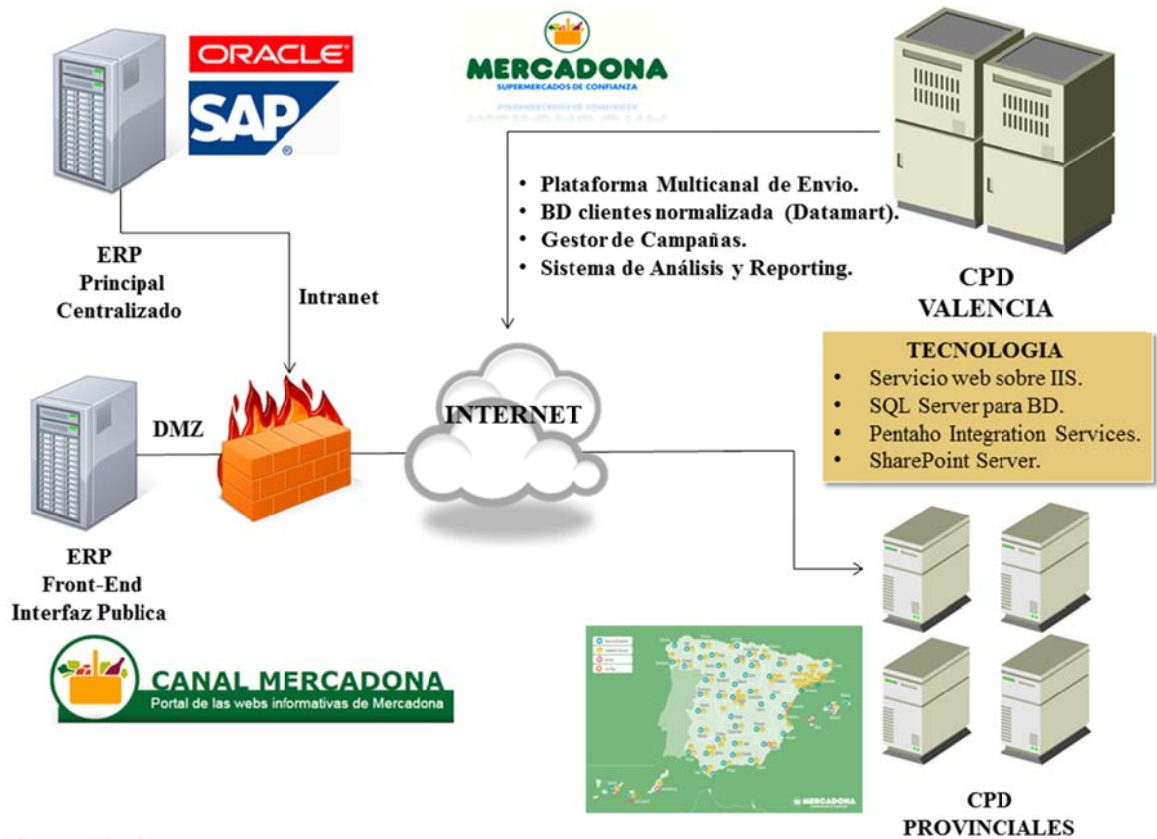
Podemos mencionar que para la entidad Mercadona la importancia de la tecnología juega un papel fundamental tal como comentamos ya en dicho trabajo fin de grado (**Marco Teórico**; **3. Tecnología** - puesta en marcha de su nuevo **Centro de Proceso de Datos (CPD)** en Albalat dels Sorells (Valencia)).

Por ello, gracias a los diversos sistemas de información involucrados en los procesos de la compañía se ha conseguido que la aplicación del estudio del conocimiento de los clientes así como sus necesidades y la forma de satisfacer sus objetivos más determinantes hayan hecho de estos servicios tecnológicos una parte primordial en la consecución de los objetivos empresariales marcados por la entidad de una forma más útil, precisa y eficaz.

Por otro lado, debemos comentar la importancia que adquiere Mercadona al mantener una arquitectura tecnología centralizada en base a un **CPD (Centro de Proceso de Datos)** distribuido, el cual permite compartir todos y cada uno de los datos e informaciones adquiridas entre la multitud de procesos de negocios y las diferentes áreas funcionales de la propia compañía. Este **CPD** además adquiere la función de ser capaz de poder optimizar la información de la base de datos normalizada y centralizada del **ERP (Enterprise Resource Planning)** consiguiendo así tener la capacidad de mantener un control exhaustivo sobre la información registrada en el propio sistema centrándose fundamentalmente en el valor de dicha información, siendo esta compacta, sólida y coherente para la utilización en procesos posteriores de negocio.

Por último, hay que comentar que Mercadona al considerarse una compañía que vela por la remodelación e innovación continua en sus procesos tecnológicos mantiene a través de dichos sistemas de información un contacto trimestral de seguimiento con los responsables de los centros provinciales así como con los responsables de sus diversos inter-proveedores más consolidados con el objetivo de mantener una mejora continua en la actualización de sus sistemas de información que ayuden a mejorar las experiencias de adquisición de productos por parte de nuestros “jefes” para así poder adquirir una mayor proactividad de sus procesos consiguiendo un mayor trabajo en grupos de desarrollo tecnológicos y en equipos de análisis de datos.

A continuación se adjunta la esquematización simplificada de la arquitectura tecnológica de la solución implantada en el nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) en Albalat dels Sorells (Valencia).





6.2.1 Technology Landscape (Paisaje de tecnología).

Este elemento es una de las bases que mayor valor aporta a la integración de los negocios hoy en día, está claro que toda compañía tiene la necesidad de obtener tecnología para poder desarrollar su negocio pero la pregunta real a esta cuestión no es otra que... ¿Qué tecnología es la que más me conviene?, ¿Cuáles son aquellos sistemas de información que se adaptan a mis necesidades?, ¿Qué me aportan?

