



TRABAJO FIN DE MÁSTER

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER MARKETING Y COMUNICACIÓN

PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
UNA BEBIDA FERMENTADA DE LA EMPRESA
MERCADONA.

KÉFIR FRESA – PLÁTANO HACENDADO

Autora:

Cristina Molina García

Directora:

Dr. M^a Concepción Parra Meroño

Murcia, mayo de 2024

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora, Conchi Parra, por su profesionalidad, ayuda, implicación y consejos. Ha sido un placer trabajar contigo. ¡Muchísimas gracias por todo!

Agradecer también al resto de profesores del máster por compartir vuestro conocimiento, vuestras experiencias y vuestro tiempo con nosotros. Cada consejo, cada conversación y cada clase ha sido un aprendizaje.

A mi familia en general. Gracias por el apoyo incondicional que siempre me dais. Por no soltarme nunca de la mano y por confiar en mí más que yo misma. Os quiero.

Y, por último, y no por ello menos importante, a compañeros y amigos (Paquita, Alberto, Tomás, Luís, Gaby, Noelia, Mercedes, Víctor, Stefano, JAF, Chema,...y un larguísimo etc.) gracias por soportarme y por vuestros ánimos infinitos....Sois GENIALES!!

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. METODOLOGÍA	13
5. MARCO TEÓRICO	15
5.1. KÉFIR.....	15
5.2. Tipos de Kéfir	16
5.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ELABORACIÓN DEL KÉFIR	17
5.4. BENEFICIOS PARA LA SALUD	18
5.5. EL KÉFIR COMO ALTERNATIVA AL YOGUR	19
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	21
6.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	21
6.1.1. Del entorno	21
6.1.2. Macroentorno o Entorno General	21
6.1.3. Análisis del Sector	31
6.1.4. Análisis de la Competencia y Ventaja competitiva.....	33
6.1.5. Niveles de Competencia y Fuerzas de Porter	36
6.1.6. Target de consumidor.....	39
6.1.7. Necesidades que satisface en el consumidor.....	40
6.2. ANÁLISIS INTERNO	41
6.2.1. Descripción de la Empresa.....	41
6.2.2. Trayectoria de Mercadona.....	43
6.2.3. Estructura Organizativa de la Empresa. Comité de Dirección	44

6.2.4.	Consejo de Administración	45
6.2.5.	Modelo de Gestión.....	46
6.2.6.	Misión, Visión y Objetivos.....	49
6.2.7.	Infraestructura (Memoria Mercadona, 2023)	50
6.2.8.	Producción (Memoria Mercadona, 2022 y 2023)	50
6.2.9.	Marketing (Memoria Mercadona, 2023).....	51
6.2.10.	Administrativo, financiero y control de gestión	51
6.2.11.	Balance de cuentas anuales Mercadona. Ejercicio 2023	52
6.2.12.	Análisis por Ratios.....	53
6.2.13.	Recursos humanos	58
6.2.14.	I+D (desarrollo de nuevos productos)	58
6.2.15.	Producto	59
6.2.16.	Precio	61
6.2.17.	Distribución.....	62
6.2.18.	Relación con los proveedores	65
6.2.19.	Promoción y Comunicación.....	65
6.2.20.	Sostenibilidad	66
6.2.21.	Marca y Reputación.....	68
6.2.22.	Organización comercial	69
6.2.23.	Stakeholders	71
6.2.24.	Ventas	71
7.	ANÁLISIS DAFO	72
7.1.	Debilidades y fortalezas	73
7.2.	Amenazas y oportunidades.....	74
8.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	77
8.1.	Objetivo Principal	77
8.2.	Objetivos Específicos	77

9. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING	79
10. PLANES DE ACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING	81
10.1. Producto.....	81
10.1.1. Descripción del Producto.....	81
10.1.2. Composición y Valores Nutricionales	82
10.1.3. Imagen y Formato	82
10.1.4. Ventaja Competitiva	84
10.2. Precio.....	85
10.3. Comunicación	89
10.4. Distribución	91
11. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	95
11.1. Cálculo de Previsión de Ingresos asociados al lanzamiento.....	96
11.1.1. Cálculo coste producción	96
11.1.2. Cálculo previsión de ingresos esperados	97
12. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA	100
13. CONCLUSIONES	102
14. BIBLIOGRAFÍA	104

ÍNDICE DE ELEMENTOS GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1. Título: Modelo 5 Fuerzas de Porter

Figura 2. Título: Cuota de mercado, Mercadona 2023

Figura 3: Título: Distribución de Base Alimentaria en España. Cuotas de mercado

Figura 4: Título: Evolución Histórica de Mercadona (1977-2023)

Figura 5: Título: Estructura Organizativa de Mercadona. Comité de Dirección

Figura 6: Título: Consejo de Administración de Mercadona

Figura 7: Título: Modelo de Calidad Mercadona

Figura 8: Título: Red Logística de Mercadona

Figura 9: Título: Redes Sociales Mercadona. España y Portugal

Figura 10: Título: Ingredientes e Información Nutricional Kéfir Fresa-Plátano

Figura 11: Título: Imagen Kéfir Fresa-Plátano Hacendado

Figura 12: Título: Descuento promocional nuevo kéfir Hacendado

Figura 13: Título: Paquete promocional

Figura 14: Título: Publicaciones anticipadas en redes sociales y web

Figura 15: Título: Comunidades Autónomas con mayor consumo de Kéfir

TABLAS

Tabla 1. Título: Elementos del Macroentorno

Tabla 2: Título: Balance de la Situación

Tabla 3: Título: Cuenta de Resultados

Tabla 4: Análisis DAFO Mercadona

Tabla 5: Título: Análisis productos competencia

Tabla 6: Título: Planificación Presupuestaria

Tabla 7: Título: Bussines Plan

Tabla 8: Título: Cronograma del Proyecto (Gantt-Chart)

GRÁFICO

Gráfico 1: Título: Cronograma del Proyecto (Gantt-Chart)

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevos productos alimenticios ha jugado un papel imprescindible en la sociedad a lo largo de los años. Actualmente nos encontramos inmersos en un mercado cambiante, con consumidores cada vez más informados y dotados de herramientas para dar a conocer sus gustos y preferencias. Además, las nuevas herramientas de marketing y publicidad fomentan y dirigen las tendencias de consumo, acelerando o ralentizando excesivamente el crecimiento de los distintos sectores del área agroalimentaria.

Asimismo, la alta competitividad del mercado y los cambiantes perfiles de los consumidores, exigen continuas modificaciones a las compañías activas. Por un lado, les obliga a adaptarse a las nuevas demandas y, por otro lado, a que apuesten por el desarrollo intenso de nuevos productos.

El objetivo que tienen las empresas ante esta situación, es poder presentar los productos adecuados en el momento de demanda pertinente y que, además estos productos puedan mantenerse en el mercado el mayor tiempo posible.

En la actualidad, las industrias de alimentación y bebidas buscan la fórmula ganadora, también fuera del hogar, con productos con un perfil nutricional mejorado, pero sin perder sus atributos de sabor y satisfacción. Las fórmulas en auge comprenden las gamas de productos plant-based, los ecológicos y los fermentados, entre otros, los cuales están consiguiendo un crecimiento aceptable pese a la coyuntura inflacionista.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

El objetivo general del este trabajo es diseñar y desarrollar un plan estratégico integral para el lanzamiento exitoso del nuevo kéfir sabor fresa y plátano de la marca Hacendado distribuido por la empresa Mercadona, abordando todos los aspectos clave, desde el análisis del mercado hasta la implementación y evaluación del plan, con el fin de establecer una base sólida para la aceptación del producto, su rentabilidad y su contribución al crecimiento y posicionamiento de la marca Hacendado en el segmento de lácteos fermentados.

2.2. Objetivos específicos

Además del objetivo principal del proyecto, han de tenerse en cuenta otros objetivos específicos, los cuales son esenciales para dirigir los esfuerzos de manera efectiva, medir el progreso, mantener la motivación y el compromiso, asignar recursos de manera adecuada y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. Estos Objetivos son los siguientes:

- ❖ Realizar un análisis detallado del mercado de productos lácteos fermentados y bebidas saludables en España, identificando tendencias, preferencias del consumidor y oportunidades de mercado para el kéfir sabor fresa y plátano.
- ❖ Evaluar la competencia actual en el segmento de kéfir y bebidas lácteas, identificando fortalezas, debilidades y brechas en el mercado que puedan ser aprovechadas.
- ❖ Identificar las características diferenciadoras y la ventaja competitiva del nuevo producto.
- ❖ Desarrollar y perfeccionar la receta del kéfir sabor fresa y plátano, asegurando un equilibrio óptimo entre sabor, textura y valor nutricional.

- ❖ Diseñar un envase atractivo y funcional que destaque los atributos del producto y comunique los beneficios para la salud asociados con el kéfir.
- ❖ Desarrollar un etiquetado claro e informativo, que cumpla con los requisitos legales, y brinde información relevante sobre el producto y su contenido nutricional.

3. JUSTIFICACIÓN

La concienciación social sobre el uso de kéfir ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, impulsada principalmente por diversos factores que han contribuido a su popularidad y reconocimiento como un alimento beneficioso para la salud. La creciente tendencia hacia estilos de vida saludables y conscientes ha llevado a un mayor interés en alimentos probióticos naturales y nutritivos, lo que ha beneficiado la difusión del kéfir como una opción alimentaria favorable. Su versatilidad en recetas y su capacidad para adaptarse a diferentes preferencias dietéticas lo hace especialmente atractivo para una amplia gama de consumidores comprometidos con una alimentación beneficiosa para la salud.

Hacendado, de Mercadona, una marca reconocida por su compromiso con la calidad y la diversidad de productos, incursionó en el mercado de los lácteos fermentados con su línea de kéfir por el año 2018. Hasta el momento, la oferta se había centrado en variedades de kéfir natural, sabor coco y sabor café. Sin embargo, se identifica una oportunidad estratégica para la introducción de una nueva variedad, esta vez con un innovador sabor a fresa-plátano.

A pesar de la variedad existente, la competencia en el mercado de lácteos fermentados es intensa. Para Mercadona, es esencial diferenciarse y mantener su relevancia en un mercado en constante evolución. La ausencia de opciones de sabores frutales dentro de la línea de kéfir de Hacendado representa una brecha en la oferta que podría ser aprovechada para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores e incluso intentar llegar a un público que hasta ahora no consumía este tipo de productos.

La introducción de este producto añade un elemento distintivo y atractivo a la línea de productos hacendado. Este nuevo sabor no solo ofrece una experiencia sensorial única, sino que también amplía el atractivo del kéfir a un público más amplio, especialmente a aquellos consumidores que prefieren sabores más dulces y frutales.

Se espera que la introducción de esta nueva variedad tenga un impacto significativo en varios aspectos:

- Ventas y Rentabilidad: la diversificación de la oferta podría aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad al captar nuevos segmentos de mercado y aumentar la fidelidad de los clientes existentes.
- Reputación de la Marca: la constante innovación de productos refuerza la imagen de Hacendado como una marca que escucha y responde a las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Competitividad: al diferenciarse de otras marcas y ofrecer un producto único, Hacendado puede consolidar su posición en el mercado y ganar una ventaja competitiva.
- Consideraciones Éticas y Sociales: se garantizará que éste nuevo producto cumpla con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. Además, se investigarán oportunidades para promover la sostenibilidad en la cadena de suministro en lo que afecta a ingredientes y envasado del producto, en línea con los valores de Responsabilidad Social Corporativa que aplica Mercadona.

4. METODOLOGÍA

Las principales bases de referencia bibliográfica en las que se ha fundamentado la elaboración del presente trabajo han consistido en el empleo de documentación obtenida a través de la memoria 2023 de la empresa Mercadona y canales de búsqueda de información como revistas, publicaciones y portales de difusión de producción científica, especialistas en generación de contenido en relación con el sector agroalimentario (Alimarket, Asozumos, Dialnet, Ilegalimentaria, Nielsen, Kantar, etc.). En base a esos canales de búsqueda podemos acceder a información actualizada acerca de las nuevas innovaciones y tendencias de productos, estudios de mercado e información económica sectorial en los diferentes canales de distribución.

También se ha empleado documentación de carácter legal basada en la legislación alimentaria vigente (Real Decreto, Reglamentos, Codex Alimentarius, etc.), así como en información aportada por instituciones y organismos públicos gubernamentales (SEAZN, AIJN, FAO, EFSA, AESAN, etc.), a través de los cuales se establecen unas normas alimentarias, códigos de prácticas, directrices y otras recomendaciones que regulan la manipulación, producción y comercialización de los alimentos y por ende, abarca la normalización del control de los mismos, su inocuidad y los aspectos implicados en su distribución.

El estudio de la situación externa de la empresa está basado en el análisis PESTEL (Esteban et al., 2006) para el entorno general y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1980) para el entorno específico.

Asimismo, para la elaboración de un estudio completo de la situación interna de la empresa se ha obtenido información básicamente de los datos de las memorias anuales publicadas por la empresa Mercadona en su página web (www.mercadona.es) así como otras noticias publicadas en canales especializados en el sector.

Para elaborar una visión completa, basándonos en los factores internos y externos analizados, se ha empleado el análisis DAFO, el cual aportará información a la empresa sobre sus debilidades y fortalezas y le permitirá

desarrollar estrategias efectivas para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Además de toda la documentación bibliográfica empleada en el desarrollo de este trabajo, como tecnóloga de alimentos con varios años de experiencia en la industria alimentaria, incluyendo una larga trayectoria en el departamento de I+D de Juver Alimentación S.L.U., poseo un profundo conocimiento sobre los procesos de investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en el mercado. Mi experiencia directa en el desarrollo de productos alimenticios me proporciona una perspectiva valiosa para analizar el nuevo kéfir de Hacendado desde un punto de vista técnico y práctico. Esta experiencia en el departamento de I+D me ha dotado de las habilidades necesarias para evaluar la formulación, la estabilidad y la aceptabilidad del producto, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. KÉFIR

El kéfir ha sido consumido por la humanidad desde hace mucho tiempo; se sabe que era consumido por los antiguos sumerios y los pobladores del Cáucaso (Turquía, Unión Soviética, Irán), de donde es originario (Blandino et al., 2003).

Por lo general, estas personas tomaban un desayuno saludable que incluía kéfir, al que llaman **“la bebida de la buena salud”**. El kéfir produce una bebida más cremosa que el yogur, altamente digestiva, llamada leche kéfirada, que tiene como particularidad principal, reconstituir la flora intestinal del cuerpo, deteriorada usualmente por una mala alimentación ácida, el uso de antibióticos o el empleo, en ocasiones, de productos químicos procedentes de tratamientos o de conservantes producidos por la producción masiva de alimentos.

Según el Codex Alimentarius (CXS STAN 243-2003), una leche fermentada es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche, a través de la acción de microorganismos adecuados y teniendo como resultado la reducción del pH con o sin coagulación por precipitación isoelectrónica.

El kéfir se obtiene a partir de un hongo que lleva el mismo nombre. Sobre él se adiciona la leche, la cual sufre una doble fermentación; la propia de la leche y la originada por el hongo, que es lo que dota al kéfir de su singularidad frente a otros yogures. La leche fermenta mediante una reacción lacto-alcohólica, y por tanto anaeróbica; la lactosa de la leche se transforma en ácido láctico y se produce anhídrido carbónico y alcohol (Florez Huaranca, 2019).

Se trata de una masa que combina bacterias probióticas, levaduras, lípidos y proteínas la cual está envuelta en una matriz polisacárida denominada kefiran. *Lactobacillus acidophilus* es la bacteria y *Saccharomyces kéfir* la levadura (hongo unicelular) más habituales en el kéfir, aunque pueden variar según las regiones y las culturas.

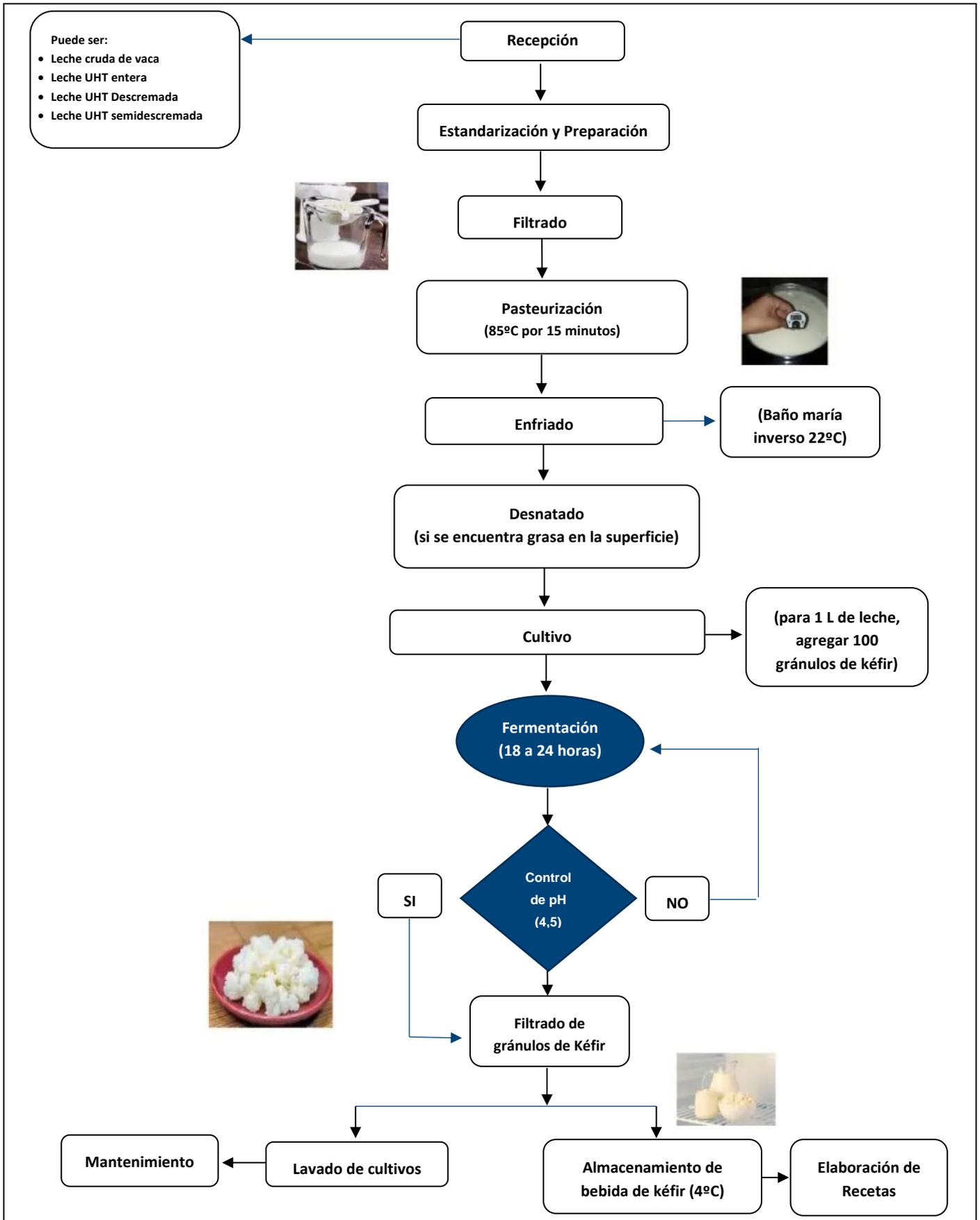


5.2. Tipos de Kéfir

Los dos tipos principales de kéfir son (Yanos et al., 2017):

1. **Kéfir de leche:** El kéfir de leche es el tipo más común y tradicional. Se elabora fermentando leche con granos de kéfir. Es rico en probióticos y tiene un sabor ligeramente ácido y cremoso.
2. **Kéfir de agua:** se elabora fermentando agua azucarada con los granos de kéfir. A diferencia del kéfir de leche, el kéfir de agua es una opción sin lácteos y tiene un sabor más ligero y refrescante. Es una buena alternativa para personas con intolerancia a la lactosa o que siguen una dieta vegana. Además de estos dos tipos, existen variaciones regionales y experimentales que varían principalmente en los ingredientes utilizados en su fermentación y en sus propiedades. Algunos de ellos pueden ser:
 3. **Kéfir de coco:** Similar al kéfir de leche, el kéfir de coco se elabora fermentando leche de coco con los granos de kéfir. Es una opción libre de lácteos y adecuada para personas con sensibilidad a la lactosa o que siguen una dieta vegana. Tiene un sabor suave y refrescante con un ligero toque de coco.
 4. **Kéfir de té:** También conocido como "kombucha", el kéfir de té se elabora fermentando té endulzado con los granos de kéfir. Aunque técnicamente no es un tipo de kéfir, comparte características similares en cuanto a la fermentación y la presencia de probióticos. Tiene un sabor ácido y refrescante, con variedades que incluyen frutas y especias para añadir sabores adicionales.

