



**Universidad
de La Laguna**

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE LOS CLIENTES DE MERCADONA EN TENERIFE

*(CONSEQUENCES OF COVID-19 ON THE CONSUMPTION HABITS OF
MERCADONA CUSTOMERS IN TENERIFE)*

López Suárez, Valentín.

Tutores:

D. Ginés Guirao Pérez

D. Gloria Martín Rodríguez

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Economía, Empresa y Turismo
Curso Académico 2020/2021
Convocatoria de Junio

San Cristóbal de La Laguna, a 9 de Junio de 2021

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar las consecuencias generadas por el COVID-19 en los hábitos de consumo de los clientes de Mercadona en Tenerife. De acuerdo a la temporalidad y observaciones planteadas, se aplicó una metodología de carácter cuantitativa, estructurada y concluyente. Los datos se obtuvieron de una encuesta autoadministrada, haciendo un diseño transversal simple y teniendo en cuenta el sesgo de selección con el margen de error de la muestra. En conclusión, la crisis social, sanitaria y económica ha transformado los hábitos de consumo de estos clientes, teniendo un perfil superior a los 40 años y trabaje o no, su pensión o renta ayuda a sostener las generaciones más jóvenes. Además han adquirido más productos de limpieza y desinfección, consumido más marcas blancas que líderes traduciéndose esto en un beneficio para Mercadona de 727 millones de euros a cierre de 2020.

Palabras clave: Hábitos de consumo, COVID-19, Mercadona, Tenerife.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the consequences generated by COVID-19 in the consumption habits of Mercadona customers in Tenerife. According to the timing and observations, a quantitative, structured and conclusive methodology was applied. The data were obtained from a self-administered survey, making a simple cross-sectional design and taking into account the selection bias with the margin of error of the sample. In conclusion, the social, health and economic crisis has transformed the consumption habits of these clients, having a profile greater than 40 years and whether they work or not, their pension or income helps to sustain the younger generations. They have also purchased more cleaning and disinfection products, consumed more private labels than leaders, translating this into a profit for Mercadona of 727 million euros at the end of 2020.

Keywords: Consumption habits, Covid-19, Mercadona, Tenerife.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS.....	7
3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN TENERIFE.....	7
3.2 EL RETO DE MERCADONA PARA JUAN ROIG.....	16
3.2.1. Cómo Mercadona analizó su feroz entorno.....	17
3.2.2. Un entorno interno más eficiente.....	18
3.2.3. Una ventaja más que competitiva.....	20
3.2.4. Explotando las fortalezas y defendiendo las debilidades. El DAFO.....	20
4. METODOLOGÍA	22
4.1. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
4.2. ERROR Y CÁLCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL.....	22
4.3. ERROR REAL.....	23
4.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	23
4.5. TRABAJO DE CAMPO.....	23
4.6. SESGO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	23
5. RESULTADOS GENERALES OBSERVADOS.....	24
5.1. RESULTADOS ESPECÍFICOS OBSERVADOS	25
6. CONCLUSIONES.....	30
7. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
8. BIBLIOGRAFÍA.....	33
9. ANEXOS.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de los casos acumulados de Coronavirus en el mundo	8
Gráfico 2: Evolución de fallecimientos a nivel mundial desde diciembre 2019.....	8
Gráfico 3: Cronología de la pandemia COVID-19 hasta la llegada a Tenerife.....	8
Gráfico 4: Indicadores epidemiológicos diciembre 2020.....	13
Gráfico 5: Indicadores epidemiológicos a 2 de febrero 2021.....	13
Gráfico 6: Indicadores epidemiológicos a 29 de abril 2021.....	14
Gráfico 7: Indicadores epidemiológicos por islas a 29 de abril 2021	14
Gráfico 8: Indicadores epidemiológicos en Tenerife a 29 de abril 2021.....	15
Gráfico 9: Niveles de alerta en Tenerife a 29 de abril 2021.....	15
Gráfico 10: Resultados generales con las métricas de la población objeto de estudio.....	24
Gráfico 11: Momento de la compras.....	25
Gráfico 12: Compras en los últimos 12 meses.....	25
Gráfico 13: Mayor gasto en compras.....	26
Gráfico 14: Frecuencia de las compras.....	26
Gráfico 15: Satisfacción de la marca Hacendado.....	27
Gráfico 16: Compras en últimos 12 meses.....	27
Gráfico 17: Variación de precios al alza.....	27
Gráfico 18: Mayor consumo de marcas blancas.....	27
Gráfico 19: Intensidad de compras últimos 12 meses.....	28
Gráfico 20: Hábitos de consumo.....	28
Gráfico 21: Frecuencia de compras.....	29
Gráfico 22: Persuasión del COVID-19 en las compras.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla cruzada edad, con mayor gasto en compras	26
Tabla 2: Tabla cruzada género, con el consumo de marcas blancas.....	28
Tabla 3: Tabla cruzada municipio, con persuasión del COVID-19 en compras	29
Tabla 4: Hoja de balance y cuenta de resultados Mercadona 2020	31