Bien, para dar respuestas a estas y otras cuestiones Mercadona desde hace prácticamente una década opto por la decisión de llevar a cabo una migración continua de lo tradicional a la tecnológico incorporando a partir del año 2008 el entorno digital; no sólo en la distribución base de sus productos a los centros de venta sino además dentro de los ámbitos de los procesos y las estrategias de negocios.

Por todo ello, actualmente, Mercadona está considerada como una de las compañías líderes a nivel nacional y un referente clave dentro de su propio sector debido a que ha tenido la facultad de conseguir en un corto/medio plazo una perfecta integración entre las estrategias de marketing con la tecnología (códigos de desarrollo y datos de clientes) proporcionando el conocimiento de las propias experiencias de los clientes Mercadona.



LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN
A LA SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE MERCADONA

Partiendo de la base del mapa estratégico Technology Landscape (paisaje de tecnología) que se muestra a continuación y después de llevar a cabo todo el proceso de recopilación de información sobre la tecnología aplicada por Mercadona, en el siguiente punto de dicho trabajo de fin de grado detallaremos más concretamente cuales son estos sistemas de información y que tipo de valor aportan a la compañía Mercadona desde el punto de vista tecnológico a la hora de recopilar información sobre los comportamientos de los propios “jefes” a partir de las segmentaciones establecidas previamente a través de estos sistemas.



Technology Landscape Junio 2014 (Paisaje de tecnología utilizado por grandes compañías nacionales e internaciones para la selección y toma de decisiones tecnológicas) obtenido directamente de la página web de referencia internacional - <http://chiefmartec.com>



6.2.1.1 Selección y aplicación de los sistemas de información.

Mercadona tomando como base el paisaje de tecnología (Technology Landscape) comentado en el punto anterior tomo la decisión de seleccionar a **SAP** como el **ERP** principal de su centro tecnológico y a **ORACLE** como motor esencial de todas sus operaciones de base de datos **Data Warehouse** (Almacén de Datos) quedando así confeccionada la plataforma principal correspondiente a la columna vertebral de la compañía.



Dentro de la compañía Mercadona el primer sistema de información que tenemos que destacar es el propio **ERP**, el cual proporciona un servicio estructurado a las diferentes áreas funcionales como puede ser las áreas de atención al cliente, comercial, producción, sistemas de la información, marketing, administración entre otras.

El **ERP (SAP)** de Mercadona está considerado como el pilar básico de la entidad ya que su campo de aplicación tiene la capacidad de integrar todo el volumen de la información en un solo sistema donde las diferentes áreas de la propia entidad pueden acceder de forma clara y directa para obtener la información deseada.



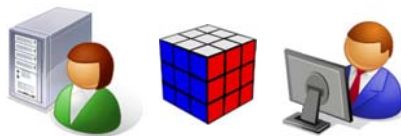
Otra de las virtudes que aplica este sistema a las diferentes áreas de la compañía es que se caracteriza por tener la función integrada de retroalimentación, es decir, este sistema no solo integra la información ya obtenida sino que a partir de nuevos datos provenientes de otros procesos tecnológicos, parámetros u otras informaciones el sistema lo integra, lo procesa y lo ejecuta de tal forma que la información con el paso del tiempo consigue ser más veraz y más sólida.

Por otro lado, comentar que dicho sistema está compuesto por una base de datos centralizada (**ORACLE**) que tiene como campo de aplicación principal el registro de toda la información entrante en la compañía, el cual necesita un tratamiento posterior para poder llevar las acciones o procesos que se requieran. Además este sistema tiene la capacidad de llevar a cabo las conexiones bidireccionales a través de las denominadas **RFC (Remote Function Call)** con otros sistemas de información integrados y parametrizados con la plataforma principal con el fin de que dicha información se consolide y se procese a partir de cada uno de estos sistemas establecidos.

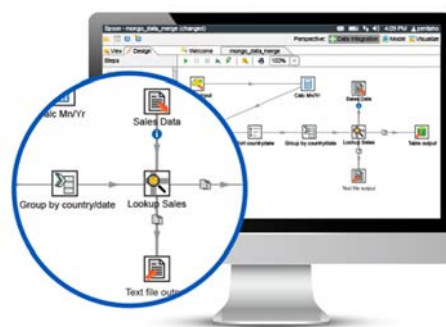
Por último, deseo comentar que esta primera fase de selección y aplicación de los sistemas de información es totalmente veraz, escalable y medible por el departamento de sistemas de la información de Mercadona, el cual además tiene como función principal el poder llevar a cabo todas y cada una de las tareas de mantenimiento, administración y control.



Otro de los sistemas tecnológicos seleccionados por la compañía Mercadona de vital importancia para el análisis y el conocimiento en detalle de sus clientes y la forma que tienen estos de comportarse y llevar a cabo sus acciones a la hora de adquirir los productos en los diferentes centros de distribución es la plataforma estructurada de integración de negocio de datos **Pentaho Data Integration** la cual tiene como campo de aplicación tres pilares básicos los cuales son la integración, carga y normalización de los datos en el sistema, la inteligencia de negocio y el posterior análisis & reporting del conocimiento de los clientes.

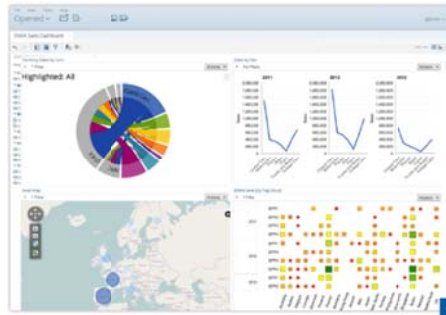


Dentro de dicho sistema de información, debemos destacar que la integración de los datos a través de este sistema para su posterior análisis es fundamental a la hora de obtener una imagen completa del negocio llevado a cabo por Mercadona, ya que la aplicación de este sistema se basa principalmente en la normalización de datos precisos de los clientes a partir de la carga desde cualquier tipo de fuente.