5.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ELABORACIÓN DEL KÉFIR



Fuente: Elaboración propia a partir de la referencia: Chacho, J. C. (2019). "Proceso de elaboración del kéfir y su aplicación gastronómica".

5.4. BENEFICIOS PARA LA SALUD

El kéfir ha sido objeto de muchos estudios científicos a lo largos de los últimos años los cuales respaldan una serie de beneficios para la salud entre los que se encuentra:

- **Salud digestiva:** algunas investigaciones han demostrado que el consumo regular de kéfir puede mejorar la salud digestiva al promover el equilibrio de la microbiota intestinal y mejorar la función gastrointestinal. Un estudio publicado en la revista “Nutrition Research Reviews” concluyó que el kéfir puede tener efectos beneficiosos sobre la salud intestinal al aumentar la diversidad de bacterias beneficiosas en el intestino (Marco et al., 2017).
- **Fortalecimiento del Sistema Inmunológico:** El kéfir contiene una variedad de bacterias y levaduras beneficiosas que pueden estimular el sistema inmunitario. Un estudio publicado en “Journal of Dairy Research” encontró que el consumo de kéfir mejoró la respuesta inmunitaria en ratones, lo que sugiere un potencial beneficio inmunomodulador en humanos (de Moreno de LeBlanc et al., 2007).
- **Control de la Glucosa en sangre:** algunas investigaciones han sugerido que el kéfir puede tener efectos positivos sobre el control de la glucosa en sangre. Un estudio clínico publicado en “Diabetes Research and Clinical Practice” encontró que el consumo de kéfir mejoró significativamente la sensibilidad a la insulina en pacientes con diabetes tipo 2 (Asemi et al., 2013).
- **Reducción del Colesterol:** varios estudios han demostrado que el consumo regular de este producto puede reducir los niveles de colesterol LDL. Un metaanálisis publicado en “Critical Reviews in Food Science and Nutrition” concluyó que el kéfir puede ser efectivo para reducir los niveles de colesterol total y LDL en individuos con hipercolesterolemia (He et al., 2017).

Según parece, además de los beneficios enumerados, se considera una ayuda para muchos tipos de enfermedades como catarros, hígado, vesícula y vejiga. Se ha llegado a emplear como sustituto de la leche materna. Se le atribuyen incluso propiedades para combatir el asma, el estreñimiento, enfermedades renales, úlceras o incluso enfermedades relacionadas con el sistema nervioso.

Estos estudios respaldan la teoría de que el kéfir puede proporcionar una serie de beneficios para la salud, especialmente relacionada con la salud digestiva, la inmunidad, el control de la glucosa en sangre y la salud cardiovascular. Sin embargo, aún se necesitan más investigaciones para comprender completamente los mecanismos detrás de estos efectos y su aplicación clínica en humanos.

5.5. EL KÉFIR COMO ALTERNATIVA AL YOGUR

El kéfir se ha establecido como una posible alternativa al yogur (Korsrud & Smoliak, 1990) destacándose por su afinidad en textura, sabor y contenido nutricional, además de ofrecer una serie de beneficios adicionales para la salud. Algunas de las razones por las que el kéfir puede considerarse un sustituto efectivo del yogur son las siguientes:

- **Perfil nutricional equiparable:** Tanto el kéfir como el yogur son productos lácteos fermentados que proporcionan una gama de nutrientes esenciales, incluyendo proteínas de alta calidad, calcio, vitamina D y vitaminas del grupo B. Por lo tanto, el kéfir puede ser una alternativa igualmente nutritiva al yogur.
- **Contenido Probiótico:** Ambos productos contienen probióticos, microorganismos vivos que son beneficiosos para la salud intestinal y favorecen la digestibilidad. Sin embargo, el kéfir tiende a tener una diversidad microbiológica mayor en comparación con el yogur, lo que puede ofrecer beneficios adicionales para el equilibrio intestinal y la salud digestiva. Según Marco et al. (2021), los alimentos fermentados como el kéfir tienen un impacto significativo en la microbiota intestinal.

- **Facilidad de Digestión:** Para muchas personas, el kéfir es más fácil de digerir que el yogur, especialmente para aquellas personas que presentan intolerancia a la lactosa. Durante el proceso de fermentación, las bacterias y levaduras presentes en el kéfir descomponen la lactosa, lo que puede hacerlo más tolerable para aquellos con sensibilidad digestiva.
- **Versatilidad Culinaria:** Tanto el kéfir como el yogur son ingredientes que pueden incorporarse en una amplia variedad de recetas, desde batidos y salsas hasta productos horneados. La consistencia ligeramente más líquida del kéfir lo hace particularmente adecuado como base para bebidas mezcladas y batidos.
- **Disponibilidad de Variedades:** Al igual que el yogur, el kéfir está disponible en una amplia gama de sabores y variedades, lo que permite a los consumidores seleccionar opciones que se ajusten a sus preferencias y gustos individuales. Además, el kéfir puede encontrarse también en versiones sin lactosa, veganas o elaboradas con alternativas a la leche de vaca, ampliando así su accesibilidad a diferentes estilos de vida y necesidades dietéticas.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación de la industria de productos lácteos fermentados y bebidas saludables es esencial para que las empresas comprendan el entorno en el que operan, identifiquen oportunidades, comprendan a sus competidores, satisfagan las necesidades de los consumidores y tomen decisiones estratégicas fundamentadas. Esto les permite mantenerse competitivas y lograr el éxito a largo plazo en un mercado dinámico y en constante evolución.

6.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo consiste en una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel global que permite conocer mejor el entorno en el que actúa la empresa. Los resultados aportados por la investigación pueden servir para identificar de forma temprana las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

6.1.1. *Del entorno*

6.1.2. *Macroentorno o Entorno General*

La exploración del entorno general se va a llevar a cabo a través del conocido Análisis PESTEL. Se trata de una herramienta de trabajo estratégico que evalúa las fuerzas externas que afectan a una organización, obteniendo a través de ella una imagen macro de un sector en concreto.

La palabra PESTEL es una abreviatura de los elementos externos que pueden pronosticar el futuro de una empresa, como son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Estos factores no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial de la empresa, es decir, son independientes de que haya o no intercambio e influyen en otras muchas actividades (Esteban et al., 2006). Estos aspectos deben ser forzosamente analizados para interpretar su impacto, positivo o negativo, en la empresa.

Es por ello que este modelo de estudio sea una de las herramientas más empleada por las organizaciones ya que pronostica las tendencias en el futuro a

corto/medio plazo, ofreciendo a la empresa un margen de acción amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que puedan surgir (Cerem International Business School, 2019).

En primer lugar, es importante resaltar que, aunque el entorno general afecta a todas las empresas no todas se ven afectadas de la misma manera.

En segundo lugar, como Mercadona actualmente solo comercializa sus productos en España y Portugal, el entorno que se va a analizar será exclusivamente en el territorio nacional.

Los factores que influyen en el entorno general de la empresa son:

Tabla 1: Elementos del Macroentorno.

<p style="text-align: center;">DEMOGRÁFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la población. • Tasas de natalidad y mortalidad. • Estructura familiar, de edad, etc. • Movimientos de la población. 	<p style="text-align: center;">LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulación y derogación. • Legislación. • Convenios internacionales. • Comunidades autónomas.
<p style="text-align: center;">ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renta y riqueza nacional. • Fase del ciclo económico. • Inflación, desempleo, etc. • Política económica: monetaria y fiscal. • Tipo de cambio. 	<p style="text-align: center;">POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema político. • Descentralización. • Libertades, garantías. • Lobbies.
<p style="text-align: center;">SOCIOCULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los valores. • Incorporación de la mujer al trabajo. • Cambios en estilos de vida, educación. • Grupos sociales. • Actitudes y uso de los productos. 	<p style="text-align: center;">TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones. • Patentes. • I+D+i.
	<p style="text-align: center;">MEDIOAMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento de recursos. • Asignación de recursos. • Degradación del medio ambiente.

Fuente: Elaboración Propia a partir del libro "Marketing y Dirección Comercial", (Parra Meroño & Beltrán Bueno, 2023, p. 99)

➤ **Factor Económico**

Está relacionado con las características generales del sistema económico en el que opera la empresa, las cuales van a ser determinantes a largo plazo teniendo en cuenta que implican cambios en los modelos de oferta y demanda, afectando por lo general al poder adquisitivo de los consumidores. Básicamente, el análisis económico consiste en analizar las cuestiones económicas que pueden afectar a la ejecución de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, también en el logro de los objetivos de la misma.

Los factores económicos que pueden afectar tanto al nuevo producto como a la operación estratégica de Mercadona incluyen:

- **Inflación**: Las variaciones en los precios de los ingredientes, el transporte y otros costos operativos pueden afectar los márgenes de beneficio de Mercadona, afectando al precio final del producto. Esto podría influir en la aceptación del producto por parte de los consumidores, en la rentabilidad general de la empresa y, por tanto, en la viabilidad del producto en el mercado.
- **Competencia y Precios de Mercado**: Según Porter (1980), la intensidad de la competencia en un mercado puede influir en la rentabilidad de las empresas y su capacidad para fijar precios. Si la competencia oferta productos similares a precios más competitivos o con mayor valor percibido, Mercadona podría enfrentar dificultades para mantener su participación en el mercado a menos que ajustase su estrategia de precios o mejorase la calidad y diferenciación del producto.
- **Ciclos de Negocio**: Los ciclos económicos, como los periodos de recesión y crecimiento, pueden afectar la confianza del consumidor y su disposición a invertir en este tipo de productos. Durante los periodos de recesión económica, los consumidores tienden a ser más cautelosos con sus gastos, lo que puede afectar a la demanda de kéfir y otros productos Premium. En contraste, durante los periodos de crecimiento económico, hay mayor probabilidad que los consumidores estén dispuestos a gastar en productos innovadores y saludables.

- Ingresos disponibles de los consumidores: La disponibilidad de ingresos y la confianza del consumidor son factores clave que influyen en su disposición a gastar en este tipo de productos. Si los consumidores sienten incertidumbre ante la inseguridad económica o el desempleo, es probable que reduzcan sus gastos discrecionales, pudiendo afectar a las ventas del producto.
- Política Monetaria y Fiscal: Las políticas gubernamentales, como los cambios en las tasas de interés y los impuestos, pueden influir en la rentabilidad de Mercadona y en su capacidad para invertir en el desarrollo y la promoción del nuevo producto. Un incremento del impuesto sobre los alimentos saludables podría afectar al precio final del kéfir y a su competitividad en el mercado.
- Tendencias de Consumo: Los cambios en los gustos y hábitos de consumo de la población, incluida la creciente demanda de productos saludables y naturales, puede influir en la aceptación del kéfir y en la efectividad de la estrategia de marketing de Mercadona, la empresa debe estar pendiente a estas tendencias y actuar en consecuencia para mantenerse competitiva en el mercado.

➤ Factores Demográficos

El análisis demográfico se basa en el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, ubicación y otros datos estadísticos. Este análisis desempeña un papel crucial en la previsión del mercado, ya que proporciona información valiosa sobre las características, preferencias y comportamientos de diferentes grupos de consumidores.

El estudio de los factores demográficos es de gran importancia para las empresas por varias razones (Smith & Zeisser,2001):

- Identificación de Mercados Objetivo (target): Permite identificar y comprender mejor los diferentes segmentos de la población que podrían ser sus clientes potenciales. Al conocer las características demográficas de estos grupos, como edad, género, nivel socioeconómico, tamaño de

la familia y ubicación geográfica, las empresas pueden dirigir sus estrategias de marketing de una manera más efectiva.

- Desarrollo de productos y Servicios: el análisis demográfico ayuda a las empresas a desarrollar y diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias específicas de grupos demográficos específicos. En el caso del nuevo kéfir de Hacendado, la empresa Mercadona ha descubierto que hay una demanda creciente de productos lácteos saludables con otra variedad de sabores por parte de un grupo de consumidores jóvenes, y ha desarrollado un producto con el que satisfacer esa necesidad.
- Personalización de Estrategias de Marketing: Una vez que se han interpretado claramente los perfiles demográficos del consumidor objetivo, las empresas pueden adaptar sus estrategias marketing para que sean más relevantes y persuasivas. Esto incluye la segmentación de mercado, la selección de canales de comunicación adecuados y la creación de mensajes y contenido que resuenen con los valores y necesidades de los consumidores específicos.
- Ubicación y Distribución: El análisis demográfico también ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre la ubicación de tiendas y puntos de venta, así como sobre la distribución de sus productos.
- Predicción de Tendencias Futuras: al observar las tendencias demográficas a lo largo del tiempo, las empresas pueden anticipar cambios en la demanda del mercado y adaptarse proactivamente a esas tendencias. Por ejemplo, si se espera un aumento en la población de personas mayores, una empresa puede desarrollar productos y servicios para satisfacer las necesidades de ese grupo específico.

➤ **Factores Político - Legales**

Los factores político-legales que pueden tener un impacto significativo tanto en el lanzamiento del nuevo producto como en la ejecución de la estrategia de Mercadona incluyen:

- Regulaciones alimentarias: Las regulaciones gubernamentales relacionadas con la seguridad alimentaria, el etiquetado nutricional, los ingredientes permitidos y los estándares de calidad pueden afectar la producción, distribución y comercialización del nuevo producto. Mercadona debe asegurarse de cumplir con todas normativas para evitar sanciones y mantener la confianza del consumidor. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2019), las regulaciones alimentarias son fundamentales para garantizar la seguridad de los productos alimenticios.
- Normativas de Etiquetado y Publicidad: la normativa sobre el etiquetado y publicidad de alimentos debe ser respetada y ejecutada por Mercadona al promocionar su nuevo producto. Esto incluye proporcionar información precisa y transparente sobre los ingredientes, el contenido nutricional y cualquier reclamo de salud asociado con el kéfir.
En base a lo indicado en el Reglamento 1169/2011 (Capítulo II, artículo 3, p.6), la información facilitada al consumidor debe tener como objetivo proteger la salud y los intereses del mismo, aportando la información necesaria para que empleen los alimentos de forma segura. Otro de los aspectos a tener en cuenta son las alegaciones utilizadas en el etiquetado, la presentación y la publicidad de los alimentos. Estas deben cumplir con lo establecido en el Reglamento 1924/2006 (Capítulo II, Artículo 3, p.11).
- Impuestos y Aranceles: cambios en la política fiscal, como aumentos en los impuestos sobre alimentos específicos o la imposición de aranceles sobre ingredientes importados, pueden afectar a los costos de producción de este producto. Estos cambios pueden tener un impacto sobre el precio final del producto y en la competitividad en el mercado de la empresa.
- Política de Precios Mínimos: Muchos países tienen regulaciones que establecen precios mínimos para ciertos productos alimentarios. Estas políticas pueden limitar la capacidad de Mercadona para fijar precios competitivos para su producto afectando con ello su rentabilidad.

- Legislación Laboral: Las leyes laborales relacionadas con la contratación, el salario mínimo, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral son instrumentos fundamentales para proteger los derechos de los trabajadores y promover condiciones de trabajo justas y seguras, tal y como indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021)

➤ Factores Socioculturales

El estudio de los factores socioculturales proporciona información valiosa sobre cómo la sociedad en su conjunto influye en el entorno empresarial y cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar dentro de este entorno cambiante.

Los factores socioculturales que pueden afectar tanto al lanzamiento de un nuevo producto como a la ejecución de la estrategia de cualquier empresa pueden ser entre otros:

- Tendencias de Salud y Bienestar: La creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y el bienestar han influido en la demanda de productos probióticos. Los consumidores muestran cada vez más su interés por productos con valor añadido que promuevan la salud digestiva y el sistema inmunológico. Según Smith y Jones (2018), las tendencias de salud y bienestar están influyendo en las decisiones de compra de los consumidores, especialmente en el mercado de alimentos y bebidas saludables.
- Cambios en el estilo de vida: Un estudio realizado por García et al. (2020) encontró que el estilo de vida cambiante, como una mayor urbanización, horarios de trabajo más ocupados y menos tiempo para cocinar en casa, pueden aumentar la demanda de productos convenientes y listos para consumir en el momento.
- Conciencia Social y Sostenibilidad: Según Luchs y Mooradian (2012), los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental que producen los productos que consumen.
- Diversidad cultural y cultura alimentaria: Las preferencias de sabor varían según las culturas y regiones. En áreas con una población

diversa, la empresa podría enfrentarse a diferentes preferencias y necesidades alimentarias. Adaptar su oferta para incluir opciones que reflejen esta diversidad puede ser crucial para el éxito del producto en esos mercados.

- Influencia de las redes sociales: las redes sociales, sin duda, desempeñan un papel fundamental en la difusión de información y tendencias relacionadas con la alimentación y la salud. Estas plataformas deben aprovecharse para dar visibilidad a los nuevos productos y generar conciencia sobre los beneficios que tiene para la salud.

➤ Factores Medioambientales

El estudio de los factores medioambientales tiene gran importancia en el estudio del macroentorno ya que tienen un impacto significativo en la viabilidad a largo plazo de las empresas, su reputación, en las operaciones que lleve a cabo y en su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Algunas de las razones más importantes son:

- Sostenibilidad y responsabilidad ambiental: En la sociedad actual, la preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente es un factor en auge a nivel mundial. Las empresas deben tener en cuenta el impacto ambiental de sus operaciones y productos para cumplir con las expectativas de los consumidores, regulaciones gubernamentales y estándares internacionales. Conocer los factores medioambientales ayuda a las empresas a adoptar prácticas empresariales más sostenibles y a demostrar responsabilidad ambiental, mejorando con ello su reputación y agrado para los consumidores sensibilizados con este tema.
- Riesgos y oportunidades empresariales: Los cambios ambientales, como el cambio climático, la escasez de recursos naturales y la contaminación, pueden representar tanto riesgos como oportunidades para las empresas (Hart, 1995). Un ejemplo de ello serían aquellas empresas que dependen de recursos naturales para su actividad pueden enfrentar interrupciones en el suministro debido a condiciones ambientales extremas o regulaciones más estrictas. De igual modo, la

innovación en tecnologías verdes y soluciones sostenibles puede abrir nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas.

- Regulaciones ambientales: A nivel mundial, los gobiernos están implementando regulaciones cada vez más estrictas para abordar problemas ambientales como la contaminación del aire y del agua, las emisiones de gases del efecto invernadero y la gestión de residuos. Estas regulaciones pueden tener un impacto en las operaciones y estrategias comerciales de las empresas. Es por ello que las empresas deben estar al tanto de todas las leyes y regulaciones y las integren en su toma de decisiones. Algunas de las leyes vigentes y de obligado cumplimiento son:
 - Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de Evaluación Ambiental: (Ley 21/2013).
 - Ley 22/2011, de 28 de julio, de Residuos y Suelos Contaminados: (Ley 22/2011).
 - Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de Calidad del Aire y Protección de la Atmósfera: (Ley 34/2007).
 - Ley 29/1985, de 2 de agosto, de Aguas: (Ley 29/1985).
 - Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de Proyectos: (Real Decreto Legislativo 1/2008).
 - Real Decreto 139/2011, de 4 de febrero, para el desarrollo del Listado de actividades potencialmente contaminadoras del suelo y los criterios y estándares para la declaración de suelos contaminados: (Real Decreto 139/2011).
 - Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación: (Real Decreto 1299/2006).
- Reputación y relaciones con las partes interesadas: Las empresas a que demuestra un compromiso con la protección del medio ambiente y la sostenibilidad puede fortalecer su imagen y mejorar las relaciones con los clientes, inversionistas, empleados y otras partes interesadas. Por el contrario, el incumplimiento de las normas ambientales o la participación

en prácticas que puedan perjudicar el medio ambiente, puede dañar la imagen y reputación de la empresa, afectando a su vez de forma negativa su desempeño financiero y su capacidad para atraer talento y capital (Shrivastava, 1995).