1. INTRODUCCIÓN

Para los clientes de Mercadona, no ha sido nada fácil. Parecía que la alerta en diciembre de 2019, que informó al mundo sobre la dispersión del virus SARS-COV-2 procedente de Wuhan en China, era un asunto muy lejano para nuestra isla, Tenerife. Pero nada más lejos de la realidad. Desde que la OMS declaró la pandemia en marzo 2020, este virus no ha conocido fronteras teniendo un impacto muy importante a escala global. Y por supuesto llegando a nuestra isla con las medidas que ello implica para posteriormente convertirse en asunto de Gobierno.

El 2020 ha sido un año marcado por la recesión, los estragos en el tejido económico de la isla, la destrucción del sector hotelero y restaurantero, el teletrabajo y las conexiones online.

Ahora, en el 2021, un año después desde que se dictaminara el periodo de cuarentena, estudiaremos estos últimos 12 meses de desastres sanitarios, sociales y sobre todo político-económicos que han afectado de manera rotunda a la empresa Mercadona. Y en especial a sus clientes, analizando las consecuencias generadas por el COVID-19 para investigar los hábitos de consumo de estos y cómo la empresa se ha enfrentado a los nuevos retos a través de su modelo de gestión.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las motivaciones para esta investigación esbozan tres áreas importantes que pretendemos analizar: la primera, es conocer en más detalle la trayectoria que está teniendo el COVID-19 en nuestra isla de Tenerife porque es un problema que como ciudadanos nos incumbe a todos como residentes de la isla. La segunda es entender cómo la empresa líder en el sector de alimentación Mercadona utiliza su capacidad de gestión para enfrentar dicha crisis y atender a sus clientes porque su modelo de gestión puede dar ejemplo a otras empresas para evitar la destrucción del empleo. Y la tercera es comprender cómo en un periodo de incertidumbre como el que hemos vivido, los clientes de Mercadona adaptan sus circunstancias y hábitos de consumo a la hora de adquirir los productos de esta empresa. Porque esto permitirá tomar mejores decisiones estratégicas de cara al futuro.

Con respecto a la estructura, primero estableceremos las preguntas para el campo objeto de estudio que darán forma rigurosa y sistemática el trabajo de campo. A continuación la estructura se divide en tres grandes bloques:

El primer bloque es el marco teórico (capítulo 3), donde documentamos las consecuencias del COVID-19 en Tenerife en estos últimos 12 meses y analizamos el reto que ha tenido que afrontar la empresa Mercadona de Juan Roig ante los cambios estructurales y coyunturales para atravesar esas circunstancias de cara a la satisfacción de sus clientes.

El segundo bloque (capítulo 4), trata sobre la metodología aplicada a la investigación y en cómo, a través de una encuesta autoadministrada hacemos el diseño muestral calculando su error real y realizando el posterior análisis descriptivo en el tercer bloque (capítulo 5), de los datos obtenidos de la muestra población objeto de estudio. En los siguientes dos capítulos (6 y 7), expondremos las conclusiones así como las limitaciones y recomendaciones de esta investigación.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS

Nuestros objetivos en la investigación es la poder conocer las consecuencias generadas por esta pandemia SARS-COV-2 y cómo ha afectado el COVID-19 en los hábitos de consumo de los clientes de Mercadona en la isla de Tenerife. La cronología exacta será desde marzo 2020 hasta el 29 de abril de 2021, fecha en la que termina y concluye esta investigación.

Para llevar a cabo los objetivos vamos a realizarnos las siguientes preguntas:

Primera pregunta: Al principio de la pandemia, los clientes de Mercadona, ante la situación de alarma compraron muchos más productos de limpieza (desinfectantes, aseo, protección...), que incluso alimentos.