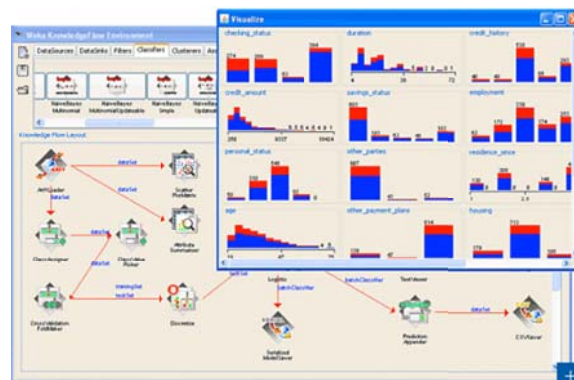




En cuanto al ámbito de inteligencia de negocio se refiere debemos destacar que la herramienta **Pentaho Data Integration** se caracteriza por la aplicación directa de cuadros de mando interactivos (**Dashboards**), ofreciendo a la entidad de forma directa diversos indicadores clave de rendimiento de sus propios clientes a través de una interfaz visual gráfica consiguiendo mejorar de manera excepcional el desempeño en sus diversos procesos tecnológicos, además de conectar sin problemas con otros tipos de sistemas de información integrados a su vez en Mercadona.



A continuación, haremos una pequeña referencia al análisis predictivo el cual permite llevar a cabo una mejora en la clasificación de las diferentes segmentaciones de los clientes Mercadona. Estos algoritmos de aprendizaje automático están basados en herramientas de procesamientos de datos de gran alcance y análisis sofisticados que tienen la cualidad de poder descubrir patrones significativos y correlaciones que se esconden tras la presentación y exportación de informes estándar.





Para finalizar, comentaremos uno de los sistemas de información más relevantes de Mercadona, el cual tiene como principal objetivo la relación directa con las diversas sedes centrales provinciales además de mantener la relación directa con los inter-proveedores que colaboran estrechamente con la compañía.



El **CRM (BASE)** utilizado en la compañía Mercadona tiene como objetivos ofrecer un mejor servicio directo a los clientes actuales con la idea de potenciarlos y fidelizarlos y dar un soporte claro y eficaz a los clientes ya existentes a través de las sedes centrales provinciales.

Este sistema de información no solo se centra en el área funcional de Atención al Cliente a través de la propia página web <https://www.mercadona.es> sino que también son utilizados para otras funcionalidades de las diferentes áreas de ventas y compras.

Algunas de las características que proporciona dicho sistema son las siguientes:

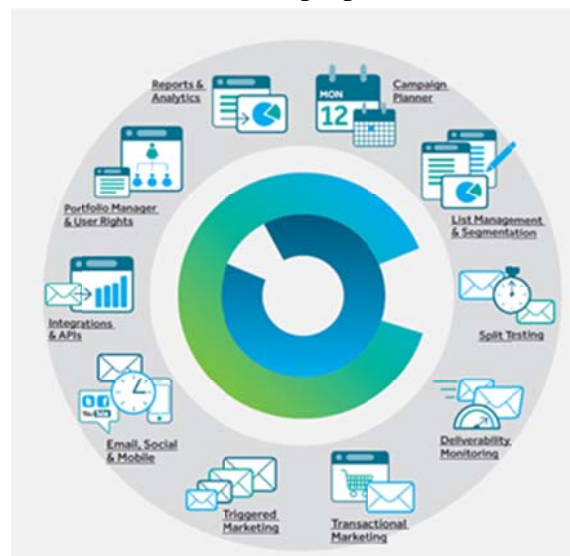
- Amplia experiencia (fiabilidad y seguridad).
- Workflow personalizado a las necesidades de Mercadona.
- Comunicación, estabilidad y flexibilidad directa con el sistema central (**ERP**).

6.2.2 Campaign Management (administrador de campañas).

En este apartado abarcaremos la importancia de la administración de campañas (**Campaign Management**) llevado a cabo por la compañía Mercadona. Dicho gestor adquiere una importancia vital a la hora de generar conocimiento en base al análisis de los demás sistemas de información implicados en la estructura principal de la entidad.

Para ello, tras haber diseñado una estrategia de marketing para la mejora de la aplicación de las acciones en los centros de distribución, es preciso ejecutar los planes de campañas multicanal a través de dicho sistema el cual basa su aplicación en la parametrización.

Por otro lado comentar que dicho sistema, proporciona a la compañía Mercadona la funcionalidad tecnológica de última generación para obtener el mayor control posible e información sobre las campañas de marketing que se ejecutan directamente sobre los propios clientes a través de los diversos centros de distribución existentes a lo largo de toda la geografía española con el objetivo principal de establecer con criterio, seguridad, rigor y control la satisfacción de todas y cada una de las necesidades de los clientes de la propia entidad.





Por último, hay que comentar que el proceso de administración de campañas a través del sistema **Campaign Management** incluye algunos servicios tales como:

- La propuesta de diseño de campañas para la consecución de objetivos establecidos en el proceso de toma de decisiones.
- Planificación y optimización de campañas multicanal basadas en e-mailing, SMS y social media con enfoques pre-test y post-test.
- Comunicación y diseño creativo de campañas siempre basado en el asesoramiento dentro de la legalidad de las correspondientes acciones de marketing establecidas por Mercadona.

A continuación mostraremos algunas de las capturas más relevantes del sistema **Campaign Management** de Mercadona.