➤ **Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos pueden tener, sin duda, un impacto significativo en el éxito de cualquier lanzamiento y en la capacidad de la empresa para mantener su posición competitiva en el mercado. Es crucial que las empresas estén al tanto de las nuevas tendencias y adopte tecnologías relevantes que mejoren la eficiencia operativa y que a su vez satisfagan las demandas cambiantes de los consumidores. Algunos de los factores tecnológicos más importantes incluyen:

- **Tecnología de Producción**: Avances tecnológicos en la producción de alimentos, como equipos de procesamiento más eficientes y tecnologías de pasteurización avanzadas.
- **Tecnología de Envasado**: Innovaciones en el envasado, como envases reutilizables o envases con tecnología de conservación mejorada, pueden prolongar la vida útil del producto y mejorar su frescura, pudiendo ser este un punto clave para el éxito del lanzamiento de nuevo producto de Hacendado.
- **Tecnología de Distribución**: Sistemas de logística y distribución avanzados, como el seguimiento en tiempo real de la cadena de frío y la optimización de rutas de entrega, pueden garantizar que los productos perecederos, como es el caso del kéfir, lleguen al punto de venta en condiciones óptimas y en el momento adecuado, según García et al. (2019).
- **Plataformas de comercio electrónico**: El crecimiento del comercio electrónico (E-commerce) y las plataformas de venta online ofrecen oportunidades para llegar a un público más amplio y diverso. Actualmente, las empresas que no invierte en campañas publicitarias en televisión ni en canales tradicionales (folletos de oferta, etc.),

aprovechan estos medios digitales para promover y vender sus nuevos productos.

- Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): El empleo de sistemas de gestión de inventario y análisis de datos puede ayudar a Mercadona y a cualquier otra empresa a monitorear la demanda de producto, gestionar el inventario de una manera más eficiente y tomar decisiones sobre la estrategia de comercialización y distribución de cada uno de sus productos.

6.1.3. *Análisis del Sector*

En España, el sector de productos lácteos fermentados y bebidas saludables ha experimentado un notable crecimiento impulsado por la demanda de productos beneficiosos para la salud y la innovación en sabores y formatos. El análisis detallado del sector incluiría (Smith y Jones (2018) y García et al. (2020)):

a. Tendencias del Mercado

- Interés por la salud: Los consumidores están cada vez más preocupados por su salud y bienestar, lo que ha impulsado la demanda de productos saludables y con valor añadido que cubran esas necesidades.
- Preferencia por opciones naturales y productos BIO: existe una creciente preferencia por productos de origen natural y productor orgánicos, libres de aditivos y conservantes artificiales. Los consumidores buscan opciones más saludables y sostenibles.
- Popularidad de las alternativas vegetales: Las alternativas vegetales a los lácteos tradicionales, como son las leches vegetales y los llamados plant based, están ganando popularidad entre los consumidores, incluidos aquellos con intolerancias o alergias alimentarias.
- Innovación en sabores y variedades: Las empresas están constantemente innovando para ofrecer a los consumidores una amplia gama de sabores y variedades que satisfagan las preferencias cambiantes de los consumidores.

- Aumento del consumo de alternativas lácteas: El crecimiento del veganismo y la intolerancia a la lactosa ha impulsado la demanda de productos lácteos fermentados (yogur de origen vegetal, kéfir, etc.).
- Canales de distribución en evolución: Además de los supermercados tradicionales, los lácteos fermentados y las bebidas saludables se están volviendo accesibles a través de canales de distribución alternativos, como tiendas de alimentos naturales o venta online.

b. Factores Impulsores

- Conciencia de la salud: El creciente interés por llevar estilos de vida más saludables está impulsando la demanda de productos que se perciben como beneficiosos para la salud.
- Innovación en ingredientes y formulaciones: Los avances en I+D están permitiendo el desarrollo de productos con ingredientes funcionales y formulaciones mejoradas que ofrecen beneficios específicos para la salud.
- Marketing y publicidad: Las estrategias de marketing empleadas para dar visibilidad y conocimiento de los beneficios de estos productos están contribuyendo al crecimiento de la industria, especialmente entre los consumidores conscientes de la salud.
- Cambio en las preferencias de los consumidores: la demanda de esta gama de productos está siendo impulsada por los cambios en las preferencias de los consumidores que cada día más optan por opciones más naturales, sostenibles y ecológicas.

c. Desafíos

- Competencia en el mercado: La industria de productos lácteos fermentados se ha vuelto altamente competitiva. Esto puede dificultar la entrada de nuevas empresas en el mercado, haciendo además que las existentes se obliguen a mantenerse competitivas.
- Regulaciones y normativas: Cumplir con las regulaciones y normativas en cuanto a etiquetado, ingredientes y procesos de fabricación puede ser un desafío para todas las empresas del sector.

- Sostenibilidad: A medida que los consumidores se vuelven más conscientes del impacto ambiental de sus elecciones de consumo, las empresas deben enfrentar el desafío de adoptar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.

d. Oportunidades

- Innovación continua: Las empresas pueden capitalizar las oportunidades de mercado mediante la innovación continua en productos, sabores, formulaciones y envases, para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.
- Colaboraciones estratégicas: La colaboración con otras empresas, instituciones de investigación y organizaciones de la industria puede generar oportunidades para el desarrollo conjunto de nuevos productos y la expansión del alcance de mercado.

6.1.4. *Análisis de la Competencia y Ventaja competitiva*

Los principales competidores del nuevo kéfir fresa – plátano de Hacendado en el mercado nacional incluyen marcas reconocidas que ofrecen productos similares en términos de lácteos fermentados. Entre estos competidores encontramos:

1. **Danone**: Es una de las principales marcas en el mercado de productos lácteos en España (Danone, 2024).
 - Ventaja Competitiva:
 - ❖ **Fuerte Presencia Global**: Danone es una empresa multinacional con una presencia global sólida, lo que le brinda acceso a diversos mercados y una amplia base de consumidores.
 - ❖ **Historial de Innovación**: Danone tiene un historial de innovación en productos lácteos fermentados y bebidas saludables. Ha introducido productos pioneros en el mercado, como Activia y Actimel, que han sido bien recibidos por los consumidores.
 - ❖ **Enfoque en la Salud y el Bienestar**: Danone se ha posicionado como una marca que promueve la salud y el bienestar a través de sus productos. Esto le ha permitido construir una reputación como

una opción confiable para aquellos que buscan opciones saludables.

- ❖ **Amplia Gama de Productos:** Danone ofrece una amplia gama de productos que van desde yogures probióticos hasta bebidas a base de plantas, lo que le permite atender a diferentes segmentos de consumidores y adaptarse a diversas preferencias dietéticas.
- ❖ **Distribución de productos con otras marcas reconocidas:** Danone, además, comercializa productos con otras marcas conocidas y reconocidas como son ALPRO, Almirón, Lanjarón o Font Vella, entre otras lo cual le da una nueva ventaja en el mercado ya que se trata de marcas de confianza y calidad.

2. **Nestlé:** Nestlé es otra empresa multinacional con una amplia presencia en España. Ofrece una variedad de productos lácteos fermentados y bebidas saludables bajo marcas como Sveltesse y La Lechera (Nestlé, 2024).

- Ventaja Competitiva:

- ❖ **Diversificación de Productos:** Nestlé es una empresa diversificada que ofrece una amplia gama de productos alimenticios y bebidas, lo que le permite aprovechar sinergias y llegar a diferentes segmentos de consumidores.
- ❖ **Capacidad de Innovación:** Nestlé tiene recursos significativos destinados a la investigación y el desarrollo, lo que le permite innovar y desarrollar nuevos productos para satisfacer las cambiantes demandas del mercado.
- ❖ **Red de Distribución Global:** La extensa red de distribución de Nestlé le permite llegar a una amplia base de consumidores en todo el mundo, lo que le da una ventaja competitiva en términos de alcance y disponibilidad de productos.
- ❖ **Reconocimiento de Marca:** Nestlé es una de las marcas más reconocidas a nivel mundial en la industria alimentaria, lo que le brinda una ventaja competitiva en términos de confianza del consumidor y lealtad a la marca.

3. Grupo Pascual (calidadpascual, 2024)

- Ventaja Competitiva:
 - ❖ **Enfoque en el Mercado Nacional:** Pascual tiene una fuerte presencia en el mercado español y un profundo conocimiento de las preferencias y necesidades de los consumidores locales, lo que le brinda una ventaja competitiva en términos de adaptación al mercado.
 - ❖ **Productos Innovadores:** Pascual ha introducido productos innovadores en el mercado español, como Bifrutas y Vitalinea, que han sido bien recibidos por los consumidores locales.
 - ❖ **Compromiso con la Sostenibilidad:** Pascual ha demostrado un compromiso con la sostenibilidad a través de iniciativas como la reducción del uso de plásticos en sus envases, lo que le brinda una ventaja competitiva en términos de atracción de consumidores preocupados por el medio ambiente.
 - ❖ **Reputación de Calidad:** Pascual tiene una reputación de calidad y confiabilidad en el mercado español, lo que le brinda una ventaja competitiva en términos de confianza del consumidor y fidelidad a la marca.

4. Milbona (Lidl, 2024)

- Ventaja Competitiva: Milbona es una marca propia de Lidl, una cadena de supermercados reconocida por ofrecer productos de buena calidad a precios competitivos. La ventaja competitiva de Milbona radica en su enfoque en ofrecer productos lácteos fermentados y bebidas saludables a precios asequibles. Además, su amplia red de tiendas y su presencia en varios países europeos le brindan una amplia base de clientes.

5. Pastoret (Patoret, 2024)

- Ventaja Competitiva: Pastoret se destaca por su enfoque en la producción artesanal y tradicional de productos lácteos fermentados. Utilizan ingredientes naturales y métodos de

producción tradicionales para crear yogures y postres de alta calidad. La ventaja competitiva de Pastoret radica en su capacidad para ofrecer productos premium que satisfacen las necesidades de los consumidores que valoran la autenticidad y la calidad.

6.1.5. *Niveles de Competencia y Fuerzas de Porter*

Para hacer un análisis de los competidores a los que se enfrenta Hacendado con su nuevo producto, se empleará el marco de las cinco fuerzas de Porter que ayudará a comprender el entorno competitivo en el que opera la empresa. Se desglosará a continuación cómo estas fuerzas se aplican en este contexto y quienes son los principales competidores:

1. Rivalidad entre los competidores existentes:

- Intensidad de la competencia: En este sector, la rivalidad entre los competidores existentes es alta debido a la presencia de varias empresas consolidadas y emergentes que compiten por la cuota de mercado.
- Diversidad de Competidores: Hay varias empresas importantes en este sector, como Danone, Nestlé, Pascual, Pastoret, Coca-Cola Company (a través de su marca Fairlife) y otras marcas más pequeñas y locales.
- Diferenciación de Productos: La rivalidad se intensifica por la constante innovación en productos, marketing agresivo y estrategias de precios competitivas.

2. Amenaza de Nuevos participantes:

- Barreras de entrada: Las barreras de entrada son moderadamente altas debido a la necesidad de inversiones significativas en I+D para desarrollar nuevos productos, establecer canales de distribución y construir una marca fuerte.
- Economía de Escala: Las empresas que compiten actualmente en este sector pueden tener ventajas en términos de economía de escala, lo que dificulta que nuevos participantes compitan en igualdad de condiciones.

- Diferenciación de Producto. Lealtad a la marca: Las empresas existentes tienen productos perfectamente identificados lo cual ha generado una lealtad por parte de los clientes. Esto genera una barrera para aquellas empresas que quieran introducirse en el sector, obligándolas a realizar grandes inversiones para poder superar los vínculos de fidelidad existentes. La característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y muy gradual para los nuevos competidores ya que deben investigar nuevas opciones para ofrecer a los clientes descuentos o un margen extra de calidad y servicio para ser competitivos (superando la lealtad existente con otras empresas) y generar su propia clientela.

3. Amenaza de Productos o Servicios sustitutivos: “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede reemplazar al otro como consecuencia de un cambio en las circunstancias” (Nicholson, 1997:113).

- Sustitutos Potenciales: Esta gama de productos enfrentan la amenaza de sustitución por otros productos que también son percibidos como saludables, como los productos ecológicos, los alimentos frescos y los suplementos dietéticos.
- Costo Relativo: El costo relativo de los productos “sustitutos” puede influir en la amenaza que representan. Por ejemplo, los alimentos frescos pueden ser percibidos como más caros que el kéfir o cualquier otra bebida saludable.

4. Poder de negociación de los compradores

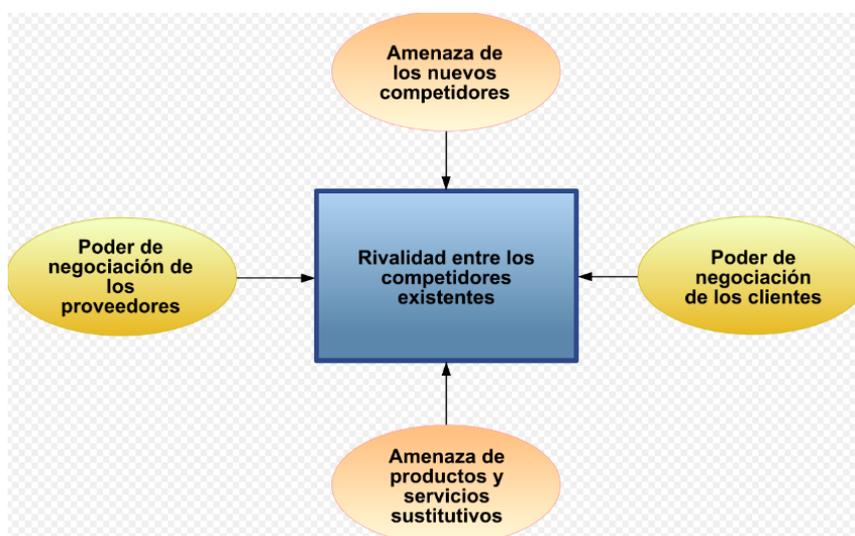
- El poder de negociación de los clientes es moderado. Los consumidores tienen una variedad de opciones entre diferentes marcas y productos, lo que les otorga poder para exigir calidad, variedad y precios competitivos. Sin embargo, la lealtad a la marca y la percepción de calidad pueden reducir el poder de negociación de los compradores en cierta medida.

- Información del Consumidor: Los consumidores están cada vez más informados sobre los productos y sus beneficios para la salud, lo que puede aumentar su poder de negociación.

5. Poder de negociación de los Proveedores:

- Número de Proveedores: Existe una variedad de proveedores de ingredientes, pero algunos ingredientes pueden ser controlados por un número limitado de proveedores.
- Importancia de los Insumos: Los ingredientes clave para los lácteos fermentados y las bebidas saludables pueden ser críticos para la calidad y el sabor del producto final, lo que da a los proveedores cierto poder de negociación.
- Capacidad de Sustitución: En algunos casos, los proveedores pueden tener la capacidad de sustituirse entre sí, lo que limita su poder de negociación.

Figura 1: Modelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Grupo ESG INNOVA

6.1.6. Target de consumidor

El kéfir es un producto que va dirigido a una amplia gama de consumidores, desde aquellos preocupados por la salud y el bienestar hasta a aquellos que buscan opciones deliciosas y convenientes para satisfacer sus necesidades nutricionales y gustativas. Este público objetivo podría incluir (Smith y Jones (2018) y García et al. (2020)):

- Consumidores de productos lácteos saludables: Personas que buscan opciones saludables y nutritivas dentro de la categoría de lácteos, especialmente aquellos interesados en mejorar su salud digestiva y fortalecer su sistema inmunológico.
- Jóvenes y adultos activos: individuos que llevan un estilo de vida activo y están interesados en productos que satisfagan sus necesidades energéticas después del ejercicio o durante el día.
- Padres y Familias: Familias que buscan alternativas saludables y atractivas para sus hijos, especialmente para promover hábitos alimenticios saludables desde una edad temprana.
- Grupo de consumidores con intolerancias alimentarias: Sector de la población que presenten intolerancia a la lactosa o cualquier otra sensibilidad alimentaria que buscan opciones lácteas alternativas y fácilmente digeribles que no comprometan el sabor ni la calidad.
- Consumidores de alimentos Funcionales: individuos preocupados por su salud que buscan productos alimenticios que no solo satisfagan sus necesidades nutricionales básicas, sino que también aporten beneficios adicionales para la salud, como la mejora de la digestión y la salud intestinal.
- Segmento Mercado juvenil: Jóvenes adultos y adolescentes que buscan alternativas de consumo sabrosas y modernas que se adapten a sus preferencias de sabor y estilo de vida.

6.1.7. *Necesidades que satisface en el consumidor*

La nueva propuesta de Mercadona satisface una variedad de necesidades de los consumidores, ofreciendo una combinación de sabor, nutrición, conveniencia y beneficios para la salud en un producto versátil y delicioso. Entre las principales necesidades que satisface, se incluyen:

- **Sabor y variedad:** Para aquellos consumidores que buscan una alternativa sabrosa y refrescante a los productos lácteos tradicionales, el kéfir de fresa y plátano ofrece una combinación de sabores que puede satisfacer el capricho de algo dulce a la vez que frutal.
- **Salud Digestiva:** como el kéfir es reconocido por ser una fuente natural de probióticos, este producto puede ayudar a mantener un equilibrio saludable de la flora intestinal.
- **Nutrición y Bienestar:** con su contenido de calcio, proteínas y otros nutrientes esenciales, puede contribuir a una alimentación equilibrada. Para aquellos que buscan opciones nutritivas y convenientes para incorporar en su dieta diaria, este producto ofrece una combinación de sabor y valor nutricional.
- **Conveniencia y versatilidad:** El producto se presenta en envases individuales que son fáciles de llevar y consumir sobre la marcha. Además, su versatilidad en la cocina permite su uso en una amplia variedad de recetas, desde batidos y smoothie hasta postres y productos horneados, lo que lo convierte en una opción conveniente y adaptable para diferentes ocasiones.
- **Alternativa para sectores con sensibilidades alimentarias:** para aquellos con intolerancias a la lactosa o siguiendo dietas específicas, este producto puede ser una alternativa láctea fácilmente digestible. Al proporcionar una opción sin lactosa y rica en probióticos, este producto satisface las necesidades de aquellos con sensibilidades alimentarias o preferencias dietéticas particulares.

6.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es el proceso de evaluación que realiza una organización para revisar a detalle sus propios componentes, activos, recursos, procesos, capacidades, fortalezas y debilidades. Esta evaluación es esencial para comprender la situación actual en la que se encuentra la empresa y diseñar estrategias efectivas a corto y largo plazo (Vega de la Falla, 2012).

6.2.1. Descripción de la Empresa

Mercadona es una cadena de supermercados con origen en la ciudad de Valencia. Su nombre proviene de la fusión de las palabras “Mercat” (Mercado) y “Dona” (Mujer). La empresa fue creada por Francisco Roig y su esposa Trinidad Ballester en el año 1977. Lo que en su inicio se trataba de una pequeña empresa familiar cárnica, ha derivado en 1.632 supermercados en España y 49 en Portugal, al finalizar 2023, según Memoria Anual Mercadona (2023). En la actualidad cuenta con una plantilla de 104.000 empleados (actualizado al 12/03/24, según página web Mercadona), los cuales consiguen que millones de familias compren sus ya reconocidas marcas como son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus o Compy, las cuales satisfacen todas las necesidades en cuanto a limpieza del hogar, alimentación, cosmética/higiene personal, productos para bebés y cuidado de mascotas.

Según datos aportados por Kantar (2024), Mercadona acaba el año 2023 como líder indiscutible en el mercado español de distribución alimentaria, acaparando el 26,2% de cuota (un avance del 0,6% respecto al año 2022), acabando ese mismo año como el supermercado preferido por los consumidores a nivel nacional, superando de forma contundente a grandes empresas internacionales como Carrefour, LIDL o Eroski.

Figura 2: Cuota de Mercado, Mercadona 2023

Mercadona es la cadena que más crece, seguido de Lidl

Eroski se afianza en el 4º puesto en detrimento de DIA

Total Gran Consumo TAM P13 2023

	% Cuota Mercado Valor	Diferencia puntos vs 2022
Mercadona	26,2	0,6
G. Carrefour	9,9	0,2
Lidl	6,4	0,5
G. Eroski	4,4	0,1
Grupo Dia	4,1	-0,5
Consum	3,4	0,2
T. Alcampo	3,1	0,1
Aldi	1,5	0,0
G. IFA	9,6	0,0



Fuente: Kantar (2023)

El año 2024 no puede haber empezado mejor para la empresa valenciana. Mercadona, tal y como ha publicado Food Retail, & Service (El Diario de la Alimentación, 2024), sigue gobernando el retail español con “puño de hierro”, alcanzando en febrero un crecimiento de 0,4% de cuota de mercado, ampliando aún más su ventaja con sus competidores.