Segunda pregunta: Los clientes de Mercadona compraron más marcas blancas que marcas líderes, por el menor precio debido a las consecuencias generadas por el COVID-19.

Tercera pregunta: Las consecuencias generadas por el COVID-19 fomentaron la intensidad del comercio electrónico para los clientes de Mercadona, cambiando los hábitos de consumo de estos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. CONSECUENCIAS DEL COVID EN LA ISLA DE TENERIFE

El virus SARS-COV-2 más conocido por la enfermedad que produce, COVID-19, según la American Thoracic Society (2021), es una nueva forma de Coronavirus con una elevada tasa de contagio que causa SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) entre otras causas, siendo totalmente diferente a otras formas de Coronavirus que hemos tenido en el pasado.

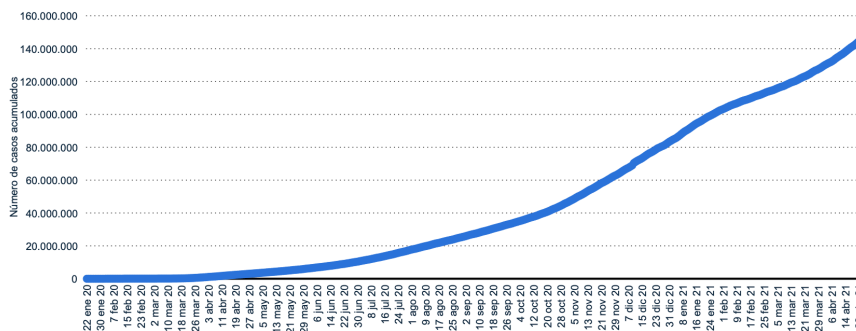
Según la Organización Mundial de la Salud (2020), los síntomas del COVID-19 pueden incluir fiebre, dificultad aguda para respirar, tos, fatiga e incluso pérdida del olfato y del gusto.

La exposición tan alta de este virus estriba en su composición, ya que es de la familia de los virus ARN monocatenarios, como lo son la hepatitis C, la poliomielitis, el dengue, la fiebre amarilla, incluso el resfriado común. Esto quiere decir que porta material genético para adaptarse rápidamente a las células ARNm del huésped. Sus condiciones tan peligrosas se deben a su alta tasa de propagación causando contagios exponenciales ya que no necesita un ADN intermedio para replicarse. (Kuno y Chang, 1998).

Como habíamos comentado anteriormente, esta epidemia declarada pandemia por la OMS desde marzo de 2020, y que se ha transformado en diferentes cepas como la italiana, la alemana o la londinense no ha parado de evolucionar desde ese mismo mes de 2020 con más de 145.000.000 casos acumulados hasta el 29 de abril de 2021.

En el siguiente gráfico podemos ver la evolución acumulada mundial de los casos de Coronavirus desde principios de 2020 hasta abril de 2021 para hacernos una idea de su magnitud:

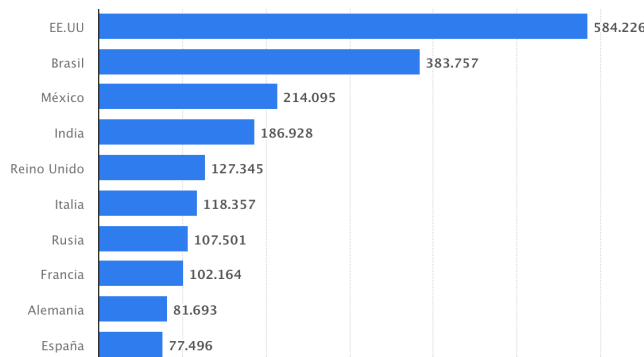
Gráfico 1: Evolución de los casos acumulados de Coronavirus en el mundo.



Fuente: Statista.

Esto se ha traducido hasta la fecha en más de 3.000.900 fallecimientos a nivel mundial en donde España gravita en la décima posición con 77.496 defunciones, esto a partir de los 194 países soberanos reconocidos por la ONU con completa independencia. Observemos el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Evolución de fallecimientos a nivel mundial desde diciembre 2019.



Fuente: Statista.