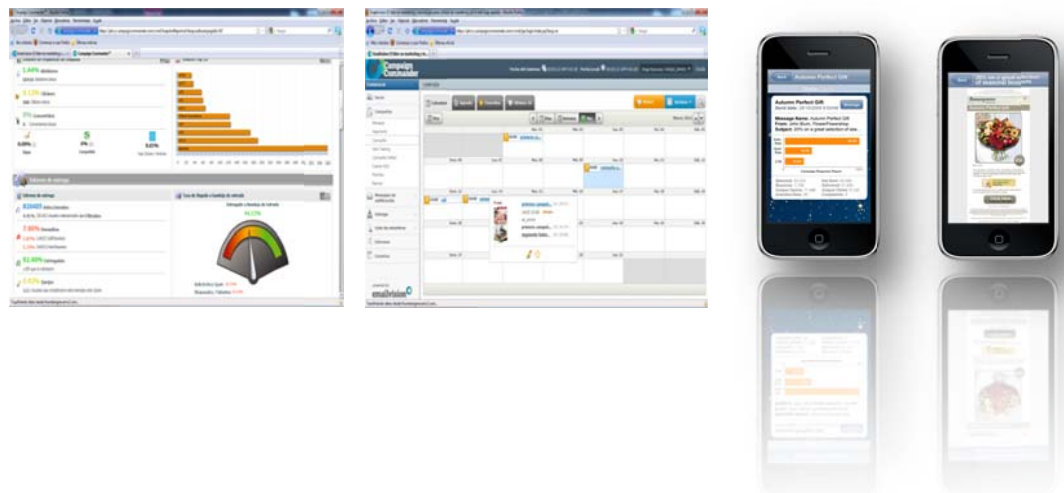
Comentar que todas las imágenes mostradas con anterioridad dentro del punto **6.2 Tecnología – Sistemas de la Información** de dicho trabajo de fin de grado así como las que se imágenes mostradas a continuación son propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).



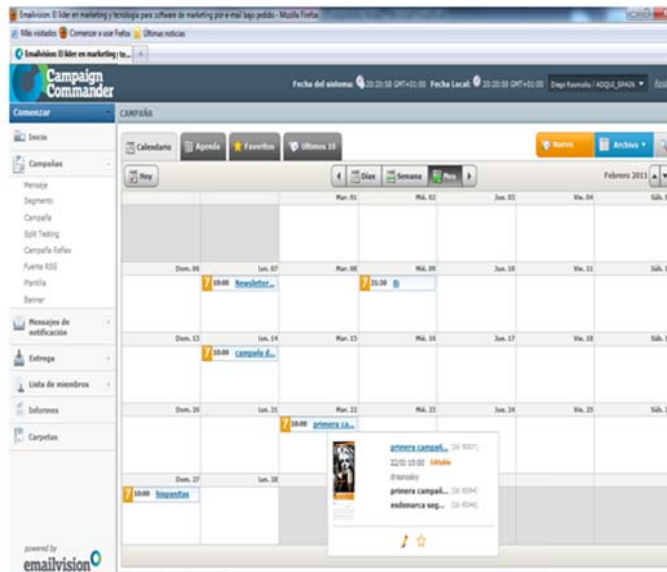
LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN
A LA SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE MERCADONA



Campaign Management tiene la capacidad de optimizar las campañas establecidas previamente desde internet gracias a la integración de su propio navegador web.



Además, dicho sistema integra la solución tecnológica **SaaS (Software como servicio)** el cual permite una planificación y un control de las campañas en tiempo real en todas y cada una de las sedes centrales provinciales.



- Vista de calendario (día, semana, mes)
 - Visualización de las campañas pasadas, en curso o planificadas
- Acceso directo a informes de campaña
 - Campaña por campaña, visualizándolas en el día y hora que se lanzaron

Planificación estratégica del sistema; en la cual se puede observar tanto la visión general del calendario establecido así como los accesos directos a los informes de campañas realizados previamente.



- Visualización gráfica de la efectividad de las campañas

Todos los informes se pueden exportar



Reportes e informes de campañas con completas estadísticas de todos los campos relacionados con cada una de las campañas a través de tracking obteniendo completos informes de ventas por centro de distribución local y sede central provincial.



6.3 Business Intelligence (BI) – Análisis y optimización.

Dentro del área funcional de **Business Intelligence - análisis y optimización** de Mercadona (**Inteligencia de Negocio**) se lleva a cabo toda la metodología estratégica de operación y conocimiento de sus clientes así como el valor que estos aportan a la compañía.

En primer lugar, estamos en la obligación de comentar que no todos los clientes tienen por sí mismo un determinado ciclo de vida, al igual que los productos que se ponen a disposición de los “jefes” son variantes por diversos factores, los clientes actúan de forma similar diferenciados principalmente por matices basados en sus correspondientes comportamientos.

Por ello, no podemos decir que tienen conceptos equivalentes pero si semejantes, es decir, si entramos en el detalle del ciclo de vida de un producto podemos determinar de forma muy clara que los productos tienen una serie de fases ya establecidas por decreto, en cambio, si hacemos mención al ciclo de vida de los clientes Mercadona y cuáles son sus fases, determinados que no todos los clientes tienen la misma fase de desarrollo / optimización por diversas razones (conocimientos, comportamientos, razones socio-económicas, demográficas, ratios de satisfacción, sexo, momentos de adquisición baja (épocas estivales)...etc.).

La clave en dichos clientes se base en que proceso o estudio optimizado han entrado a formar parte del propio análisis, por lo que no es necesario comentar que dentro de dicho análisis no tendrá la misma fase de optimización un cliente potencial al cual únicamente habría que mantener en fase de “**retención**” que a un nuevo cliente captado al cual habría que darle un mayor trato de personalización para así poderle desarrollarlo dentro de la compañía como un cliente en potencia con el objetivo primordial de llegar a ser fidelizado.