Figura 3: Distribución de Base Alimentaria en España. Cuotas de Mercado



Fuente: Alimarket, febrero 2024

6.2.2. Trayectoria de Mercadona

Figura 4: Evolución Histórica de Mercadona (1977 – 2023)



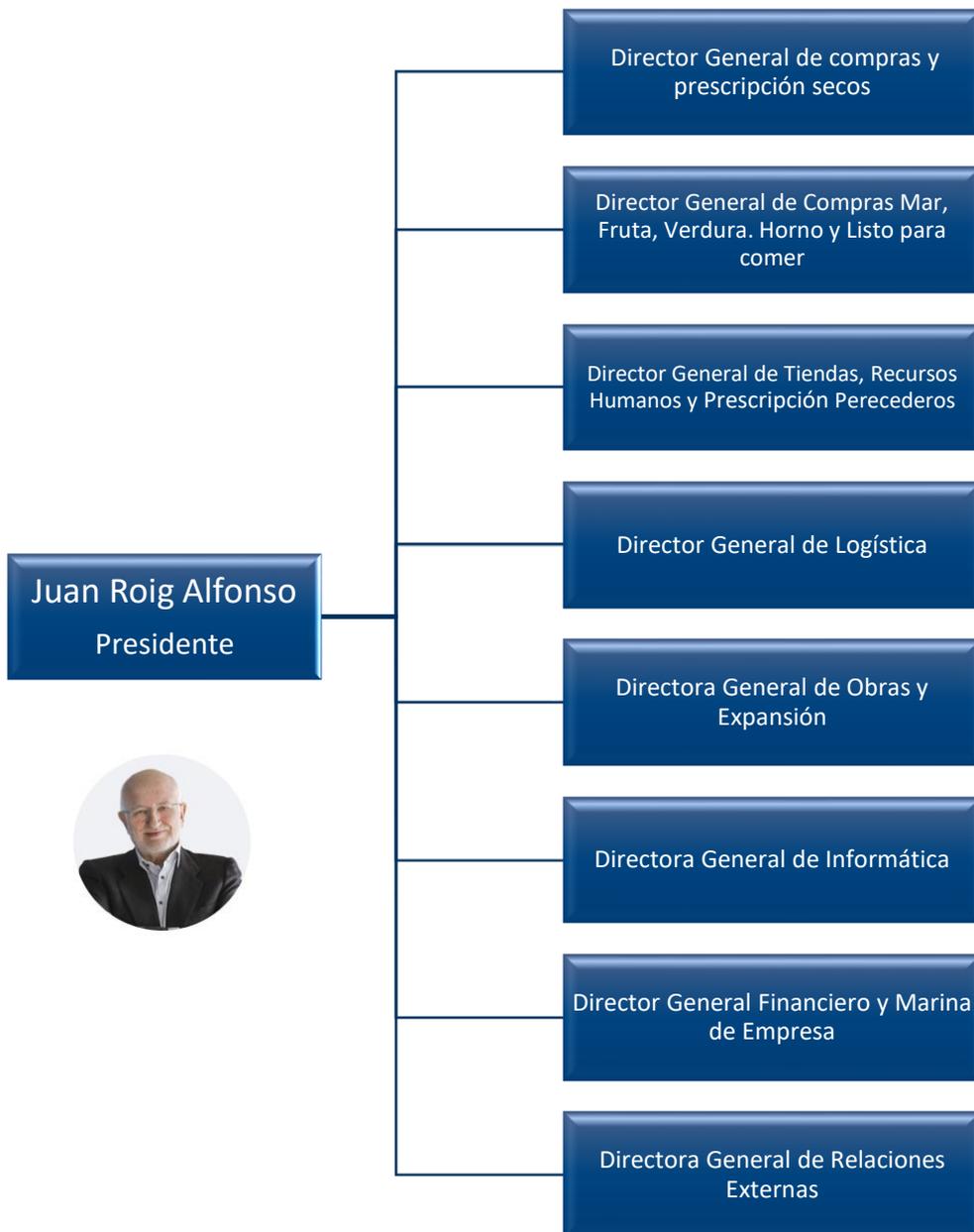
Fuente: Memoria Mercadona, 2023

6.2.3. Estructura Organizativa de la Empresa. Comité de Dirección

El Comité de Dirección, bajo la dirección del CEO, tiene un papel crucial en la toma de decisiones y en la coordinación de las actividades de la empresa. Sus funciones principales incluyen (Memoria Mercadona, 2023):

- Toma de Decisiones Estratégicas: El Comité de Dirección participa en la formulación de la estrategia general de la empresa, incluyendo objetivos a largo plazo, expansión, diversificación y otros aspectos clave del negocio.
- Coordinación Interdepartamental: Se encarga de asegurar la coherencia y coordinación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, como compras, operaciones, marketing, RRMM, finanzas, entre otros.
- Supervisión y Control: Supervisa el desempeño de la empresa en relación con los objetivos marcados y toma medidas correctivas, cuando es necesario, para garantizar el cumplimiento de los mismos.
- Análisis y Evaluación: Realiza análisis periódicos del entorno empresarial, la competencia y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas, evaluando con ello el desempeño de la empresa.

Figura 5: Estructura Organizativa de Mercadona. Comité de Dirección



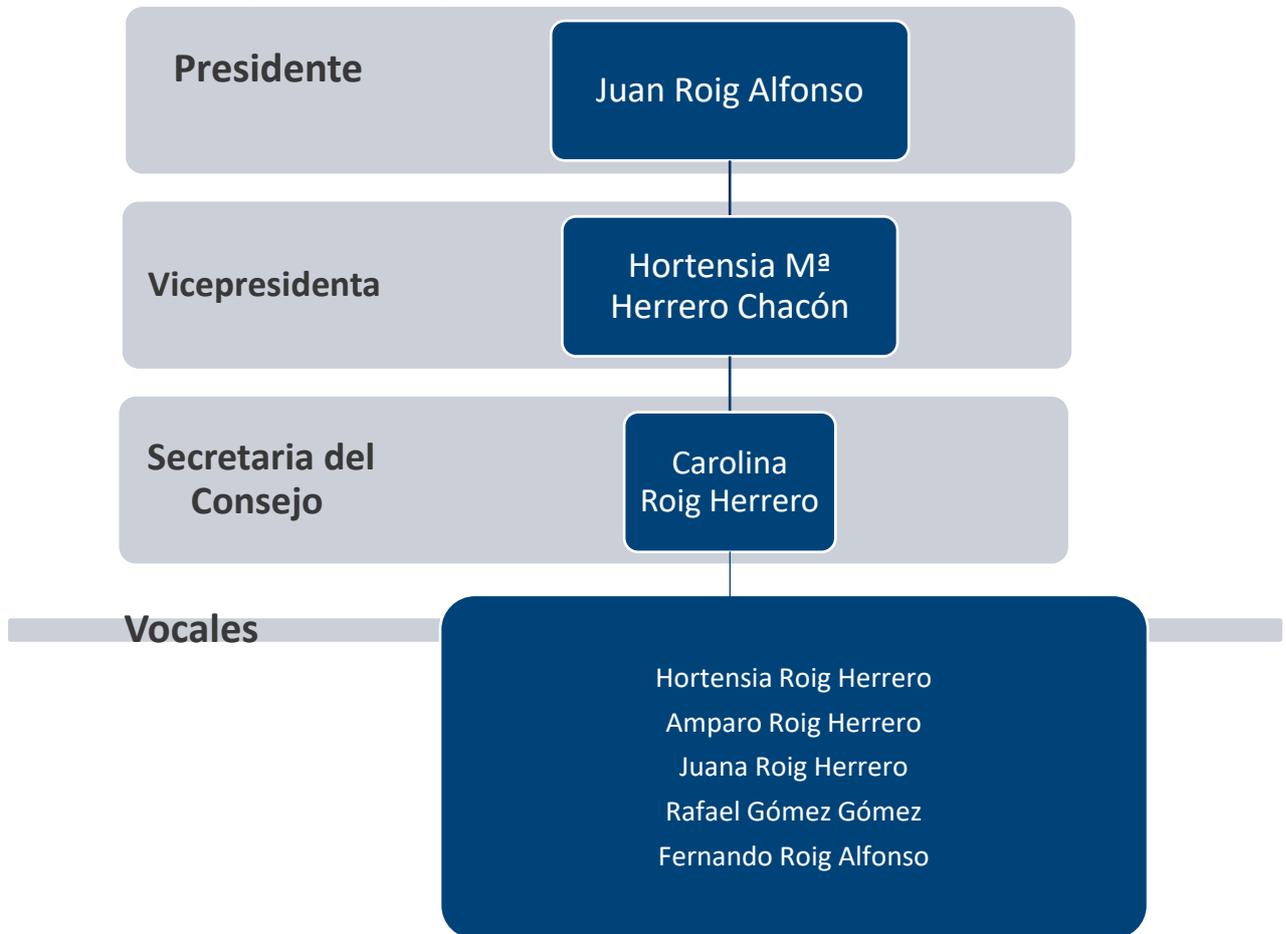
Fuente: Elaboración Propia, a partir de Memoria Mercadona, 2023

6.2.4. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es un órgano clave en la estructura de gobierno de la empresa. Es el responsable de establecer la dirección estratégica de la compañía y supervisar su gestión. Dentro de sus funciones principales cabe destacar:

- Establecimiento de la estrategia empresarial
- Controlar la ejecución y consecución de los objetivos.
- Nombramiento de la Alta Dirección: el Consejo nombra y supervisa al equipo directivo de la empresa.

Figura 6: Consejo de Administración Mercadona



Fuente: Elaboración Propia, a partir de Memoria Mercadona, 2023

6.2.5. *Modelo de Gestión*

Su éxito más que reconocido se puede atribuir en gran parte a su Modelo de Calidad Total (modelo de gestión propio y diferencial), empleado desde 1993 y cuya finalidad consiste en satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa:

- El Jefe, como internamente se denomina al cliente
- El Trabajador

- El Proveedor
- La Sociedad
- El Capital

Se trata de un modelo de gestión ético que busca la ventaja competitiva mediante valores como la transparencia, la cooperación, el diálogo y la empatía (Mercadona, 2017).

Analizaremos a continuación la finalidad que particularmente buscan para satisfacer cada uno de los componentes (Memoria Mercadona, 2023):

- **El Jefe**. El objetivo principal que tiene Mercadona es que el Cliente esté siempre satisfecho. Para ello, aplican la estrategia Totaler Radical, y así poder ofrecerles siempre productos con una calidad contundente (y seguridad alimentaria), un surtido amplio en cuanto a especialidades, formatos y variedad, precios siempre bajos (PSB) siguiendo su estrategia comercial y buen servicio en cuanto a cercanía, atención, ahorro de tiempo y con servicio a domicilio. El Jefe siempre tiene que estar satisfecho al 100%.
- **El Trabajador**, es un pilar fundamental dentro de la empresa ya que ellos son los que tienen que satisfacer a sus clientes diariamente y, por tanto, ellos también deben estar satisfechos. En este aspecto, Mercadona aplica un modelo de RRHH basado en la formación, la estabilidad y promoción interna, entre otros muchos valores.
- **El Proveedor**, es un eslabón importante en el Modelo de Mercadona ya que aborda el objetivo principal de la compañía: satisfacer plenamente al Jefe. Es por ello que, Mercadona ha establecido una relación con sus proveedores basada en la transparencia, confianza y planificación, en la que el compromiso con la calidad y la especialización es incuestionable. Este apartado es muy importante para Mercadona, porque al utilizar proveedores profesionales e interproveedores especializados, la empresa puede entregar los mejores productos a sus clientes a través de un surtido eficiente. Lanzada en 1998, la estrategia ha dado lugar a relaciones sólidas con más de 1.500 proveedores y vendedores comprometidos con

la distribución de productos en exclusiva para Mercadona. Esta cooperación conjunta permite la integración del conocimiento en los lineales de la empresa y la promoción de productos locales y cercanos. Algunos de los principios para que funcione este acuerdo son:

- ✓ Poseer un objetivo común, es decir, aplicar los fundamentos del Modelo de Calidad Total para satisfacer a “El Jefe”.
 - ✓ Cooperación mutua en todos los procesos de la cadena de montaje para buscar la máxima eficiencia.
 - ✓ Principio de “ganar-ganar”: son unos acuerdos que benefician a ambas partes.
 - ✓ Cumplimiento de los acuerdos por parte de ambas partes en los plazos de entrega estipulados.
 - ✓ Transparencia: trabajar conjuntamente, con el objetivo de aumentar la productividad y la competitividad.
 - ✓ Relación permanente/duradera.
- **La Sociedad**. En cuanto al aspecto social, Mercadona promueve una gestión responsable, que apuesta por la eficiencia y optimización de recursos, en línea con su objetivo de contribuir a proteger y preservar el planeta. Se trata de un modelo que tiene como finalidad satisfacer a la sociedad contribuyendo a su desarrollo y progreso de forma eficiente, responsable y sostenible. Mercadona, además, mantiene un intenso compromiso con el cuidado y protección del medio ambiente, persiguiendo en todo momento la realización de su actividad con el mínimo impacto posible. Para ello, la empresa promueve políticas concretas en materia de gestión de residuos, huella de carbono y huella hídrica, entre otros, a través de su Sistema Gestión Ambiental propio. Mercadona, además, crea una relación flexible con el entorno en el que opera fomentando el contacto y el diálogo constante. Para fortalecer la conexión con las áreas en las que opera, la compañía promueve la escucha activa, a través de la cual descubre las necesidades reales en el contexto local y nacional y ofrece soluciones efectivas, aplicando así uno

de los principios universales de su modelo “para recibir, primero debemos dar”.

- **El Capital.** Una vez satisfechos todos los componentes de la empresa, el beneficio finalmente llega. El objetivo de Mercadona es continuar actuando de la misma manera para seguir obteniendo beneficios y que esto permita el crecimiento y continuidad de la compañía.

Figura 7: Modelo de Calidad Mercadona



*“El Modelo de Mercadona es el **valor diferencial** más importante de la compañía y el **faro de todas las decisiones** que tomamos todas las personas que conformamos este gran proyecto de empresa”*

Fuente: Memoria Mercadona, 2023

6.2.6. Misión, Visión y Objetivos

La **Misión** de Mercadona, según la Memoria de 2023 es “Llenar la Tripa”. “Aportar al consumidor final productos y soluciones que cubran sus necesidades básicas; comer, beber, cuidado personal e infantil, cuidado del hogar y cuidado

de animales, asegurando siempre una calidad perceptible (seguro y saludable), máximo servicio (sostenible), mínimo presupuesto y mínimo tiempo.

La **Visión** es “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a “el jefe” como faro”

El **Paradigma** de la empresa consiste en pensar constantemente en cuáles son las necesidades del consumidor “El Jefe”, haciéndolas compatibles con el resto de componentes de la empresa.

6.2.7. *Infraestructura (Memoria Mercadona, 2023)*

- La empresa dispone de una extensa red de tiendas distribuidas estratégicamente por toda España, con un diseño innovador y funcional que facilita la experiencia de compra de los clientes
- Mercadona cuenta con modernas instalaciones de almacenamiento y distribución, equipadas con tecnología de vanguardia para garantizar la eficiencia en la gestión de inventarios y en los procesos logísticos.

6.2.8. *Producción (Memoria Mercadona, 2022 y 2023)*

- Los procesos de producción de Mercadona se caracterizan por su eficiencia y alta calidad. La empresa mantiene una estrecha relación con sus proveedores, lo que le permite controlar la calidad y los costos de los productos. Además, Mercadona ha implementado programas de calidad y seguridad alimentaria para garantizar que sus productos cumplan con los estándares más exigentes.
- Mercadona se distingue por su compromiso con la optimización de costos y procesos, lo que le permite ofrecer precios competitivos en su amplio surtido de productos.
- La cadena de suministro de Mercadona está bien gestionada, con una logística eficiente que asegura el abastecimiento continuo de productos frescos y de calidad a sus tiendas.

6.2.9. *Marketing (Memoria Mercadona, 2023)*

- Mercadona se distingue por su enfoque en el marketing centrado en el cliente. Utiliza diversas estrategias para comprender las necesidades y preferencias del cliente, como encuestas de satisfacción, análisis de datos de ventas y feedback directo de los clientes en tienda.
- Además, Mercadona destaca por su énfasis en el marketing en el punto de venta, con una presentación cuidadosa de productos, promociones atractivas y una atención especial a la experiencia del cliente en la tienda.
- La estrategia de marketing de Mercadona se caracteriza por su enfoque en la comunicación directa y la publicidad minimalista, centrada en resaltar la calidad y frescura de sus productos.
- La estrategia de ventas de Mercadona se basa en la rotación rápida de productos y en la disposición cuidadosa de las tiendas para maximizar la satisfacción del cliente y fomentar las compras impulsivas.
- La compañía ha ampliado su presencia online y ha fortalecido su estrategia omnicanal para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores.

6.2.10. *Administrativo, financiero y control de gestión*

Según el Balance de cuentas anuales emitido por Mercadona en su Memoria 2023, correspondiente al ejercicio del año pasado, se puede decir que:

- La situación financiera de Mercadona es sólida, con un crecimiento constante en ingresos y beneficios.
- La empresa sigue una estrategia de precios bajos con márgenes ajustados pero rentables, lo que le ha permitido mantener una posición competitiva en el mercado.
- Mercadona mantiene una baja deuda y una elevada liquidez, lo que le proporciona estabilidad financiera y flexibilidad para invertir en su crecimiento y expansión.

6.2.11. Balance de cuentas anuales Mercadona. Ejercicio 2023

Según los datos económicos publicados por Mercadona en su Memoria 2023, el Balance de cuentas de la empresa, correspondiente al ejercicio 2023, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 2: Balance de la Situación

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No Corriente	8.117.615.000	Patrimonio neto	8.336.659.000
		Pasivo No Corriente	34.767.000
Activo corriente	5.411.541.000	Pasivo corriente	5.157.730.000
Existencias	821.719.000		
Realizable	204.630.000		
Disponible	4.385.192.000		
TOTAL ACTIVO	13.529.156.000	TOTAL ESTRUCT.FINANCIERA	13.529.156.000

Fuente: Elaboración Propia a partir del Balance de cuentas Mercadona 2023

Tabla 3: Cuenta de Resultados

Resultado de explotación	1.217.035.000
Ingresos financieros	96.230.000
Gastos financieros (no intereses)	-7.914.000
RES. ANTES INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	1.305.351.000
- Intereses (Gastos financieros)	0
RESUT. ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	921.909.000
- Imp. s/beneficio (30%)	-296.421.000
Resultado del ejercicio (Bº NETO)	1.008.930.000

Fuente: Elaboración Propia a partir del Balance de cuentas Mercadona 2023

6.2.12. Análisis por Ratios

a. RATIOS DE LIQUIDEZ (Intervalo 1-1,5)

$$R. \text{ Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente (Acc)}}{\text{Pasivo Corriente (Pcc)}}$$

$$R. \text{ Liquidez} = 5.411.541.000 / 5.157.730.000 = \mathbf{1,04}$$

La empresa tiene una buena estabilidad financiera y no presenta problemas de liquidez ya que dispone de los suficientes recursos económicos a corto plazo (activos líquidos) con los que atender a los pagos. Por cada euro de deuda a corto plazo (Pcc) dispone de 1,04 de activo corriente (Acc) para hacer frente a esa deuda.

b. RATIO DE TESORERÍA O TEST ÁCIDO (Intervalo 0,8-1)

$$R. \text{ Tesorería} = \frac{\text{Realizable+Disponible}}{\text{Pasivo Corriente (Pcc)}}$$

$$R. \text{ Tesorería} = 204.630.000 + 4.385.192.000 / 5.157.730.000$$

$$R. \text{ Tesorería} = \mathbf{0,88}$$

Por cada unidad de deuda a corto plazo (Pcc) la empresa dispone de 0,88 de Realizable y Disponible para hacer frente a esa deuda. En este caso, la empresa dispone de activos líquidos suficientes para atender los pagos.

c. RATIO DE DISPONIBILIDAD (Valor de 0,3)

$$R. \text{ Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente (Pcc)}}$$

$$R. \text{ Disponibilidad} = 4.385.192.000 / 5.157.730.000$$

$$R. \text{ Disponibilidad} = \mathbf{0,8}$$

El valor de ratio de disponibilidad obtenido (> 0,3) podría significar que la compañía no está haciendo uso de todos sus recursos.

En cualquier caso, una vez obtenido este dato habría que analizar el motivo del mismo, ya que puede ser debido a causas muy diferentes. De hecho, es probable que, en sectores puntuales, el ratio de disponibilidad se exceda por arriba o por abajo por la tipología de su negocio. Por ejemplo, en aquellas compañías que tienen que hacer frecuentemente pagos a sus proveedores, como es el caso de las cadenas de supermercados en donde incluiríamos a Mercadona, tendrán un pasivo circulante más amplio porque el pago de las deudas es más cortoplacista (que persigue resultados o efectos a corto plazo).

Es recomendable antes estos casos compara el dato obtenido con los datos de las compañías de sector y sus principales competidores para saber si es normal o no el resultado. Al mismo tiempo, también sería positivo comparar la evolución del resultado del ratio de disponibilidad con el histórico de la empresa para saber cómo ha ido cambiando la gestión de la compañía en concreto.