A continuación mostraremos la esquematización en función al ciclo de vida del cliente Mercadona referente a los costes relativos asociados a la venta del **Carro Menú** del propio “jefe” de la entidad.



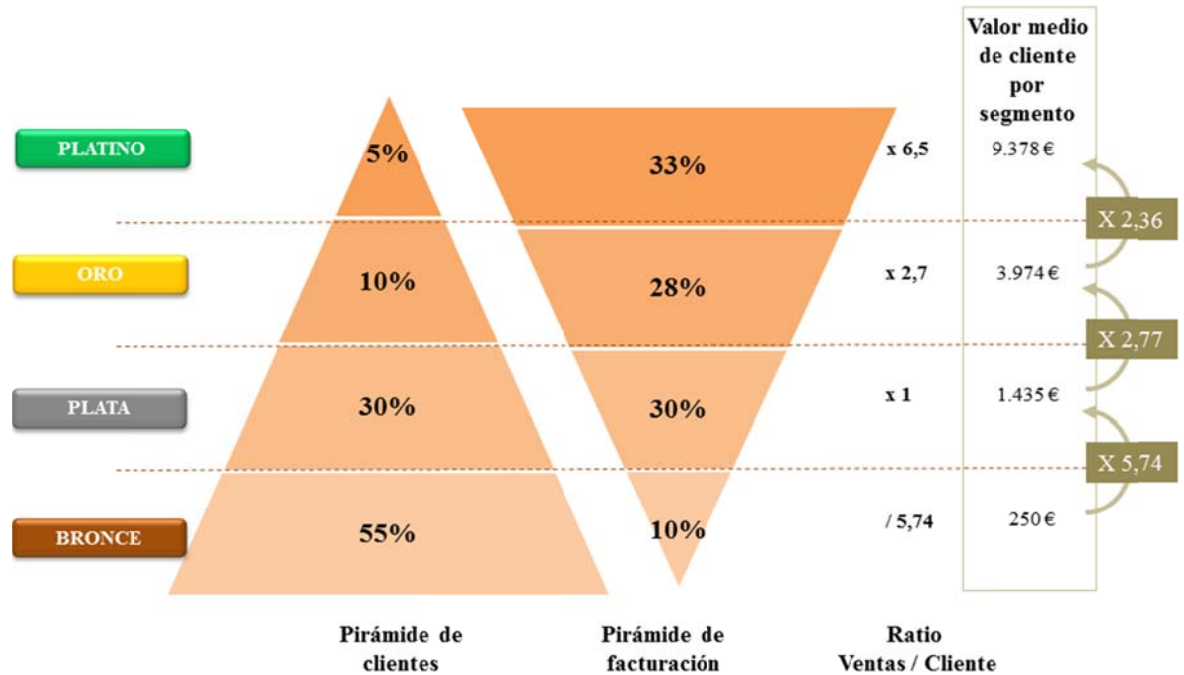
Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).

Como podemos observar en la captura anterior, como media, podemos observar como el poner a disposición de los clientes productos adicionales, supone que un cliente actual enmarcado en la fase de **desarrollo** sería **5** veces inferior al poder captar a un nuevo cliente, el cual estaría enmarcado en la fase de **captación**, y por tanto este mismo sería entre **1** y **2** veces inferior a un cliente enmarcado en la fase de **retención**, el cual se encontraría en riesgo de “fuga” como cliente potencial ya que aporta un gran valor a la propia entidad.

Si nos centramos en el ámbito del valor de los clientes Mercadona, podemos observar como con un simple grafico confeccionado por el área funcional de análisis y optimización de la entidad se pueden obtener grandes conclusiones.

Mercadona, desde aproximadamente dos años empezó a desplegar el estudio de sus clientes en base al **método piramidal**, el cual consiste en establecer mediante dos pirámides consolidadas (**Pirámide de Clientes** y **Pirámide de Facturación**) y el ratio de venta por clientes, el valor que estos aportan a la compañía en base al mapa de segmentación general de la estrategia de segmentación de Mercadona, el cual se basa en función a la clasificación por valor de sus clientes comentado anteriormente en dicho trabajo de fin de grado.

A continuación mostraremos el **método piramidal** en función al valor que los clientes Mercadona aportan a la compañía.



Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).

Como bien podemos observar en el grafico anterior, desarrollar un cliente de la categoría **Bronce** en uno de categoría **Plata** por ejemplo, supondría incrementar su valor en **más 5 de veces** su valor como cliente.

Por último en cuanto a este aspecto se refiere, deseo comentar que a dicho **método piramidal** dentro de la compañía Mercadona se le puede aplicar diversos ratios en base a los diferentes tipos de **KPI** (indicadores de rendimiento) existentes, como por ejemplo, el ticket medio de un cliente que realiza todas sus compras mediante el pago con tarjeta y se le tiene localizado por el id de cliente el cual está asociado al terminal de pago como por aquellos ratios establecidos en función a la frecuencia de compra de estos mismos.



Como bien ya comentamos en el apartado **4. Elementos del programa estratégico de segmentación de Mercadona** (subapartado: 4.1 Conocimiento de los clientes) de dicho trabajo fin de grado, cada cliente tiene la necesidad de requerir un determinado modelo estratégico individualizado, por lo que dentro de la fase de análisis y optimización, el conocimiento del cliente es esencial para el ajuste del **Marketing de Precisión**.

Por ello, si quisiéramos llevar a cabo la captación de un nuevo cliente, antes de comenzar con el proceso de análisis del conocimiento del cliente, el área funcional de la compañía Mercadona, en primer lugar establecería cuestiones similares a ¿Cómo son los clientes Platino?, ¿Dónde se encuentran?, ¿Qué estudio de mercado es el más adecuada para dicho segmento?, ¿Qué canales debemos utilizar?

Para finalizar, otro de los aspectos más importantes de este apartado sería **¿Dónde se encuentran mis clientes por valor?**, por lo que podemos determinar de que no nos aporta el mismo valor un cliente que tiene su centro de distribución más cercano pasado los 2 km de su domicilio y que realiza una compra mensual de gran valor que un cliente que realiza compras frecuentes (cada 2-3 días) y tiene su centro de distribución más cercano a una distancia inferior a los 500 metros.

A continuación se muestra una tabla resumen sobre la distancia a la cual se encuentran los clientes Mercadona por valor.

	Platino	Oro	Plata	Bronce
Menos de 500 mts	44%	11%	33%	11%
500 - 1.000 mts	3%	13%	25%	58%
1.000 - 2.500 mts	12%	21%	33%	33%
Más de 2.500 mts	3%	3%	31%	63%

Datos propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).



6.4 Satisfacción del cliente.

Aunque a lo largo de dicho trabajo fin de grado ya hayamos realizado diversas referencias detalladas en cuanto a la satisfacción del cliente, debemos destacar que existen diferentes tipos de satisfacción y no siempre tienen que estar referenciadas al cliente objetivo o al cliente final, al fin y al cabo la satisfacción es un concepto que va en el comportamiento individual de las personas.

Algunos clientes de Mercadona encuentran su satisfacción en el momento que adquieren el producto deseado, otros cuando saben que en su centro de distribución más cercano tienen la posibilidad de encontrar aquel producto que tanto desean adquirir y que en ningún otro centro pueden encontrar, por ejemplo, las personas celiacas, en cambio muchos otros obtienen la satisfacción personal simplemente tras vivir la experiencia de observar, comparar precios o simplemente informarse sobre productos que les despierta cierto interés (Marketing de sensaciones).

Desde el punto de vista del negocio de Mercadona, en base a la satisfacción de sus clientes, debemos mencionar que la compañía tiene como objetivo primordial y esencial el poder satisfacer a sus clientes a través de sus valores principales de negocio como la calidad de sus productos, la cercanía a la sociedad, la innovación en sus centros de distribución así como el surtido eficiente y el bajo precio de los productos ofertados.

Por ello, Mercadona decidió recuperar el protagonismo de su modelo de **Calidad Total** innovando en sus procesos, consiguiendo así bajar los precios sin que estos afectaran a la calidad de sus productos cerciorándose en todo momento en mantener el menor precio con la misma calidad ganando la satisfacción de sus propios clientes.



Esta reducción de costes desde el principio conto con el apoyo de sus inter-proveedores más consolidados, igualmente convencidos de la necesidad de estas acciones para en un futuro cercano seguir manteniéndose como la compañía líder de distribución alimenticia a nivel nacional, como consecuencia más directa de esta acción en cuanto a la satisfacción de los clientes se refiere, Mercadona consiguió incrementar su competitividad trasladando todas las mejoras conseguidas al **Carro Menú** obteniendo de esta forma la mayor calidad con el precio más bajo del mercado.

Pero como ya comentamos anteriormente, no solo existe la satisfacción del cliente final sino también la propia satisfacción de sus trabajadores los cuales al fin y al cabo son el valor de la compañía.

Por ello, Mercadona decidió llevar a cabo un compromiso basado en la estabilidad, formación, conciliación, promoción y retribución de sus trabajadores por lo que la entidad tomo la decisión de establecer dos compromisos fundamentales, por un lado, mantener el empleo de su personal con revisiones salariales anuales y bonificaciones por el cumplimiento de objetivos, y por otro lado, generar cerca de 1.500 nuevos puestos de trabajo, alcanzando una plantilla de 75.000 personas a lo largo del año 2014, todas y cada una de ellas altamente comprometidas con el proyecto Mercadona y la evolución de la compañía a nivel nacional.

Para finalizar este apartado, comentaremos que el compromiso que Mercadona mantiene con el crecimiento profesional de sus trabajadores tiene su reflejo en la proyección laboral de ésta, ya que la totalidad de sus cargos directivos (alrededor del 85%) han alcanzado estos puestos de responsabilidad gracias a la promoción interna ofrecida por la propia compañía.



7. Conclusiones.

Una vez desarrollado el trabajo de fin de grado por completo, en este apartado final determinaremos aquellas conclusiones claves a las cuales hemos llegado tras realizar un estudio en detalle de los sistemas de información así como la aplicación de los mismos en el ámbito del marketing relacional y más concretamente en la segmentación de la compañía Mercadona.

En primer lugar, destacaremos la importancia de la tecnología y de los sistemas de información que son una de las claves principales en el exitoso caso de la gestión de la entidad, los cuales han ayudado a una mayor determinación de los datos y del conocimiento de sus clientes.

Gracias a la aplicación de estas tecnologías se ha conseguido obtener un análisis mucho más específico de las necesidades que estos mismos tienen en el momento de la adquisición de productos alimenticios. Además, estas tecnologías han ayudado a Mercadona a atraer a nuevos clientes que eran partidarios de obtener productos en otros centros alimenticios a través de la exploración del mercado, conociendo a estos nuevos clientes, clasificándolos a través de herramientas de segmentación y obteniendo para ello los medios más idóneos para así satisfacer sus necesidades para posteriormente fidelizarlos, proporcionándoles un valor añadido diferenciador en cada una de sus diferentes adquisiciones, como por ejemplo, el bajo precio o la calidad de sus productos consiguiendo así la satisfacción de los propios clientes como la confianza en los productos ofertados.