Pueden existir disponibles ociosos y, por tanto, perder rentabilidad de los mismos.

d. RATIO DE SOLVENCIA

- **Ratio de Autonomía:** Capacidad de autofinanciación de la empresa

$$R. \text{ Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$R. \text{ Autonomía} = 8.336.659.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$R. \text{ Autonomía} = \mathbf{61,62\% \text{ (Buen grado de autonomía)}}$$

- **Ratio de Endeudamiento:** calcula qué porcentaje del activo de la empresa está siendo financiado con recursos ajenos (préstamos, etc.).

$$\text{R. Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}^*}{\text{Activo Total}} \times 100$$

***Pasivo Total:** Pasivo no corriente (34.767.000) + Pasivo Corriente (5.157.730.000)

$$\text{Pasivo Total} = 5.192.497.000$$

$$\text{R. Endeudamiento} = 5.192.497.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$\text{R. Endeudamiento} = \mathbf{38,38\%}$$

El 38.38% de sus activos están financiados con recursos ajenos o con deuda

El ratio de endeudamiento se puede desglosar en dos para poder obtener información del endeudamiento a corto o largo plazo.

➤ **A Corto Plazo**

$$\text{R. Endeudamiento a c/p} = \frac{\text{Pasivo Corriente (Pcc)}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{R. Endeudamiento a cp} = 5.157.730.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$\text{R. Endeudamiento a cp} = \mathbf{38,12\%}$$

➤ **A Largo Plazo**

$$\text{R. Endeudamiento a l/p} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{R. Endeudamiento a lp} = 34.767.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$\text{R. Endeudamiento a lp} = \mathbf{0,25\%}$$

➤
$$\text{R. Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{R. Endeudamiento} = 3.808.941.000 / 6.674.246.000$$

$$\text{R. Endeudamiento} = \mathbf{0,57}$$

- **Ratio de Garantía** (Intervalo entre 1,5 – 2,5)

$$\text{R. Garantía} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{R. Garantía} = 13.529.156.000 / 5.192.497.000$$

$$\text{R. Garantía} = \mathbf{2,60}$$

Esta empresa presenta un bajo grado de endeudamiento y por tanto un alto grado de autonomía al tener mayores recursos financieros propios que ajenos. Tiene, a su vez casi 3 veces más de activo que de pasivo para hacer frente con ese activo al pago del pasivo, como garantía a sus acreedores.

e. RATIO DE COBERTURA

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación propia} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo no corriente}}$$

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación propia} = 8.336.659.000 / 8.117.615.000$$

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación propia} = \mathbf{1,03 \text{ veces}}$$

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación Permanente} = \frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo no cc}}{\text{Activo no corriente}}$$

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación Permanente} = 8.336.659.000 + 34.767.000 / 8.117.615.000$$

$$\text{R. Cobertura del Inmov. con Financiación Permanente} = \mathbf{1,03 \text{ veces}}$$

La empresa financia un alto % del activo fijo con recursos financieros propios e incluso con los recursos financieros a largo plazo, pero no en su totalidad.

f. RATIO DE RENTABILIDAD

- Rentabilidad Económica

$$R. \text{ Económica} = \frac{B^{\circ} \text{ NETO}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$R. \text{ Económica} = 1.008.930.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$R. \text{ Económica} = 7,46\%$$

$$R. \text{ Económica Neta} = \frac{BAI}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$R. \text{ Económica Neta} = 1.305.351.000 / 13.529.156.000 \times 100$$

$$R. \text{ Económica Neta} = 9,64\%$$

- Rentabilidad Financiera

$$R. \text{ Financiera (ROE)} = \frac{B^{\circ} \text{ NETO}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

$$R. \text{ Financiera (ROE)} = 1.008.930.000 / 8.336.659.000 \times 100$$

$$R. \text{ Financiera (ROE)} = 12,10\%$$

$$R. \text{ Rentabilidad de los recursos permanentes} = \frac{B^{\circ} \text{ NETO}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo no cc}} \times 100$$

$$R. \text{ Rentabilidad de los recursos permanentes} = 1.008.930.000 / 8.336.659.000 + 34.767.000 \times 100$$

$$R. \text{ Rentabilidad de los recursos permanentes} = 12,05\%$$

La empresa presenta ratios medios de rentabilidad económica y financiera, pero siempre es necesario compararlos con las del sector.

6.2.13. Recursos humanos

Según información obtenida en las memorias de Mercadona 2020 – 2023, se puede afirmar que:

- Mercadona ha mantenido su compromiso con sus empleados, ofreciendo salarios competitivos y programas de formación continua. En 2023, continuó con su modelo de promoción interna y estabilidad laboral.
- La empresa ha seguido enfocándose en la igualdad de oportunidades y la diversidad en su fuerza laboral, implementando políticas inclusivas y de equidad de género. En 2020, el 44% de sus cargos directivos estaban ocupados por mujeres.
- La empresa invierte significativamente en la formación continua de sus empleados, ofreciendo programas de capacitación tanto a nivel técnico como en habilidades de atención al cliente.
- La cultura empresarial de Mercadona se centra en valores como la eficiencia operativa, la orientación al cliente y la mejora continua.
- La compañía ha sido reconocida en numerosas ocasiones como una de las mejores empresas para trabajar en España, destacando su cultura empresarial centrada en las personas, lo que refleja un alto nivel de motivación y satisfacción laboral entre sus empleados.
- Mercadona y los sindicatos firmaron el 18 de diciembre de 2023 el nuevo Convenio Colectivo con un incremento salarial de hasta el 6% (fecha entrada en vigor el 1 de enero de 2024, según memoria Mercadona, 2023)

6.2.14. I+D (desarrollo de nuevos productos)

Según información obtenida en las memorias de Mercadona 2022 – 2023 y teniendo en cuenta que Juver Alimentación es uno de los fabricantes de zumos actuals de Mercadona, se puede afirmar que:

- Mercadona se distingue por su capacidad para innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y las demandas del consumidor. La empresa realiza constantes mejoras en su oferta de

productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

- **Colaboración con proveedores:** Mercadona trabaja estrechamente con sus proveedores para desarrollar nuevos productos que satisfagan las tendencias del mercado y las demandas de los clientes. Esta colaboración puede incluir la formulación de nuevos productos, la optimización de ingredientes o procesos de producción, y la creación de envases innovadores.
- **Programa de escucha activa del cliente:** La empresa recopila constantemente comentarios y sugerencias de los clientes a través de su programa de escucha activa. Esta retroalimentación se utiliza para identificar oportunidades de mejora y desarrollar nuevos productos que se alineen con las preferencias y necesidades del mercado.
- La introducción de nuevos productos y servicios, así como la mejora continua de la experiencia del cliente en sus tiendas, son ejemplos de la estrategia de innovación de Mercadona para mantenerse relevante y competitiva en el mercado de supermercados.
- **Pruebas de mercado y análisis de resultados:** Antes de lanzar un nuevo producto a gran escala, Mercadona realiza pruebas de mercado en algunas tiendas piloto para evaluar la aceptación y el rendimiento del producto. Basándose en los resultados de estas pruebas, la empresa puede realizar ajustes finales antes de su lanzamiento completo.

6.2.15. *Producto*

El producto es el elemento principal y sobre el cual gira la empresa. La estrategia de producto abarca un conjunto de decisiones relacionadas con el surtido o cartera de productos, líneas de productos, envasado y etiquetado (Figueras, 2001).

Mercadona, para llevar a cabo su política y diferenciarse de la competencia, ha ido comercializando productos con su propia marca (marca de distribuidor) mediante una maniobra por la línea de producto. Las cuatro líneas principales son: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

Ese tipo de estrategia empleada por la empresa consiste en agrupar productos que tienen una relación estrecha (líneas), ya sea porque tienen un funcionamiento similar, presentan el mismo cliente objetivo, se comercializan a través de un mismo establecimiento/canal de distribución o porque se encuentran dentro de un rango parecido de precio (Kotler y Amstrong, 2003).

Gracias a esta estrategia de marca por líneas de productos, Mercadona se aprovecha de sinergias comerciales y de imagen lo que supone para la empresa un gran ahorro en comunicación. En consecuencia, la compañía intenta que todos los productos que componen las líneas de una misma gama presenten calidad similar ya que si esto no fuese así correrían el riesgo de que el fallo de uno de sus productos pudiese afectar al resto de referencias.

Presentaremos a continuación un análisis para conocer más en profundidad las cuatro marcas de la compañía.

- **Hacendado:**

Es la marca más conocida y consumida por los clientes de Mercadona. Esta sección es sin duda la más grande y posee una amplia gama de productos relacionados todos ellos con la alimentación. Dentro de esta marca podemos encontrar productos con coste asequible y que se adquieren con regularidad.

En este ámbito nos encontramos un espacio de pescadería y carnicería con productos frescos y personal formado en la materia, un espacio dedicado a la comida preparada en la que se ofrecen una variedad de platos tales como paella, pizza, canelones, tortilla de patatas, ensaladas, etc.

También presenta su reciente oferta de “Listo para comer” en donde podemos encontrar pollo asado, paella recién preparada, croquetas, pizzas, pasta, etc.

Aparte de todos esos servicios, encontramos también un largo listado de productos necesarios como aperitivos, cereales, galletas, cacao, lácteos, chocolate, infusiones, alimentos edulcorados, repostería, conservas, fruta,

verdura, atún, frutos secos, zumos/néctares, congelados, panadería, huevos, legumbres y un amplio etc.

- **Deliplus:**

Esta marca engloba toda la sección de maquillaje, perfumería e higiene personal. Se trata de una de las marcas que más prestigio tiene en comparación con otras marcas blancas que existen en el mercado.

Esta sección cuenta con una amplia gama de productos en la que podemos encontrar todos los productos que son necesarios aplicarse en el maquillaje (povos, bases, bronceadores, coloretes, labiales, máscaras de pestañas, lápices, etc.). También cuentan con fragancias masculinas, femeninas y para niños, así como kits que contienen geles, cremas y colonias. En esta sección también encontramos todos los productos asociados al cuidado personal (geles, champú, desodorante, compresas, pasta de dientes, etc.).

Además, el cliente siempre tiene a su servicio un personal encargado de esta sección por si necesita ayuda o asesoramiento.

- **Bosque Verde:**

Esta marca comprende la llamada “Sección hogar” y oferta productos relacionados con la limpieza y mantenimiento de la casa (cocina, baños, salón, dormitorio) así como productos para lavar la ropa y mantenimiento de calzado.

- **Compy:**

A través de esa marca, Mercadona comercializa productos dedicados a mascotas (perros, gatos, tortugas, roedores y peces). Podemos encontrar una amplia variedad de productos para mascotas de distintos tamaños, edades y necesidades a precios bastante económicos.

6.2.16. Precio

Uno de los aspectos fundamentales que se valoran a la hora de la adquisición de productos es el precio. Hace referencia al coste que estamos dispuestos a pagar por satisfacer una necesidad. Cualquier estrategia de precio que lleve a cabo una empresa tiene que contribuir a conseguir los objetivos de la compañía, es decir, debe ayudar a conseguir la rentabilidad a largo plazo de

todas las líneas que componen la cartera de productos. Asimismo, debe ser capaz de adaptarse a las modificaciones que se presenten en el entorno y tener en cuenta las costumbres, estilos, necesidades y demanda del mercado.

- **Precios de penetración**: Mercadona se destaca por optar por una estrategia de penetración. Se trata de una estrategia de precio de lanzamiento que consiste en fijar precios bajos y accesibles en el lanzamiento de los productos al mercado con la finalidad de retener a la mayor cantidad de clientela posible y la mayor cuota de mercado.
- La compañía sigue la política de Siempre Precios Bajos (SPB). Desde 1993, Mercadona está compitiendo con esta política sin emplear promociones ni ofertas, asegurando a su cliente el menor precio unitario con la mayor calidad, procurando con ello que compre solo lo que necesitan.
- Mercadona se destaca por ofrecer precios competitivos en una amplia variedad de productos, incluyendo su línea de productos de marca propia, que generalmente son más económicos que las marcas de fabricante.
- La empresa sigue una estrategia de precios basada en la percepción de valor para el cliente, ofreciendo productos de calidad a precios asequibles.
- Además, Mercadona utiliza estrategias de fijación de precios dinámicas, ajustando los precios según la demanda y la competencia en el mercado.
- A pesar de su enfoque en la sostenibilidad, Mercadona sigue manteniendo precios competitivos para sus productos, lo que demuestra que la sostenibilidad y la rentabilidad pueden ir de la mano.

6.2.17. Distribución

- La distribución eficiente es uno de los pilares del éxito de Mercadona. La empresa opera una red de centros de distribución modernos y altamente automatizados, ubicados estratégicamente para abastecer a sus tiendas en todo el país.
- La flota de camiones propia de Mercadona y su sistema de logística integrada permiten una entrega rápida y eficiente de productos frescos y

de alta rotación a sus tiendas, garantizando la disponibilidad de productos para los clientes.

- Mercadona también ha implementado sistemas de distribución cruzada, donde las tiendas devuelven los productos no vendidos a los centros de distribución para su redistribución a otras tiendas, minimizando así las pérdidas por desperdicio y optimizando el stock.
- Mercadona ha implementado medidas para reducir el impacto ambiental de su red de distribución, como la optimización de rutas de transporte y la utilización de vehículos más eficientes en términos de consumo de combustible y emisiones. La empresa posee una red de distribución que además de lograr una máxima efectividad, persigue “transportar más con menos recursos” y lograr ser invisible para el entorno, es decir, que tanto sus supermercados como sus centros logísticos afecten lo menos posible al entorno que les rodea.

La importancia de los proveedores en la logística de Mercadona.

- Coordinación y Planificación: La coordinación con los proveedores es fundamental. Mercadona trabaja mano a mano con ellos para que la cadena de suministro funcione sin problemas. La planificación colaborativa permite que los productos lleguen a tiempo, lo que reduce la posibilidad de escasez o exceso de existencias.
- Planificación de rutas: Las rutas de distribución están cuidadosamente planificadas por Mercadona. Esto no sólo ayuda a optimizar el tiempo, sino que también ayuda a reducir la huella de carbono según una política más sostenible y respetuosa con el medio ambiente.
- Optimización de la carga y la descarga: El equipo de logística de Mercadona se centra en optimizar la capacidad de carga y la utilización de rutas para reducir el impacto medioambiental de las operaciones de la compañía.

Mercadona también ha innovado con métodos como la descarga silenciosa en horas valle. Esta conveniente logística no sólo alivia la congestión del tráfico, sino que también ayuda a reducir las emisiones y los niveles de ruido y contribuye a la economía de combustible.

En particular, esta estrategia mejora significativamente la eficiencia de la fase crítica de "última milla" de la cadena de distribución urbana, permitiendo en última instancia una ejecución logística más refinada y responsable.

En la tienda donde todo converge:

- Stock justo: En las tiendas, la logística también es crucial. Mercadona se esfuerza por mantener un inventario razonable, evitando el exceso de existencias, pero garantizando que el producto esté disponible para los clientes.
- Presentación y disponibilidad: La presentación del producto es otra de las prioridades. La organización y disposición de los productos en las estanterías está pensada para facilitar la experiencia de compra del cliente. Todo está dispuesto para que el cliente pueda encontrar de forma fácil e intuitiva lo que busca.

Figura 8: Red Logística de Mercadona



Fuente, Memoria Mercadona, 2023

6.2.18. Relación con los proveedores

Mercadona mantiene relaciones sólidas y colaborativas con sus proveedores, basadas en la confianza mutua y el beneficio mutuo. La empresa trabaja estrechamente con sus socios para garantizar la calidad y la disponibilidad de productos, así como para promover prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

La transparencia y la comunicación abierta con los proveedores son fundamentales en la relación de Mercadona con su red de abastecimiento, lo que contribuye a una mayor eficiencia y fiabilidad en la cadena de suministro.

6.2.19. Promoción y Comunicación

El plan de Promoción o de Comunicación representa la voz de la empresa y sus marcas y son un medio a través del cual la compañía se relaciona con los consumidores. Mercadona ha conquistado a sus consumidores sin apenas hacer campañas publicitarias, ni patrocinios de acontecimientos de gran repercusión social, ni concesión de entrevistas, entre otros. La mayor parte de sus recursos se emplean dentro del punto de venta.

Se podría decir que la empresa lleva a cabo una política de comunicación/publicidad de “perfil bajo” o de intensidad baja ya que simplemente coloca alguna valla publicitaria para que la gente localice donde se encuentra el supermercado más cercano. En este aspecto, no ha necesitado mucho más esfuerzo que éste ya que su reputación la ha conseguido a través de la forma más económica que es el “boca oreja”.

Otro de los puntos fuertes de Mercadona es su fuerte presencia en las redes sociales con elevadas cifras de seguidores en Instagram (678.000 seguidores), en Twitter (248.600 seguidores) y en Facebook (833.000 seguidores).

La compañía tiene también otro instrumento, además de las redes sociales, para entablar comunicación con sus consumidores, su página web (www.mercadona.es). El auge de las nuevas tecnologías obligó a Mercadona a tener que adaptarse a ellas. Nació de esta manera la web corporativa de la

cadena. A través de ella se pueden realizar compras online (incorporan el servicio a domicilio), puedes conseguir información sobre la empresa, establecimientos cercanos a tu ubicación, novedades, etc.

Otras acciones para atraer clientes y crecer en cuanto a número de seguidores, es intentar ser cercanos con ellos. Hay que entablar un contacto con ellos y generar una confianza. Para ello, les preguntan a través de historias, publicaciones, tweets, sobre sus opiniones acerca de los productos, anotan sus necesidades, cambios y mejoras que desearían ver, que compartan trucos y opiniones que puedan ser útiles a otras personas y un largo listado de aspectos que generan un “engagement” (nivel de interacción de la audiencia con una marca en sus comunicaciones) mayor y ayuda a entablar una relación más directa, cercana y de confianza con los seguidores.

Figura 9: Redes Sociales Mercadona: España y Portugal

Presencia digital de Mercadona	
España	Portugal
info.mercadona.es	www.mercadona.pt
 www.facebook.com/mercadona	 www.facebook.com/mercadonaportugal
 www.x.com/mercadona	 www.x.com/mercadona_pt
 www.instagram.com/mercadona	 www.instagram.com/mercadona_portugal
 www.youtube.com/mercadona	 www.youtube.com/mercadonaportugal
 www.linkedin.com/company/mercadona	 www.linkedin.com/company/mercadonaportugal

Fuente, Memoria Mercadona, 2023

6.2.20. Sostenibilidad

Mercadona ha demostrado a lo largo de los años un compromiso significativo con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (Memorias Mercadona, 2020-2023). Algunos de los aspectos clave de su enfoque son:

1. **Reducción de residuos:** Mercadona se ha comprometido a reducir el desperdicio de alimentos y plásticos en sus tiendas. Han implementado medidas para donar alimentos no vendidos a organizaciones benéficas y

han trabajado en la reducción del embalaje de plástico en sus productos. En 2021, anunció su compromiso de eliminar plásticos de un solo uso en sus productos de marca propia para 2023.

2. **Eficiencia energética:** La empresa ha invertido en tecnologías para mejorar la eficiencia energética en sus instalaciones, incluyendo la instalación de sistemas de iluminación LED y la optimización de la climatización en tiendas y almacenes. La empresa ha invertido en energías renovables y tecnologías más eficientes para reducir su huella de carbono. En 2020, el 100% de la electricidad utilizada en sus tiendas provenía de fuentes renovables.
3. **Transporte sostenible:** Mercadona ha trabajado en la optimización de su cadena de suministro para reducir las emisiones de carbono asociadas con el transporte de mercancías. Han implementado medidas como la optimización de rutas de entrega y la renovación de su flota de vehículos con opciones más eficientes en términos de consumo de combustible.
4. **Productos sostenibles:** La empresa ha ampliado su oferta de productos sostenibles, incluyendo opciones orgánicas, ecológicas y de comercio justo. Han desarrollado su propia marca de productos de limpieza y cuidado personal bajo la etiqueta "Bosque Verde", que se enfoca en ingredientes respetuosos con el medio ambiente.
5. **Compromiso social:** Mercadona ha estado involucrado en proyectos sociales, como la colaboración con organizaciones benéficas locales y la creación de empleo en comunidades desfavorecidas. Mercadona, además, colabora con programas de donación de alimentos para combatir el hambre y el desperdicio alimentario en España.
6. La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados y comunidades locales, participando en programas de responsabilidad social corporativa y contribuyendo al desarrollo social y económico de las regiones donde opera.

6.2.21. Marca y Reputación

Según artículos publicados en revistas, publicaciones y portales de difusión de producción científica como Nielsen, Alimarket, LinkedIn, 2022 – 2023), se pueden atribuir a Mercadona las siguientes afirmaciones.