En segundo lugar, destacaremos la gran importancia que adquiere el marketing relacional para el conocimiento, el análisis y la optimización de los propios clientes de Mercadona. El tener un conocimiento previo de las necesidades de los clientes y la forma de poder llegar a satisfacer sus necesidades proporcionan a la entidad un valor añadido, que tiene como consecuencia más inmediata la confianza de estos en la marca Mercadona y en la calidad que proporcionan sus diferentes productos, si a esta situación, además, le añadimos la política de productos **Siempre Precios Bajos (SPB)** permitiremos a los clientes tener la opción de poder realizar una compra completa y totalmente satisfactoria pudiendo obtener productos de máxima calidad al precio más bajo establecido por el mercado.

Para llevar a cabo esta serie de acciones y políticas es necesario en primer lugar, conocer al cliente y posteriormente segmentarlo a través de características comunes que nos ayuden a sacar conclusiones determinantes para en un futuro poder implantar acciones que nos reporten un resultado beneficioso sin perder nunca la confianza y la fidelidad de nuestros propios clientes.

Como bien hemos podido observar a lo largo de dicho trabajo de fin de grado la unión existente entre **marketing** (estrategia de segmentación) y **tecnología** (sistemas de la información) es patente, por lo que con el paso de los años se ha convertido en la clave fundamental en el exitoso modelo de negocio convirtiendo a la entidad Mercadona en la compañía de distribución alimenticia más importante a nivel nacional y una de las compañías más importantes a nivel internacional.

Por todo ello, como conclusión final podemos citar que el **CONOCIMIENTO** de los **CLIENTES** consiguió que **MERCADONA** conociera que **PRODUCTOS** eran los correctos para ofertar a los **“JEFES”** de los diferentes **SEGMENTOS** consiguiendo incrementar el éxito de sus **VENTAS** y el **VALOR** de la compañía en un **600 %**.



Por último, a continuación mostraremos una serie de datos en cuanto a las principales cifras, actividades y evolución de la compañía para consolidar la conclusión final comentada con anterioridad.

PRINCIPALES CIFRAS (millones de euros y de <i>kilogramos</i>)	2013	2014	% Variación
Unidades de ventas kilos-litros	9.845	10.103	3%
Facturación	19.812	20.161	2%
Resultado de explotación	630	675	7%
Resultado antes de impuestos	718	738	3%
Resultado después de impuestos	515	543	5%

EN MILLONES €	2013	2014
Resultado antes de impuestos	718	738
Ajustes al resultado	348	359
Cambios en el capital corriente	(135)	80
Cash Flow operativo antes de impuestos	931	1.177
Pagos impuesto sobre beneficios	(253)	(237)
CASH FLOW OPERATIVO	678	940

EN MILLONES €	2013	2014
Activo corriente	3.311	3.608
Pasivo corriente	(2.924)	(3.041)
FONDO DE MANIOBRA	387	567

EVOLUCIÓN *KILÓGRAMOS* VENDIDOS



millones de kilos-litros (*kilogramos*)

EVOLUCIÓN VENTAS BRUTAS



millones de euros

EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS PROPIOS



millones de euros

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD



euros vendidos/persona/mes

Datos obtenidos directamente de (Mercadona, Memoria Anual 2014. (15 de diciembre 2014).



8. Bibliografía.

En este apartado abarcaremos todas las referencias bibliográficas así como todos los documentos consultados para el correspondiente desarrollo de dicho trabajo fin de grado.

Para ello, a través de dichas referencias se quiere dejar constancia de la veracidad de dichas fuentes facilitando en la medida de lo posible el acceso a los documentos originales haciendo constar los datos fundamentales de cada uno de estos elementos de manera sencilla pero normalizada.

Debido a la gran multitud de fuentes consultadas para una mayor organización a continuación detallaremos dichas referencias mediante agrupaciones:

REFERENCIA PRINCIPAL

La referencia principal que he obtenido para el correcto desarrollo de dicho trabajo de fin de grado fue la cita concertada que tuvo lugar a mediados del mes de octubre del año 2014 con un representante de la compañía Mercadona, más concretamente con el encargado del centro de distribución Mercadona situado en el **Centro Comercial Alcalá Magna, Av. Miguel de Unamuno, 28806 Alcalá de Henares (Madrid)** en el cual abarcamos los puntos generales de los cuales iba a tratar dicho trabajo de investigación.

Por su parte, dicha persona tuvo la amabilidad de proporcionarme un conocimiento muy enriquecedor en cuanto a la forma de esquematizar dicho trabajo de fin de grado, además de detallarme con esmero el exitoso caso de la gestión de la compañía, su estrategia de negocio, el desarrollo de sus propias marcas así como un sinfín de información y conocimiento referente a la entidad Mercadona como compañía líder de distribución alimenticia.



Por otro lado, comentar que ha sido posible tener acceso a una serie de ficheros de análisis de datos y gráficos de optimización ya calculados a través de sistemas de información bajo la supervisión del responsable del área de **Marketing Relacional** y de la **División de Sistemas de Información (Analítica de datos)** a través de los cuales se ha obtenido información relevante en cuanto al conocimiento de los clientes Mercadona se refiere.

Estos ficheros, datos y gráficos son propiedad de la compañía **Meydis S.L.**, agencia de Marketing y Publicidad Directa, en la cual presto mis servicios desde hace más de 5 años y en la cual se han desarrollado diversos trabajos de creación, normalización, desarrollo de base de datos relacionales, segmentaciones, estudios de competencias, estudio de mercados, analítica de datos y optimización referente a compañías del sector de la distribución en la cuales se incluye Mercadona.

DOCUMENTOS & ARTICULOS

1. Documento "*Historia de un éxito: Mercadona*", (Alfonso, Javier. (10 de abril 2014)).
2. Artículo "*El nuevo "cerebro" de Mercadona*", (Opinión libre de profesionales del sector. (25 de noviembre 2014)).
3. Artículo "*Marcas blancas de distribución en Mercadona*", (Cristina, G. Bolinches (17 de Noviembre 2013)).
4. Artículo "*Mercadona y sus datos*", (Torrejón, David. (06 de octubre 2014)).