1. **Reconocimiento de marca:** Mercadona ha logrado un alto nivel de reconocimiento de marca en España. Su nombre se asocia con supermercados de calidad, precios competitivos y una amplia variedad de productos. Esta fuerte presencia de marca le otorga una ventaja competitiva significativa, ya que los consumidores confían en Mercadona para satisfacer sus necesidades de compra diaria.
2. **Reputación de calidad:** La marca de Mercadona está estrechamente vinculada a la calidad de sus productos. La empresa se ha ganado la confianza de los consumidores al ofrecer productos frescos, de alta calidad y a precios asequibles. Su compromiso con la excelencia en la calidad se refleja en cada aspecto de su operación, desde la selección de proveedores hasta los estándares de producción y los controles de calidad en las tiendas.
3. **Valor percibido por el cliente:** Mercadona se ha posicionado en el mercado como una opción de compra de alto valor para los consumidores españoles. A través de su marca privada, Hacendado, y otras marcas propias, la empresa ofrece una amplia gama de productos que van desde alimentos frescos hasta productos de limpieza y cuidado personal. Esta diversidad de productos, combinada con precios competitivos, crea un valor percibido significativo para los clientes.
4. **Fidelización del cliente:** La reputación de Mercadona como un minorista confiable y de calidad ha llevado a una base de clientes leales y recurrentes. Los consumidores confían en la marca para proporcionar productos frescos y de calidad consistentemente, lo que ha generado una fuerte fidelidad a la marca a lo largo del tiempo. Además, programas como

el "Club Cliente" ofrecen descuentos y beneficios adicionales, lo que fomenta aún más la fidelización del cliente (Memoria Mercadona (2023)).

5. **Responsabilidad social corporativa:** Mercadona ha llevado a cabo diversas iniciativas de responsabilidad social corporativa que han contribuido positivamente a su reputación. Esto incluye programas de donación de alimentos, acciones para reducir su impacto ambiental, medidas para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo y su compromiso con proveedores locales y agricultura sostenible (Memoria Mercadona (2023)).

6.2.22. Organización comercial

La organización comercial de Mercadona es fundamental para su funcionamiento eficiente y su éxito en el mercado de supermercados. Mercadona, tal y como se indica en la Memoria 2023 de la empresa, referente al Comité de Dirección, tiene una estructura organizativa altamente centralizada, con decisiones importantes tomadas desde la sede central en Valencia, España. La empresa se divide en diferentes áreas funcionales, como compras, logística, recursos humanos, finanzas, entre otras. Esta estructura facilita la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos, lo que permite una operación fluida y eficiente.

1. **Departamento de Compras:** El departamento de compras de Mercadona es responsable de seleccionar y negociar con proveedores para asegurar la disponibilidad de productos de calidad al mejor precio posible. La empresa da prioridad a las relaciones a largo plazo con los proveedores, buscando establecer acuerdos mutuamente beneficiosos. Según la Memoria 2023 de la empresa, el Departamento de compras está dividido en dos grupos que abarcan las diferentes categorías de productos. Estos son:
 - Compras y prescripción secos
 - Compras Mar, Fruta, Verdura, Horno y Listo para Comer
2. **Logística y Distribución:** La logística y la distribución son aspectos críticos de la organización comercial de Mercadona. La empresa ha

invertido considerablemente en sistemas logísticos avanzados y centros de distribución automatizados para garantizar un flujo eficiente de productos desde los proveedores hasta las tiendas. Esta infraestructura logística le permite a Mercadona minimizar los costos y maximizar la velocidad de entrega de productos a sus tiendas.

3. **Área de Ventas y Marketing:** El área de ventas y marketing de Mercadona se encarga de promover sus productos y servicios, así como de desarrollar estrategias para atraer y retener clientes. La empresa se distingue por su enfoque en la calidad, la variedad y los precios competitivos de sus productos, así como por su política de satisfacción garantizada.
4. **Operaciones en Tienda:** Las operaciones en tienda son gestionadas por equipos locales, que se encargan de la gestión diaria de las tiendas, incluyendo la reposición de productos, la atención al cliente y la gestión de inventario. Mercadona se enfoca en ofrecer una experiencia de compra agradable y conveniente para sus clientes, manteniendo sus tiendas limpias, bien surtidas y organizadas.
5. **Tecnología y Digitalización:** La tecnología y la digitalización juegan un papel cada vez más importante en la organización comercial de Mercadona. La empresa ha implementado sistemas avanzados de gestión de inventario, aplicaciones móviles para clientes y empleados, así como herramientas de análisis de datos para optimizar sus operaciones y tomar decisiones comerciales informadas.
6. **Organización Comercial:** Mercadona cuenta con un equipo comercial dedicado a la gestión de relaciones con proveedores y al desarrollo de estrategias de producto y precio. La empresa trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores para garantizar una oferta de productos de alta calidad y a precios competitivos en todas sus tiendas.

6.2.23. Stakeholders

- Mercadona ha continuado fortaleciendo sus relaciones con sus stakeholders, manteniendo una comunicación abierta y transparente con empleados, clientes, proveedores y comunidades locales.
- La empresa ha seguido implementando programas de responsabilidad social corporativa para contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

6.2.24. Ventas

El Grupo ha elevado su facturación hasta los 35.527 millones de euros, un 15 % más que en 2022, gracias a las ventas realizadas mediante los diferentes canales de compra (presencial y servicio online). Ha alcanzado una cuota de mercado en superficie total de venta en España de un 15,4%. Un hito que se ha completado gracias a la productividad, la eficiencia y la mejora de la gestión (Datos Memoria Mercadona, 2023).

7. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO proporciona una visión completa de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito del lanzamiento del producto, permitiendo a la empresa desarrollar estrategias efectivas para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Tabla 4: Análisis DAFO Mercadona

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia interna. Riesgo de canibalización. ● Percepción de marca. ● Aceptación del mercado. ● Dependencia de la cadena de suministro. ● Falta de diferenciación. ● Saturación del mercado interno. ● Disponibilidad limitada. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte competencia externa. ● Cambios en las tendencias del consumidor. ● Regulaciones y normativas. ● Posibilidad de rechazo del consumidor.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte presencia en el mercado. ● Reconocimiento de marca y reputación de calidad. ● Diversificación de productos. ● Red de distribución establecida. ● Conocimiento del mercado local. ● Capacidad de ofrecer precios competitivos. ● Fidelidad del cliente. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tendencia hacia la salud y el bienestar. ● Innovación y diferenciación de producto. ● Posibilidad de expansión geográfica e Internacional. ● Estrategia de marketing específico y promoción. ● Diversificación de portfolio de productos.

Fuente: Elaboración Propia

7.1. Debilidades y fortalezas

DEBILIDADES

- **Competencia interna. Riesgo de Canibalización:** Mercadona ya ofrece una variedad de productos de kéfir (natural coco, café) y yogures con probióticos bajo la marca Hacendado, lo que podría resultar en una canibalización de ventas si el nuevo producto no se posiciona adecuadamente.
- **Percepción limitada de marca en productos probióticos:** Aunque Hacendado es una marca fuerte, la asociación histórica de Mercadona con productos básicos a precios competitivos podría limitar su capacidad para posicionarse como una opción premium en el mercado de productos lácteos probióticos, además, los consumidores pueden no asociarla con productos probióticos de la misma manera que lo hacen con otras marcas especializadas en lácteos saludables.
- **Falta de diferenciación:** Si el nuevo kéfir Hacendado no ofrece características únicas o beneficios claros en comparación con las opciones existentes, podría ser percibido como un producto redundante y no generar interés entre los consumidores.
- **Dependencia de la Cadena de Suministro:** La empresa puede enfrentar desafíos en la gestión de su cadena de suministro, especialmente en la adquisición de ingredientes frescos y de alta calidad para el nuevo producto.
- **Disponibilidad limitada:** Dado que la distribución del producto se limita a las tiendas de Mercadona, su alcance y acceso estaría limitado para aquellos consumidores que no pueden acceder a estas tiendas.
- **Saturación del mercado interno de kéfir:** La presencia previa de variedades de kéfir en Mercadona podría diluir el interés inicial en el nuevo sabor de fresa y plátano, especialmente si no se diferencia lo suficiente de las opciones existentes.

FORTALEZAS

- **Distribución y accesibilidad:** Mercadona cuenta con una amplia red de tiendas en toda España y una sólida infraestructura de distribución. Esto facilitará que el nuevo kéfir Hacendado esté disponible para una gran cantidad de consumidores en todo el país.
- **Marca reconocida:** Mercadona es una marca de renombre en España, y la marca Hacendado dentro de Mercadona también goza de una buena reputación. Esto puede brindar al nuevo kéfir una base sólida de clientes potenciales y generar confianza en el producto.
- **Conocimiento del mercado local:** Mercadona tiene una comprensión profunda del mercado español y puede adaptar sus estrategias de marketing y promoción para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores locales.
- **Fuerte Presencia en el Mercado:** Mercadona es una de las cadenas de supermercados más grandes y exitosas en España, lo que le otorga una gran visibilidad y acceso a una amplia base de clientes.
- **Precio competitivo:** La marca Hacendado es conocida por ofrecer productos a precios competitivos. Si el nuevo kéfir Hacendado mantiene esta característica, podría atraer a consumidores que buscan una opción más económica sin sacrificar la calidad.
- **Fidelidad del cliente:** Mercadona tiene una base de clientes fiel que confía en la marca y sus productos. Esto podría traducirse en una buena aceptación del nuevo producto entre los clientes habituales de la cadena.

7.2. Amenazas y oportunidades

AMENAZAS

- **Competencia intensa en el mercado de productos lácteos saludables:** Marcas consolidadas en el mercado de productos

lácteos fermentados, como Danone, Nestlé, etc., tienen una gran base de clientes y recursos para competir agresivamente con un nuevo producto como el kéfir Hacendado. Estos competidores tienen productos probióticos bien establecidos y podrían aprovechar su cuota de mercado y conocimiento de marca para hacer frente a la nueva variedad de kéfir de Hacendado, lo que puede dificultar la diferenciación y la captación de clientes.

- **Aceptación del Mercado:** La aceptación del nuevo sabor de kéfir podría ser variable entre los consumidores, especialmente si no están acostumbrados a este tipo de combinaciones, lo que podría afectar las ventas si no se cumple con las expectativas de sabor.
- **Cambios en las preferencias del consumidor:** Si bien hay una tendencia general hacia los productos lácteos saludables, las preferencias individuales pueden cambiar rápidamente, lo que hace que sea difícil predecir la demanda a largo plazo.
- Posibilidad de rechazo por parte de los consumidores hacia los sabores fresa y plátano en un producto tradicionalmente asociado con sabores más neutros.
- **Regulaciones y políticas:** Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción de alimentos, etiquetado, salud o ingredientes podrían afectar la capacidad de Mercadona para producir y vender el kéfir Hacendado, agregando complejidad y costos adicionales.

OPORTUNIDADES

- **Diversificación del Portafolio de productos:** A pesar de la presencia de competidores en el mercado, la introducción de una nueva variedad de kéfir por parte de Hacendado podría ampliar su portafolio de productos y satisfacer las necesidades de los consumidores en productos lácteos fermentados, atrayendo con ello nuevos segmentos de consumidores.
- **Tendencia hacia la Salud y el Bienestar:** Con un creciente interés en la alimentación saludable y los productos probióticos, el lanzamiento del kéfir sabor fresa y plátano llega en un momento

oportuno para capitalizar esta tendencia y satisfacer las demandas del mercado.

- **Diferenciación a través del sabor y la combinación de frutas:** La combinación de fresa y plátano podría ofrecer una diferenciación única en el mercado, atrayendo a consumidores en busca de sabores frescos y distintivos.
- **Estrategias de Marketing y Promoción:** El uso efectivo de estrategias de marketing digital, como las redes sociales y la publicidad on line, podría ayudar a Mercadona a promocionar su nuevo kéfir y llegar a un público más amplio, especialmente a los segmentos más jóvenes. Pueden utilizar estos recursos para destacar las cualidades únicas del nuevo kéfir, educar a los consumidores sobre sus beneficios para la salud y generar interés en el producto.
- **Posibilidad de Expansión Geográfica e Internacional:** Mercadona podría aprovechar su infraestructura existente para expandir la distribución del nuevo kéfir sabor fresa y plátano a otras regiones donde exista una demanda creciente de productos lácteos saludables. Si el producto tiene éxito en el mercado nacional, Mercadona podría considerar la posibilidad de expandirse internacionalmente, aprovechando su modelo de negocio exitoso y su reputación en España. Aunque a día de hoy parece ser que este aspecto no está dentro de la política de la empresa, quizás en un futuro sea una opción viable, lo que aportaría una gran rentabilidad no solo a la gama de kéfir, concepto bastante extendido a nivel europeo, sino al resto de productos ofertados por la empresa, siempre y cuando se adapten a los gustos locales.

8. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos del Plan de Marketing son una herramienta invaluable para orientar, motivar y evaluar el desempeño del equipo, al tiempo que fomentan una cultura de responsabilidad, transparencia y mejora continua en toda la organización. Su importancia radica en su capacidad para alinear las acciones con los objetivos empresariales y asegurar que la empresa esté en el camino correcto hacia el éxito a largo plazo.

Para definir los objetivos, hay que utilizar los resultados obtenidos en el análisis DAFO en primer lugar y, posteriormente, habrá que fijar las principales cuestiones para definir el plan y la estrategia.

Es importante adaptar los objetivos a las características específicas del producto, el mercado objetivo y las capacidades de la empresa.

8.1. Objetivo Principal

Elaborar un Plan de Marketing para el lanzamiento de un nuevo sabor dentro de la gama de Kéfir que actualmente está comercializando la empresa Mercadona bajo la marca Hacendado.

8.2. Objetivos Específicos

1. **Penetración en el mercado:** Introducir el producto en el mercado de manera efectiva, alcanzando una cuota de mercado específica dentro de un período de tiempo determinado.
2. **Conciencia de marca:** Generar conocimiento sobre la nueva variante de Kéfir entre los consumidores, destacando sus características únicas y beneficios.
3. **Diferenciación:** Posicionar el Kéfir de fresa y plátano como una opción única y atractiva en comparación con otras variedades de Kéfir disponibles en el mercado.
4. **Incremento de ventas:** Aumentar las ventas del producto, tanto en términos de volumen como de valor, dentro de un período de tiempo definido.

5. **Lealtad del cliente:** Fomentar la lealtad del cliente hacia la marca Hacendado y específicamente hacia esta nueva variante de Kéfir, a través de estrategias de fidelización y satisfacción del cliente.
6. **Expansión de distribución:** Ampliar la distribución del producto en tiendas y puntos de venta, asegurando una amplia disponibilidad para los consumidores.
7. **Generación de demanda:** Estimular la demanda del producto a través de promociones, publicidad y otras actividades de marketing.

9. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING

Establecer estrategias en un plan de marketing es esencial para dirigir los esfuerzos de manera efectiva, garantizar que todas las actividades de marketing estén alineadas con los objetivos generales de la empresa (coherencia y la consistencia), optimizar los recursos, adaptarse al entorno cambiante, mantener la competitividad y facilitar la medición y evaluación del desempeño. Estas estrategias pueden adaptarse y personalizarse según las necesidades y recursos específicos de Mercadona y las condiciones del mercado en el momento del lanzamiento del producto.

Las estrategias que se van a considerar son:

1. **Identificación del mercado:** Identificar el mercado objetivo para dirigir los esfuerzos de marketing de manera efectiva hacia los consumidores más propensos a comprar el producto.
2. **Posicionamiento:** Desarrollar una propuesta de valor clara y única para el Kéfir de fresa y plátano, destacando sus características únicas, como su sabor delicioso y sus beneficios para la salud, para diferenciarlo de otros productos similares en el mercado.
3. **Campañas publicitarias:** Crear campañas publicitarias creativas y atractivas que comuniquen los beneficios del producto y generen conciencia de marca tanto en medios tradicionales como digitales.
4. **Promociones y degustaciones:** Realizar promociones en tiendas, eventos y ferias, así como organizar degustaciones del producto en puntos de venta para permitir a los consumidores probarlo y experimentar su sabor único.
5. **Marketing digital:** Utilizar estrategias de marketing digital, como redes sociales, marketing de influencers, publicidad en línea y marketing por correo electrónico, para llegar a los consumidores objetivo de manera más efectiva y generar interés en el producto.
6. **Programas de fidelización:** Implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes por comprar el Kéfir de fresa y plátano, fomentando así la lealtad del cliente y aumentando las tasas de recompra.

7. **Optimización de la distribución:** Asegurar una distribución amplia y eficiente del producto en las tiendas de Mercadona, garantizando su disponibilidad para los consumidores en todo momento.
8. **Monitoreo y análisis:** Implementar sistemas de seguimiento y análisis para medir el desempeño de las estrategias de marketing, identificar áreas de mejora y ajustar las tácticas según sea necesario para optimizar los resultados.

10. PLANES DE ACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Los planes de acción proporcionan una estructura detallada para implementar las estrategias delineadas en el plan de marketing, asegurando una ejecución efectiva y una evaluación continua del rendimiento del producto en el mercado. Para este trabajo, se va a proponer un plan de acción con todas las propuestas que se van a desarrollar en cada una de las variables del marketing mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.

10.1. Producto

10.1.1. Descripción del Producto

El nuevo kéfir sabor fresa-plátano de Hacendado es una bebida láctea fermentada que combina la frescura de la fresa con la dulzura natural del plátano, ofreciendo una experiencia deliciosa y refrescante para el paladar. El producto se caracteriza por su textura cremosa y suave, que se mezcla armoniosamente con los sabores frutales, creando una combinación irresistible para los amantes del kéfir y los aficionados a los sabores tropicales.

Elaborado con ingredientes de alta calidad, el kéfir de Hacendado ofrece los beneficios nutricionales asociados con los lácteos fermentados, incluyendo una fuente natural de probióticos que promueven la salud digestiva y fortalece el sistema inmunológico. Además, la adición de fresa y plátano proporciona un aporte adicional de vitaminas y minerales, así como antioxidantes naturales, que contribuyen a una alimentación equilibrada y saludable. Las fresas son ricas en vitamina C y antioxidantes que pueden ayudar a combatir el estrés oxidativo y fortalecer el sistema inmunológico. Por otro lado, los plátanos son una excelente fuente de potasio, vitamina B6 y fibra, que contribuyen a una función muscular y cardiovascular saludable, así como a una digestión adecuada.

Como producto lácteo fermentado, es una excelente fuente de calcio, un mineral esencial para la salud ósea y dental. El consumo regular puede ayudar a mantener los huesos fuertes y prevenir la pérdida ósea relacionada con la edad.

Este producto versátil se puede disfrutar como un alimento nutritivo por sí solo, o se puede incorporar en recetas de batidos, smoothies, o incluso en repostería para incorporar un toque frutal y cremoso.

Con su conveniente presentación en envases individuales de 250 ml, el nuevo kéfir fresa-plátano de Hacendado es la elección perfecta para aquellos que buscan una opción deliciosa y saludable para disfrutar en cualquier momento del día.

10.1.2. Composición y Valores Nutricionales

Se presenta a continuación el listado de ingredientes y la tabla de información nutricional donde el consumidor puede encontrar el contenido de macronutrientes (Hidratos de Carbono, grasas y proteínas) y micronutrientes (sal) que componen el nuevo producto de Hacendado

Figura 10: Ingredientes e Información Nutricional Kéfir Fresa – Plátano

INGREDIENTES

Leche entera pasteurizada, agua, puré de fresa procedente de concentrado (1,8%), puré de plátano (1,1%), azúcar, almidón modificado de maíz, aromas naturales, sal, zumo de limón a partir de concentrado, colorante (extracto de zanahoria negra), edulcorante (sucralosa), estabilizante (goma xantana), conservante (sorbato potásico), fermentos lácticos de kéfir y otros fermentos lácticos. Origen de la leche: España.

	100 g	250 g
Valor Energético/Energía	238 kJ 57 kcal	595 kJ 143 kcal
Grasas/Lípidos	2,8 g	7,0 g
de las cuales/dos quais:		
- Saturadas/Saturados	2,0 g	5,0 g
Hidratos de Carbono	4,8 g	12 g
de los cuales/dos quais:		
- Azúcares/Açúcares	4,1 g	10 g
Proteínas	3,1 g	7,8 g
Sal	0,15 g	0,38 g

Este envase contiene 1 ración (250 g).
Esta embalagem contém 1 porção (250g).

CONSERVACIÓN/CONSERVAÇÃO

Conservar en refrigeración entre 0 °C y 6 °C. Una vez abierto, consumir en 2 días.

Conservar no frigorífico entre 0 °C e 6 °C. Após abertura da embalagem, consumir no prazo de 2 dias.