MEMORIAS ANUALES MERCADONA

1. Mercadona, *Memoria Anual 2010*. (18 de diciembre 2010).
2. Mercadona, *Memoria Anual 2014*. (15 de diciembre 2014).

WEB

1. *Reputation & Challenges*
Disponible en: <http://www.reputationinstitute.com/>
2. *Página oficial de Mercadona*
Disponible en: <http://www.mercadona.es>
3. *Opiniones libres sobre retail alimenticio*
Disponible en: <http://www.granconsumo.tv>
4. *Noticia: "Mercadona realiza compras a proveedores canarios por un valor de 460 millones al año"*
Disponible en: <http://www.eldiario.es/>
5. *Artículos varios de Marketing y Noticias: Mercadona:*
Disponible en: <http://www.marketingnews.es/varios/opinion/1085369028705/Mercadona-datos.1.html>
6. *Documento Technology Landscape June 2014*, Paisaje de tecnología utilizado por grandes compañías nacionales e internaciones para la selección y toma de decisiones tecnológicas.
Referencia internacional disponible en: <http://chiefmartec.com>



OTRAS FUENTES:

1. *Conceptos de Publicidad y Marketing Directo*. Sistema Gestor de Contenidos propiedad de Meydis S.L. (10 de Enero 2015).
2. *Ficheros de datos, Gráficos, Ratios, Segmentaciones, Consultas y Estudios de Analítica* propiedad de Meydis S.L (División de Sistemas de Información, Analítica de datos, OT. Mercadona (10 de Noviembre 2014).

9. Anexos.

En este último punto del trabajo de fin de grado vamos a mostrar a continuación los dos apéndices principales, los cuales han servido de apoyo para ampliar o bien desarrollar la información sobre algunos puntos de dicho proyecto.

Los anexos aportados son los siguientes:

Name	Date modified	Type	Size
 Tiendas_Ecoeficientes_Mercadona2014.pdf	4/30/2015 9:50 AM	Adobe Acrobat D...	129 KB
 Technology_Landscape_Mercadona2014.pdf	10/13/2014 9:12 PM	Adobe Acrobat D...	13,777 KB

Si entramos en el detalle de dichos anexos debemos comentar que el anexo **Tiendas_Ecoeficientes_Mercadona2014.pdf** ha sido utilizado durante el desarrollo del apartado *6.1.1 Segmentos de la información* correspondiente al punto **6.1 Marketing – La estrategia de Segmentación** del correspondiente trabajo de fin de grado en el cual se muestra la distribución de las nuevas tiendas ecoeficientes tras la aplicación de las acciones de mejora de satisfacciones generales (FASE I & FASE II) obtenida directamente de la Memoria Anual 2014 de Mercadona (15 de diciembre 2014).



Por otro lado, si entramos en el detalle del otro apéndice aportado debemos comentar que el anexo **Technology_Landscape_Mercadona2014.pdf** ha sido utilizado para el desarrollo completo del apartado *6.2.1 Technology Landscape (Paisaje de tecnología)* correspondiente al punto **6.2 Tecnología – Sistemas de la Información** de dicho trabajo fin de grado, en el cual se describen los diversos sistemas de información seleccionados por la compañía Mercadona y que tipo de valor aportan estos a la entidad, centrándose en todo momento desde el punto de vista tecnológico a partir de las segmentaciones establecidas previamente a través de dichos sistemas.

Para finalizar en cuanto a este anexo se refiere, me gustaría comentar que dicho apéndice es utilizado por grandes compañías nacionales e internaciones para la selección y la toma de decisiones tecnológicas.

Por último, deseo comentar que mediante el correo electrónico enviado el Viernes, 8 de mayo del 2015 a mi tutor del trabajo de fin de grado **José Miguel Ponce Núñez** dejaremos constancia de la entrega de dichos anexos para su evaluación.

Ruben Vazquez Gonzalez <ruben.vazquezg@gmail.com>
para Jose, ruben.vazquezg

17:45 (hace 4 minutos)

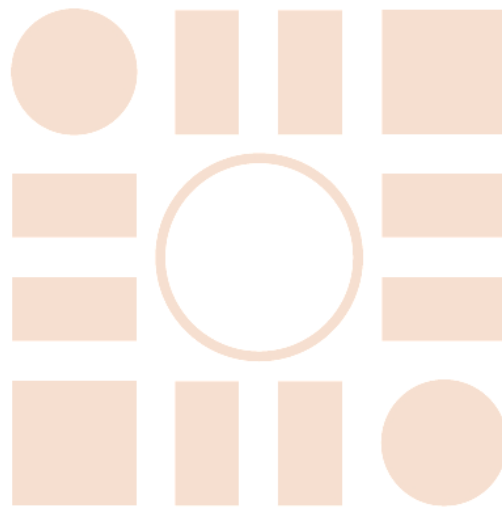
Usuarios (2)
Jose Miguel Ponce
Añadir a círculos
Mostrar detalles

Buenas tardes,
A continuación se adjuntan los siguientes anexos:
1. Tiendas_Ecoeficientes_Mercadona2014.pdf
2. Technology_Landscape_Mercadona2014.pdf
Los cuales han servido de apoyo para ampliar o bien desarrollar la información sobre algunos puntos del trabajo de fin de grado:
LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN A LA SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE MERCADONA
Muchas gracias!
Un saludo.
Rubén Vázquez González
Técnico Superior en Administración de Sistemas Informáticos y
Graduado Superior en Ingeniería de Sistemas de la Información
Tlf: +34 610 813 412
ruben.vazquezg@gmail.com
[Más información sobre mí](#)

2 archivos adjuntos

Technology_Lan...
Tiendas_Ecoefic...

Universidad de Alcalá
Escuela Politécnica Superior



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR



Universidad
de Alcalá