Fabricado por: PRODUCTES DEL MOIANÈS, S.L. Avinguda del Prat C/B, Nau 2, 08180 Moià (Barcelona), España / Espanha.

Lote/Consumir preferentemente antes del: /
Lote/Consumir de preferência antes de:

MERCADONA 800 500 220

8 402001 015175

Fuente: Mercadona (2023)

10.1.3. Imagen y Formato

El formato de comercialización del nuevo kéfir de Hacendado es en un práctico envase de plástico (PET) que contiene 250 gramos de esta deliciosa bebida probiótica. El formato de botella PET de 250 ml ofrece una serie de ventajas significativas en términos de conveniencia, control de porciones, frescura, visibilidad del producto y versatilidad en el consumo, lo que lo convierte en una opción atractiva para su comercialización.

- **Portabilidad y conveniencia:** Las botellas PET de 250 ml son pequeñas y ligeras, lo que las hace fáciles de transportar. Esto hace que el kéfir sea una opción conveniente para consumir sobre la marcha, en el trabajo, en la escuela o durante actividades al aire libre.
- **Control de porciones:** El formato de botella de 250 ml permite un control preciso de las porciones, lo que puede ser útil para aquellos que desean controlar su consumo de calorías o de alimentos fermentados como el kéfir.
- **Menor desperdicio:** Al proporcionar porciones individuales en botellas de 250 ml, se reduce el riesgo de desperdicio, ya que los consumidores pueden consumir la cantidad deseada sin tener que abrir un envase más grande y potencialmente desperdiciar el producto no consumido.
- **Visibilidad del producto:** Las botellas PET transparentes permiten a los consumidores ver el producto en su interior, lo que puede aumentar la confianza y la atracción hacia el kéfir, especialmente si tiene un aspecto visualmente atractivo, como en el caso de los kéfirs con frutas añadidas.
- **Almacenamiento y conservación:** Las botellas PET son resistentes y duraderas, lo que facilita su almacenamiento y conservación en estantes de tiendas y en hogares de los consumidores. Además, su ligereza reduce los costos de transporte y almacenamiento para los fabricantes y distribuidores.

Figura 11: Imagen Kéfir Fresa – Plátano Hacendado



Fuente: Mercadona (2023)

10.1.4. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del nuevo kéfir de Mercadona frente al resto de marcas de la competencia del sector se basa en los siguientes factores específicos:

- 1) **Precio:** Como marca propia de Mercadona, Hacendado tiende a ofrecer productos a precios más competitivos en comparación con las marcas líderes. El nuevo producto de Hacendado podría tener un precio más atractivo para los consumidores, lo que lo convierte en una opción más económica.
- 2) **Accesibilidad y Disponibilidad:** Los productos Hacendado están disponibles exclusivamente en las tiendas de Mercadona, una de las principales cadenas de supermercados en España. Esta amplia red de distribución y la disponibilidad en numerosas ubicaciones pueden hacer que la nueva referencia sea más accesible para los consumidores en comparación con otras marcas que pueden tener una distribución menos extensa.
- 3) **Calidad Percibida:** Aunque las marcas propias a menudo se asocian con precios más bajos, Hacendado se esfuerza por mantener altos estándares de calidad en sus productos. Si el kéfir sabor fresa y plátano de mantiene una calidad comparable a las marcas líderes, los consumidores pueden percibirlo como una opción de calidad a un precio más bajo, lo que representa una ventaja competitiva.
- 4) **Variedad de Sabores y Formatos:** La nueva propuesta de sabor de la empresa valenciana podría atraer a una base más amplia de consumidores que buscan variedad y opciones de sabores diferentes.
- 5) **Transparencia y Confianza:** Hacendado ha establecido una reputación de transparencia y confianza entre los consumidores españoles. Esta confianza puede influir en la elección del producto por parte de los consumidores, especialmente aquellos que buscan una opción confiable y accesible.

10.2. Precio

“El precio es la cantidad de dinero que el comprador está dispuesto a pagar por un producto y que el oferente considera adecuada para él mismo” Parra y Beltrán (2011, p. 444).

Para establecer el precio de lanzamiento competitivo del producto se han llevado a cabo las siguientes acciones.

- **Monitorear de cerca los precios de la competencia y ajustar la estrategia de precios según sea necesario para mantener la competitividad y maximizar las ventas.**

Se ha llevado a cabo un análisis de los precios que tienen establecidos las marcas de los competidores potenciales para poder establecer cuál sería la estrategia de lanzamiento más competitiva y que pudiese dar una mayor rentabilidad.

Tabla 5: Análisis productos Competencia

Marca	Producto	Formato	Precio (P.V.P)
Pastoret	Kéfir Melocotón – Maracuyá	Tarrina 170 g	1,25€
	Kéfir Piña – Coco	Tarrina 170 g	1,25€
	Kéfir Frambuesa	Tarrina 170 g	1,25€
	Kéfir Kiwi	Tarro 500 g	3,05€
	Kéfir Natural	Tarro 500 g	2,45€
Milbona (Lidl)	Kéfir Naranja – Mango	Tarrina 250 g	0,65€
	Kéfir Piña	Tarrina 250 g	0,65€
	Kéfir Arándano (Mirtillo)	Tarrina 250 g	0,65€
	Kéfir Fresa	Tarrina 250 g	0,65€
Nestlé	Kéfir Natural	Botella 100 g	1,99€

	Kéfir Fresa	Botella 100 g	1,99€
Danone	Kéfir Natural	Tarro 420 g	2,25€
	Kéfir Natural	Botella 320 g	1,99€
Hacendado	Kéfir Natural	Botella 250 g	0,90€
	Kéfir Natural	Tarro 500 g	1,30€
	Kéfir de Coco	Botella 250 g	1,10€

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los productos ofertados por las marcas indicadas, el PVP establecido por la competencia y el precio del resto de la categoría de Hacendado, la estrategia de posicionamiento efectiva para el nuevo Kéfir de fresa y plátano de Mercadona a un precio de 0,95€ se ha centrado en resaltar los siguientes aspectos fundamentales:

1. **Valor añadido y diferenciación:** Destacar los atributos únicos del Kéfir de fresa y plátano, como su sabor fresco y delicioso, así como sus ingredientes naturales y beneficios para la salud. Enfatizar que este producto ofrece una experiencia de sabor única que no se encuentra en otras variantes de Kéfir. Además, resaltar su calidad premium y el compromiso de Mercadona con la excelencia en sus productos.
2. **Diferenciación de la competencia:** Aunque el precio de salida de 0,95€ es más alto que el de la competencia directa como Milbona, el Kéfir de fresa y plátano de Mercadona ofrece una variedad de sabores única que no está disponible en otras marcas a precios comparables. El resto de marcas de la competencia, ofertan una gama de productos y formatos muy diferentes a la nueva propuesta de Hacendado, vendiéndose además a un precio bastante más elevado. Argumentar que, a pesar de ofrecer una calidad y sabor premium, el precio del producto de Mercadona sigue siendo accesible y competitivo en comparación con marcas similares. Esto resalta el valor que ofrece Mercadona a sus clientes al proporcionar un producto de alta calidad a un precio asequible.

3. **Variedad y elección:** Resaltar la diversidad de opciones que ofrece Mercadona en su línea de Kéfir, incluyendo el Kéfir natural y de coco, junto con la nueva variante de fresa y plátano. Argumentar que esta variedad permite a los consumidores encontrar el producto que mejor se adapte a sus gustos y preferencias individuales, lo que refuerza la imagen de Mercadona como una marca que se preocupa por satisfacer las necesidades de sus clientes. Indicar además que, el precio se ha establecido estratégicamente para posicionar el nuevo Kéfir de fresa y plátano de Mercadona como una opción premium dentro de su categoría, que ofrece un valor excepcional a los consumidores que buscan calidad y variedad.
 4. **Compromiso con la innovación y la calidad:** Subrayar el compromiso de Mercadona con la innovación y la calidad al presentar regularmente nuevos productos y sabores que reflejan las tendencias y las demandas del mercado. Destacar que el Kéfir de fresa y plátano es el resultado de un proceso de desarrollo cuidadoso y la atención a los comentarios de los clientes, lo que demuestra el compromiso de la empresa con la excelencia y la satisfacción del cliente.
- **Ofrecer promociones especiales de lanzamiento, descuentos por volumen o paquetes promocionales para incentivar las primeras compras y generar interés en el producto.**
 1. **Descuento por primera compra:** Se ofrecerá un descuento especial o un cupón promocional para los clientes que compren el Kéfir de fresa y plátano en su primera compra. El anuncio de la promoción que se distribuirá a través de folletos en tienda, correos electrónicos a clientes registrados (E-mail marketing) y publicaciones en redes sociales, tendrá el siguiente contenido.

Figura 12: Descuento Promocional nuevo Kéfir Hacendado

NOVEDAD!!

MERCADONA

“Revitaliza tu día con la frescura natural de la fresa y la energía del plátano en cada sorbo.”

CONSIGUE UN DESCUENTO ESPECIAL EN LA PRIMERA COMPRA O CUPÓN PROMOCIONAL

USAR CÓDIGO: 4KF7

Fuente: Elaboración Propia

2. **Paquetes promocionales:** Se ofertarán paquetes promocionales durante las dos primeras semanas que incluyan el nuevo Kéfir de fresa y plátano junto con otros productos relacionados, como frutas frescas o productos lácteos adicionales. Estos paquetes incluirán un precio reducido en comparación con comprar los productos por separado, lo que animarán a los clientes a probar el nuevo Kéfir mientras también disfrutan de otros alimentos saludables.

Figura 13: Paquete Promocional

MERCADONA

PVP: 1,85€ (pack 6)

PVP: 0,95€

PAQUETE PROMOCIONAL = 2,50€

¡Doble frescura, doble beneficio!
Por la compra de tu paquete de yogur griego Hacendado, llévate de regalo una botella del nuevo y delicioso kéfir sabor fresa y plátano.
¡Disfruta de la combinación perfecta para cuidar de ti y de tu bienestar!*

Fuente: Elaboración Propia

3. **Descuentos por volumen:** se ofrecerán descuentos escalonados basados en la cantidad de unidades de Kéfir de fresa y plátano compradas. Por ejemplo, los clientes podrían recibir un descuento del 10% por la compra de una botella, un 15% por la compra de dos botellas y un 20% por la compra de tres o más botellas. Esto incentivaría a los clientes a comprar en mayor cantidad y probar el producto.

4. **Eventos de degustación:** Organizar eventos especiales de degustación en tiendas donde los clientes puedan probar el nuevo Kéfir de fresa y plátano, obsequiándoles además con una muestra gratuita. Esto no solo generaría interés en el producto, sino que también proporcionaría una oportunidad para educar a los clientes sobre sus beneficios y versatilidad.

10.3. Comunicación

Como ya se ha comentado con anterioridad, Mercadona es una empresa con un perfil bastante bajo en cuanto a promoción y comunicación se refiere. A pesar de ello, a continuación, vamos a proponer algunas de las estrategias de comunicación y publicidad que a buen criterio se consideran que podrían mejorar el posicionamiento del nuevo producto. Estas son:

1. **Creación de anticipación:** Antes del lanzamiento oficial del producto, se van a generar expectativas y anticipación entre los consumidores a través de teasers en redes sociales, publicaciones en el sitio web de Mercadona y correos electrónicos a los suscriptores. Utilizar mensajes intrigantes que resalten el sabor único y los beneficios del nuevo Kéfir, y anunciar la fecha de lanzamiento para crear un sentido de urgencia. Algunos de los teasers emitidos son:

Figura 14: Publicaciones anticipadas en redes sociales y web



Fuente: Elaboración Propia

2. **Generación de contenido:** Desarrollar contenido visual de interés que destaque el producto en acción en el punto de venta haciendo además un retrato visual de toda la categoría existente, diferenciando claramente los sabores y el PVP de cada uno de ellos.

Compartir este contenido en las redes sociales de Mercadona, su sitio web y otros canales digitales para generar interés y participación.

Se adjunta el enlace de videos en tiktok e Instagram

<https://www.tiktok.com/@fransusin /video/7361901469106228512>

https://www.instagram.com/reel/C1URhgZtS7s/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

3. **Colaboraciones con influencers:** Una de las formas de dar a conocer el producto hoy en día en las Redes Sociales, es a través de influencers que hablen y comenten sobre él. Estos influencers pueden probar el nuevo Kéfir de fresa y plátano y compartir sus opiniones y experiencias con sus

seguidores a través de reseñas, publicaciones patrocinadas y contenido generado por el usuario, aumentando así la visibilidad del producto entre su audiencia.

Como embajador de este producto contaremos con el murciano Carlos Alcaraz, el cual será el encargado de promover toda la campaña en su cuenta de instagram con 4,5 millones de seguidores. El tenista del momento, por excelencia, transmitirá a los seguidores la importancia de una alimentación saludable, el bienestar y el estilo de vida activo.

4. Eventos de lanzamiento: Se llevarán a cabo eventos especiales de lanzamiento en tiendas seleccionadas de Mercadona donde los clientes puedan conocer y probar el nuevo Kéfir de fresa y plátano de forma gratuita. Estos eventos no solo generarán emoción y anticipación entre los consumidores locales, sino que también proporcionarán una oportunidad para educar a los clientes sobre los beneficios y usos del producto.

5. Publicidad en medios tradicionales: Además, la estrategia digital se complementará con publicidad en medios tradicionales. Se llevará a cabo un anuncio en televisión en donde contaremos nuevamente con la presencia de nuestro tenista con más repercusión actual, Carlos Alcaraz. Se utilizarán mensajes y creatividades que destaquen el sabor único y la calidad del nuevo Kéfir, así como su disponibilidad exclusiva en Mercadona. Además de ello, se emitirán imágenes que pongan de manifiesto la importancia de una vida activa y una alimentación saludable.

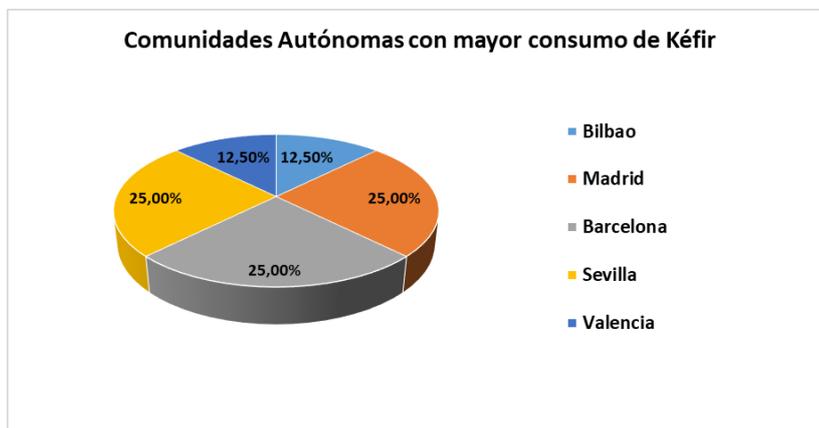
10.4. Distribución

El plan de acción para la distribución del nuevo producto estará centrado en los siguientes puntos estratégicos:

- 1. Lanzamiento en tiendas estratégicas:** El lanzamiento del producto se llevará a cabo inicialmente en puntos de venta estratégicos geográficamente seleccionados tras encuestas realizadas a la población. A través de estas encuestas se han podido obtener datos sobre cuáles son las comunidades autónomas donde el consumo de kéfir es mayor.

Se adjunta a continuación los resultados de la encuesta realizada por AINIA.

Figura 15: Comunidades Autónomas con mayor consumo de kéfir



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el lanzamiento se realizará de forma estratégica en las comunidades autónomas indicadas en la gráfica. Lanzando el producto en puntos clave de consumo se podrá analizar y valorar el impacto y aceptación del nuevo kéfir.

2. **Presencia destacada en tienda:** El nuevo Kéfir de fresa y plátano se destacará en las tiendas de Mercadona mediante una ubicación estratégica en las estanterías, junto con una presentación atractiva y llamativa del producto. Esto garantizará que los clientes lo noten fácilmente y se sientan tentados a probarlo.
3. **Monitoreo y ajuste continuo:** Se implementarán sistemas de monitoreo para realizar un seguimiento del desempeño del producto en las tiendas, incluyendo niveles de inventario, ventas y retroalimentación de los clientes. Basándose en estos datos, se realizarán ajustes en la distribución y la presentación del producto según sea necesario para optimizar su desempeño en el mercado.

Ejemplo ficticio de un Procedimiento de monitoreo y ajuste de estrategia de Distribución

Al no disponer de datos de venta del producto (por tienda) ni de retroalimentación de clientes a través de encuestas online o comentarios en redes sociales, vamos a plantear un ejemplo “ficticio” en donde Mercadona tenga que llevar a cabo un ajuste en su estrategia de distribución tras el seguimiento de la venta del producto. El ejemplo es el siguiente:

Una vez que Mercadona ha lanzado el producto en los puntos de venta estratégicos seleccionados (Bilbao, Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia), tras un período inicial de ventas, Mercadona comienza a monitorear el desempeño del producto utilizando datos de ventas recopilados de cada tienda, así como retroalimentación de los clientes a través de encuestas en línea o comentarios en las redes sociales.

Después de analizar los datos, Mercadona descubre que el Kéfir de fresa y plátano tiene una demanda particularmente alta en ciertas regiones o ciudades (Barcelona, Madrid y Sevilla), mientras que en otras la demanda es más baja de lo esperado (Bilbao y Valencia). Además, el producto parece venderse mejor durante ciertos días de la semana o períodos del año.

En base a esta información, Mercadona decide realizar los siguientes ajustes en su estrategia de distribución:

1. **Reasignación de inventario:** Mercadona decide redistribuir el inventario del Kéfir de fresa y plátano de tiendas con menor demanda a aquellas con mayor demanda. Esto asegura que las tiendas con alta demanda nunca se queden sin stock, mientras que se evita el exceso de inventario en las tiendas con menor demanda.
2. **Cambio en la planificación de la distribución:** Mercadona ajusta su plan de distribución para aumentar la frecuencia de reposición del Kéfir de

fresa y plátano en las tiendas con alta demanda, garantizando así una disponibilidad constante del producto para los clientes.

3. **Promociones específicas por región:** Mercadona implementa promociones especiales o descuentos en el Kéfir de fresa y plátano en las regiones o ciudades donde la demanda es más baja, con el objetivo de estimular las ventas y aumentar la conciencia del producto entre los consumidores locales.
4. **Optimización de presentación en tienda:** Se realizan ajustes en la ubicación y presentación del producto en las tiendas con baja demanda para aumentar su visibilidad y atractivo para los clientes. Esto podría incluir destacar el producto en áreas de alto tráfico, agregar muestras gratuitas cerca de la zona de cajas o colocar el producto en estanterías más accesibles.
5. **Introducción de nuevos puntos de venta:** Si el monitoreo revela una demanda significativa en áreas no cubiertas actualmente por las tiendas de Mercadona, la empresa podría considerar la apertura de nuevos puntos de venta en esas ubicaciones para satisfacer la demanda del producto.

Los objetivos y Planes de acción planteados en el Plan de Marketing son realistas y específicos, permitiendo a Mercadona medir el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario para alcanzar el éxito en el lanzamiento del kéfir de fresa y plátano de Hacendado. Además, están alineados con la misión de Mercadona de ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles, garantizando la satisfacción del cliente y la rentabilidad a largo plazo.

11. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

A continuación, se presenta una Planificación Presupuestaria ficticia ya que no se disponen de datos reales de costes de cada una de las áreas.

Tabla 6: Planificación Presupuestaria

Concepto (Área de Gasto)	Descripción	Costo Estimado (€)
Desarrollo del Producto	Investigación y Desarrollo de la fórmula	10.000
	Ajustes de Recetas y pruebas de sabor	5.000
TOTAL DESARROLLO DEL PRODUCTO		15.000€
Envase y Etiquetado	Diseño y Producción de envases personalizados	8.000
	Etiquetadas y materiales de empaque	5.000
TOTAL ENVASE Y ETIQUETADO		13.000€
Marketing y Publicidad	Estrategia de marketing y plan de lanzamiento	15.000
	Publicidad en redes sociales y medios digitales	10.000
	Anuncio en televisión con Carlos Alcaráz	25.000
	Publicidad en Instagram de Carlos Alcaráz	15.000
	Materiales promocionales (folletos, carteles, etc.)	5.000
TOTAL MARKETING Y PUBLICIDAD		70.000€
Distribución y Logística	Transporte y Almacenamiento del producto	10.000
	Distribución	5.000
TOTAL PRESUPUESTO PARA EL LANZAMIENTO		98.000€

Fuente: Elaboración propia

11.1. Cálculo de Previsión de Ingresos asociados al lanzamiento

Para calcular los ingresos esperados que compensarán los costos asociados con el lanzamiento del nuevo producto, podemos basarnos en proyecciones de venta estimadas y la estrategia de fijación de precios. Obviamente, los cálculos que se presentan a continuación son ficticios ya que no se disponen de datos reales.

11.1.1. Cálculo coste producción

El coste de producción de un producto debe ser menor al coste de venta del mismo para que la empresa tenga ganancias.

Para dar una estimación aproximada del costo de fabricación del kéfir, podríamos considerar los siguientes elementos comunes en la producción de productos lácteos fermentados:

1. **Materia prima:** El costo de la leche y las frutas (fresa y plátano en este caso) sería uno de los principales componentes del costo de fabricación. Dependiendo de la calidad y la cantidad de estos ingredientes, el costo puede variar. Por ejemplo, supongamos que el costo de la leche es de 0,40€ por botella PET (250 g) y el costo de las frutas es de 0,20€ por botella.
2. **Mano de obra:** Los salarios del personal involucrado en la producción, que incluye el proceso de fermentación, llenado de botellas, etiquetado y empaquetado. Esto puede variar según la ubicación y la complejidad del proceso, pero podríamos estimarlo en 0,15€ por botella.
3. **Costos de producción:** Incluye energía, agua, productos químicos y otros insumos necesarios para la producción. Dependiendo de la escala y la eficiencia del proceso, esto podría ser alrededor de 0,05€ por botella.

Sumando estos costos:

Costo de materia prima: 0,40€ (leche) + 0,20€ (frutas) = **0,60€ por botella**

Costo de mano de obra: **0,15€ por botella**

Costos de producción: **0,05€ por botella**

El costo total de fabricación sería: 0,60€ + 0,15€ + 0,05€ = **0,80€ por botella PET (250 g)**

11.1.2. Cálculo previsión de ingresos esperados

Tabla 7: Bussines Plan

BUSSINES PLAN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Precio unidad de venta (unidad)	0,95€	0,95€	0,95€
Coste Producción (unidad)	0,80€	0,80€	0,80€
Previsión de venta (unidades)	260.000	290.000 (incremento del 11%)	330.000 (Incremento del 13%)
Ingresos Brutos esperados	247.000€	275.000€	314.000€
Coste	208.000€	232.000€	264.000€
Margen	39.000€	43.500€	50.000€
% Margen	15,8%	15,8%	15,9%
Gastos	Desarrollo/I+D: 15.000€ Envase/Etiquetado: 13.000€ Marketing: 70.000€	Desarrollo/I+D: 0€ Envase/Etiquetado: 0€ Marketing: 30.000€	Desarrollo/I+D: 0€ Envase/Etiquetado: 0€ Marketing: 0€
Beneficio	-59.000€ (-23%)	13.000€ (+5%)	50.000€ (+16%)

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos Brutos esperados: Previsión de venta x Precio unidad de venta

Coste: Previsión de venta x Coste Producción

Beneficio: Margen - Gastos

1. Primer año: Beneficio -59.000€:

- Inversión inicial: En el primer año, la empresa realiza una inversión significativa en el lanzamiento del producto. Esto puede incluir gastos en investigación y desarrollo, producción inicial, marketing, publicidad y distribución. Estos costos iniciales son altos y contribuyen a una rentabilidad negativa.
- Estrategia de penetración en el mercado: La empresa adopta una estrategia de posicionamiento agresiva para penetrar en el mercado y capturar una parte significativa del mismo. Esto puede implicar precios bajos para atraer a los consumidores, promociones intensivas y una inversión sustancial en publicidad y marketing. Aunque estos esfuerzos pueden generar pérdidas en el corto plazo, se espera que establezcan una base sólida de clientes para generar ganancias en el futuro.

2. Segundo año: Beneficio 13.500€:

- Consolidación y crecimiento: Después de haber establecido una presencia en el mercado en el primer año, la empresa comienza a ver los frutos de sus inversiones iniciales. Con una base de clientes establecida y una mayor conciencia de marca, las ventas comienzan a crecer. Además, los costos de marketing y publicidad pueden disminuir ya que no se requiere la misma inversión para mantener la presencia en el mercado.
- Economías de escala: A medida que las ventas aumentan, la empresa puede beneficiarse de economías de escala en la producción y distribución, lo que ayuda a reducir los costos unitarios y mejorar la rentabilidad.

3. Tercer año: Beneficio 50.000€:

- Madurez del producto: En este punto, el producto ha ganado una participación significativa en el mercado y ha alcanzado cierto nivel de madurez. Las ventas continúan creciendo a medida que la empresa

capitaliza su posición en el mercado y aprovecha la lealtad de los clientes.

- Mejora de eficiencia operativa: Con el tiempo, la empresa ha refinado sus procesos operativos y ha identificado áreas de eficiencia. Esto puede incluir la optimización de la cadena de suministro, la reducción de costos de producción y la mejora de la gestión de inventario, todo lo cual contribuye a una rentabilidad mejorada.

La rentabilidad de la inversión se alcanza antes de finalizar el tercer año.

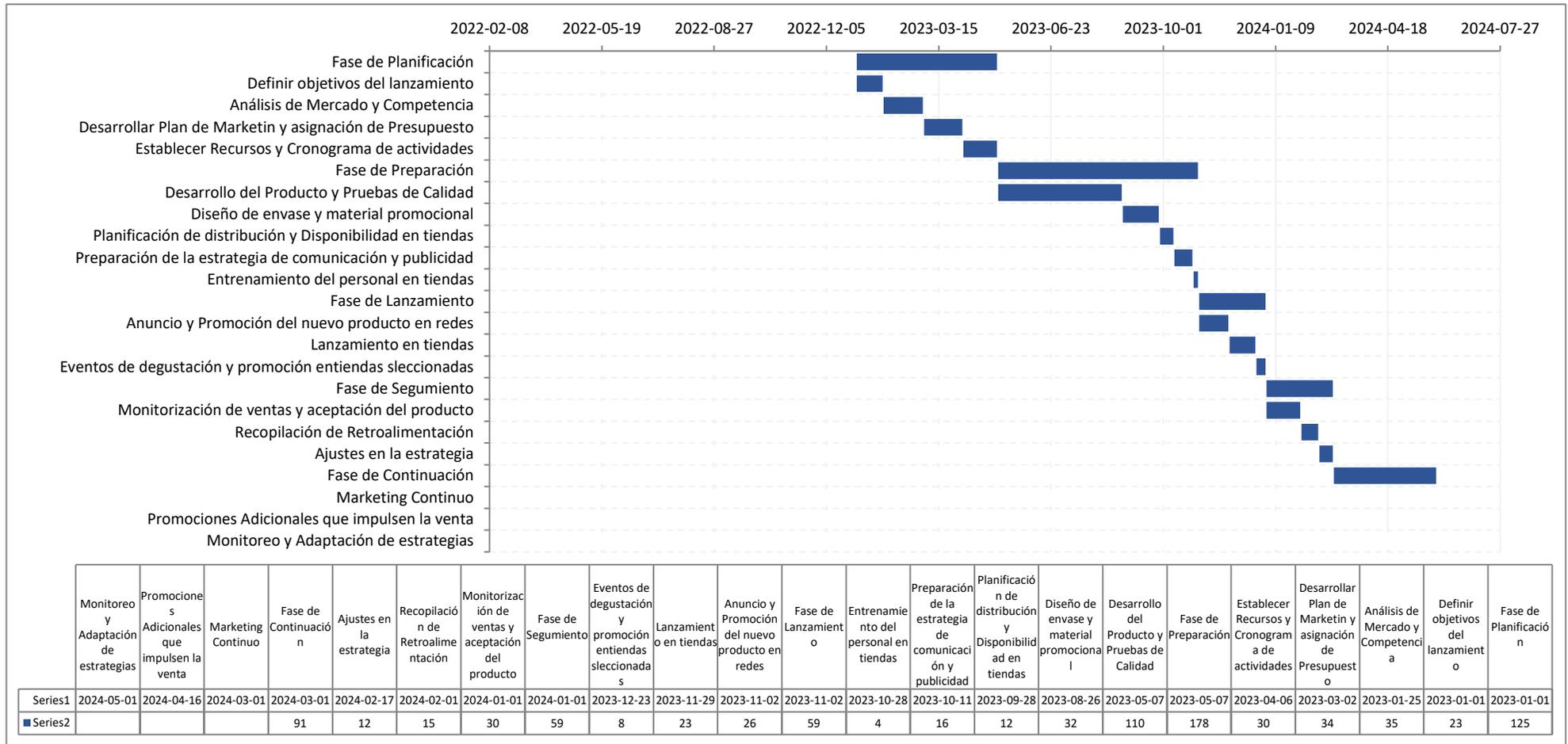
12. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Tabla 8. Cronograma del Proyecto (Gantt-Chart)

FASES Y ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	DURACIÓN EN DÍAS
Fase de Planificación	2023-01-01	2023-05-06	125
Definir objetivos del lanzamiento	2023-01-01	2023-01-24	23
Análisis de Mercado y Competencia	2023-01-25	2023-03-01	35
Desarrollar Plan de Marketing y asignación de Presupuesto	2023-03-02	2023-04-05	34
Establecer Recursos y Cronograma de actividades	2023-04-06	2023-05-06	30
Fase de Preparación	2023-05-07	2023-11-01	178
Desarrollo del Producto y Pruebas de Calidad	2023-05-07	2023-08-25	110
Diseño de envase y material promocional	2023-08-26	2023-09-27	32
Planificación de distribución y Disponibilidad en tiendas	2023-09-28	2023-10-10	12
Preparación de la estrategia de comunicación y publicidad	2023-10-11	2023-10-27	16
Pre lanzamiento en tiendas	2023-10-28	2023-11-01	4
Fase de Lanzamiento	2023-11-02	2023-12-31	59
Anuncio y Promoción del nuevo producto en redes	2023-11-02	2023-11-28	26
Lanzamiento en tiendas	2023-11-29	2023-12-22	23
Eventos de degustación y promoción en tiendas seleccionadas	2023-12-23	2023-12-31	8
Fase de Seguimiento	2024-01-01	2024-02-29	59
Monitorización de ventas y aceptación del producto	2024-01-01	2024-01-31	30
Recopilación de Retroalimentación	2024-02-01	2024-02-16	15
Ajustes en la estrategia	2024-02-17	2024-02-29	12
Fase de Continuación	2024-03-01	2024-05-31	91
Monitorización Continua de la venta	2024-03-01	2024-04-15	45
Promociones Adicionales que impulsen la venta	2024-04-16	2024-04-30	14
Monitoreo y Adaptación de estrategias	2024-05-01	2024-05-31	30

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Cronograma del Proyecto (Gantt-Chart)



Fuente: elaboración propia

13. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar en el desarrollo del trabajo, la elaboración de un nuevo producto es un proceso que conlleva un alto grado de complejidad desde su puesta en marcha hasta su finalización.

El presente trabajo fin de máster ha dado lugar a las siguientes conclusiones que se exponen a continuación, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados tanto para el trabajo en general como para el Plan de Marketing en particular.

1. **Importancia del análisis detallado del mercado:** Ha quedado de manifiesto que el éxito del lanzamiento del nuevo kéfir va a depender, en gran medida, de la identificación precisa del mercado objetivo al que va destinado el producto y la adaptación de las estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades y preferencias específicas.
2. **Evaluación de la competencia:** Evaluar la competencia a la que se enfrenta un producto es un punto clave en todo Plan de Marketing. A través de ese estudio, la empresa sabrá cuales son las estrategias más efectivas para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas a las que se enfrenta con el lanzamiento.
3. **Identificación de la Diferenciación del Producto:** Dada la competencia en el mercado de productos lácteos fermentados, la diferenciación del kéfir de Hacendado es fundamental para destacarse y captar la atención de los consumidores. La combinación única de sabores frescos y saludables puede ser un factor diferenciador clave.
4. **Enfoque en la Calidad y la Salud:** Los consumidores están cada vez más interesados en opciones de alimentos saludables y nutritivas. Por lo tanto, es crucial destacar los beneficios para la salud del kéfir, así como garantizar la calidad y frescura del producto para satisfacer las expectativas de los consumidores.
5. **Uso Efectivo de Estrategias de Comunicación y Promoción para introducir el producto en el mercado y generar concienciación de marca:** La comunicación efectiva y la promoción adecuada son

fundamentales para generar conciencia y demanda del producto. La combinación de estrategias de marketing, así como la organización de eventos/degustaciones en el punto de venta, pueden ayudar a alcanzar los objetivos de ventas y posicionamiento.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Asemi, Z., Samimi, M., Tabassi, Z., Naghibi Rad, M., Rahimi Foroushani, A., Khorammian, H., ... & Esmailzadeh, A. (2013). Effect of daily consumption of probiotic yogurt on insulin resistance in pregnant women: a randomized controlled trial. *Diabetes Research and Clinical Practice*, 99(2), 149-156.
- Blandino, A., Al-Aseeri, M. E., Pandiella, S. S., Cantero, D., & Webb, C. (2003). Cereal-based fermented foods and beverages. *Food research international*, 36(6), 527-543.
- Bourrie, B.C., & Willing, B.P. (2018). Cotter, PD. The microbiota and health promoting characteristics of the fermented beverage kefir. *Frontiers in Microbiology*, 9, 1-17.
- Calidad Pascual. (s.f.). Recuperado de <http://www.calidadpascual.com>
- Danone. (s.f.). Recuperado de <http://www.danone.es>
- De Moreno de LeBlanc, A., Matar, C., Thériault, C., Perdigón, G., & Langella, P. (2007). Study of the adhesion of *Lactobacillus paracasei* A13 in the human intestinal tract. *Journal of Dairy Research*, 74(4), 499-506.
- FAO/WHO. 2003. Codex Alimentarius. General Standard for the Labelling of Prepackaged Foods. CODEX STAN 1-1985, Rev. 1-1991, Rev. 2-1999, Rev. 3-2003. Available at:
https://workspace.fao.org/sites/codex/Standards/CXS+243-2003/CXS_243s.pdf
- FIGUERA, F. (2001): "Marketing estratégico integral". Thomson.
- Florez Huaranca, K. (2019). Obtención de una bebida fermentada tipo Kéfir a partir de lactosuero ácido y leche.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). Food safety regulations and standards. Disponible en: <http://www.fao.org/food-safety/en/>
- García Roper, J. (2023, Junio 26). Mercadona, Carrefour y Lidl ya copan el 42% de la venta de alimentos en España. CincoDías. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-06-26/mercadona->

carrefour-y-lidl-ya-copan-el-42-de-la-venta-de-alimentos-en-espana.html

García, A., Pérez, B., & Martínez, C. (2019). Optimización de la cadena de distribución de productos perecederos mediante tecnologías avanzadas. *Journal of Logistics Technology*, 12(2), 45-60.

García, A., Pérez, B., & Martínez, C. (2020). Impacto de la urbanización en los hábitos de consumo alimentario. *Revista de Estudios Sociales*, 15(2), 45-60.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

He, Y., Wu, D., Sun, W., Chen, Y., Jin, Q., & Liu, D. (2017). Effects of probiotics on blood lipid concentrations: a meta-analysis of randomized controlled trials. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 57(7), 1298-1306.

Holscher, H.D. (2017). Dietary fiber and prebiotics and the gastrointestinal microbiota. *Gut Microbes*, 8(2), 172-184.

Hsieh, F.C., & Lee, C.L. (2019). Traditional milk kefir: a promising fermented beverage with probiotic properties. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 67(9), 2425-2435.

<https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2023.pdf>

https://issuu.com/atlanticomediomcom2018/docs/mcom2020_2021_tfm_libbys_antoniogonzalez_celialaca

<https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-mercadona/>

<https://www.elperiodico.com/es/consumo/20240215/mercadona-gana-cuota-mercado-2023-98220192>

<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mercadona-lidl-consum-y-alcampo-lideran-el-crecimiento-en-2023/e91e7e29e70f845c010b2137eec348d9>

International Labour Organization (ILO). (2021). Labour standards. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm>

- Knez, M., & Škorjanc, D. (2013). Kefir production: fermentation kinetics and analysis of the final product. *Acta agriculturae Slovenica*, 101(1), 95-107.
- Korsrud, G. O., & Smoliak, B. D. (1990). A comparison of kefir and yogurt. *Journal of Food Protection*, 53(11), 981-984.
- Kotler, P. (2006). Plan de marketing. *P. Kotler, Marketing*.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): "Fundamentos de Marketing"; 6ª. Edición; Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principios de marketing. Pearson Educación.
- Lidl. (s.f.). Recuperado de <http://www.lidl.es>
- Lisko, D.J., Johnston, G.P., & Johnston, C.G. (2017). Effects of dietary yogurt on the healthy human gastrointestinal (GI) microbiome. *Microorganisms*, 5(1), 6.
- Luchs, M. G., & Mooradian, T. A. (2012). Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect. *Journal of Consumer Policy*, 35(1), 127-144.
- Marco, M.L., Heeney, D., Binda, S., Cifelli, C.J., Cotter, P.D., Foligné, B., ... & Hutkins, R. (2017). Health benefits of fermented foods: microbiota and beyond. *Nutrition Reviews*, 76(4), 205-224.
- Marco, M.L., Sanders, M.E., Gänzle, M., Arqués, J.L., Cotter, P.D., de Vuyst, L., ... & Hutkins, R. (2021). The International Scientific Association for Probiotics and Prebiotics (ISAPP) consensus statement on fermented foods. *Nature Reviews Gastroenterology & Hepatology*, 18(4), 196-208.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2011). Ley 22/2011, de 28 de julio, de Residuos y Suelos Contaminados. Boletín Oficial del Estado, núm. 183, de 29 de julio de 2011, págs. 85626 a 85647.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2013). Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de Evaluación Ambiental. Boletín Oficial

del Estado, núm. 295, de 10 de diciembre de 2013, págs. 97848-97914.

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2011). Ley 22/2011, de 28 de julio, de Residuos y Suelos Contaminados. Boletín Oficial del Estado, núm. 181, de 29 de julio de 2011, págs. 82636 a 82652.

Ministerio de Medio Ambiente. (2007). Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de Calidad del Aire y Protección de la Atmósfera. Boletín Oficial del Estado, núm. 276, de 16 de noviembre de 2007, págs. 47475 a 47490.

Ministerio de Medio Ambiente. (2008). Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de Proyectos. Boletín Oficial del Estado, núm. 29, de 2 de febrero de 2008, págs. 4941 a 4962.

Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo. (1985). Ley 29/1985, de 2 de agosto, de Aguas. Boletín Oficial del Estado, núm. 189, de 8 de agosto de 1985, págs. 21611 a 21625.

Nestlé. (s.f.). Recuperado de <http://www.nestle.es>

Parra Meroño, M. C., & Beltrán Bueno M. A. (2011). Marketing y Dirección Comercial. *Murcia: Universidad Católica San Antonio*.

Parra Meroño, M.C., & Beltrán Bueno, M.A. (2023). Marketing y Dirección Comercial. Vol. I [Edición online]. ISBN 978-84-18579-44-8.

Pastoret. (s.f.). Recuperado de <http://www.pastoret.com>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación: Regula la prevención y control integrados de la contaminación y establece los requisitos para la autorización y control de las instalaciones industriales.

Real Decreto 139/2011, de 4 de febrero, para el desarrollo del Listado de actividades potencialmente contaminadoras del suelo y los criterios y

estándares para la declaración de suelos contaminados: Establece los criterios para identificar actividades potencialmente contaminantes del suelo y los estándares para la declaración de suelos contaminados.

Reglamento (UE) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre la información alimentaria que se facilita al consumidor y por el que se modifican los Reglamento (CE) nº 1924/2006 y (CE) nº1925/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, y por el que se derogan la Directiva 87/250/CEE de la Comisión, la Directiva 90/496/CEE del Consejo, la Directiva 1999/10/CE de la Comisión, la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, las Directivas 2002/67/CE, y 2008/5/CE de la Comisión, y el Reglamento (CE) nº 608/2004 de la Comisión. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L304, de 22 de noviembre de 2011. <http://data.europa.eu/eli/reg/2011/1169/2018-01-01>

Reglamento CE) 1924/2006, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables de los alimentos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L404, de 30 de diciembre de 2006. <http://data.europa.eu/eli/reg/2006/1924/2014-12-13>

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.

Smith, J., & Jones, R. (2018). Tendencias de salud y bienestar en el mercado de alimentos y bebidas. *Journal of Health Trends*, 10(3), 102-115.

Vega de la Falla, J. (2012). *Análisis DAFO (DOFA): identificar y prevenir problemas en su empresa*. Profit Editorial.

Yanos, J. A. V., Palma, M. I. O., Macías, L. D. R. M., & Ruiz, M. V. (2017). Beneficios del kéfir para la salud. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 1(4), 296-311.