Desde finales de 2019 en China, este virus no ha conocido fronteras llegando cronológicamente por el oriente, pasando por Francia, Alemania, Finlandia e Italia para llegar a la isla de Tenerife a través de un ciudadano alemán atravesando la isla de La Gomera el 30 de enero 2020.

Gráfico 3: Cronología de la pandemia COVID-19 hasta la llegada a Tenerife.



Fuente: Elaboración propia.

Después de las presentes intervenciones de la OMS declarando la enfermedad y los agudos riesgos procedentes del SARS-COV-2, España se hace eco e impone el estado de alarma mediante varios decretos: Real Decreto Ley 6/2020 y Real Decreto Ley 463/2020 declarando así las medidas de actuación pública pertinentes para la protección de la salud pública y empezar a paliar los primeros sucesos socioeconómicos. Se empiezan a especificar varias medidas, como el control de aglomeraciones, distancias de seguridad, utilización de la mascarilla y otros dispositivos de seguridad y planeación estratégica para pequeños comercios y grandes empresas.

Estas noticias llegan a Tenerife por medio de diferentes fuentes de comunicación como la TV Canaria, Radio TV Canaria, los documentos proporcionados por el Ministerio del Interior hasta el Ministerio de Salud, Consejería de Sanidad y el Gobierno de Canarias.

Ante las medidas que se estaban adoptando en otros países como Italia, Alemania o Francia, el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud mediante la Jefatura del Estado adoptan un paquete de contingencias, planes de prevenciones, inyecciones presupuestarias y ampliaciones en el pago de impuestos recogidas en el Real Decreto Ley 7/2020 para responder a ese impacto económico y social del presente COVID-19. Para poder evitar la propagación de la enfermedad y potenciar los canales de distribución de productos sanitarios y medicamentos a las diferentes comunidades autónomas.

A su vez el Consejo de Ministros acuerda elaborar limitación de vuelos desde Italia y colocar perímetros en los principales aeropuertos españoles.

Mientras, en Tenerife, ante la situación de las contingencias para evitar hechos de desabastecimiento, la mirada en España con sus capítulos para responder ante el impacto negativo en las PYMES, ámbito sanitario, apoyo familiar y financiero (para evitar la caída de las Administraciones Públicas) empezaron las medidas. Además la Comisión Europea estaba conteniendo los frentes sanitarios y económicos: (movilización de más de 140 millones de euros para la financiación pública y privada, epidemiólogos y virólogos, utillaje médico, aparatos de prevención e investigación y desarrollo de vacunas). Tenerife pone resolución a través de la Consejería de Sanidad dictado por el Boletín Oficial de Canarias N° 64, para la gestión de la crisis sanitaria y económica ocasionada por el COVID-19.

Todo mediante la orden del Ministerio SND/232/2020 por el que se establecen medidas para la gestión de la crisis sanitaria y económica por medio de recursos humanos y medios técnicos. Esto permite en Tenerife un mayor control del territorio, prestando servicios de vigilancia y seguridad tanto en el control de establecimientos, hoteles y comercios. Sobre todo las habilitaciones de Hoteles Escuela para poder albergar a los pacientes afectados y que puedan ser atendidos en primera

instancia fuera de los recintos hospitalarios dejando estos exclusivamente para los que necesitaran UCI o extrema hospitalización.

Con el artículo 12 del Real Decreto 463/2020 se terminó reforzando el Sistema de Salud en Tenerife para que los servicios y establecimientos que eran de titularidad privada fueran también puestos a la disposición pública por el presente estado de alarma. Todo ello para poder ocupar centros, fábricas, talleres, u otros establecimientos sanitarios así como los propios recintos educacionales, feriales, incluso algunos hospitales como el de Vithas.

Después de los más de 800 positivos en Marzo en Tenerife se suspende la apertura al público de los establecimientos de alojamiento turístico, dejando los dispuestos para ser habilitados para atención sanitaria mediante la Orden SND/257/2020. El Cabildo Insular de Tenerife habilita a su vez de forma prorrogada el Recinto Ferial de Santa Cruz y los Hoteles Escuela de Hecansa para ponerlos a disposición de la Autoridad Sanitaria autonómica.

Tras el inicio del verano 2020 la Presidencia del Gobierno resuelve ante la Secretaría General por el BOC N°123 los acuerdos por los que se establecen las medidas para superar las diferentes fases finalizadas las medidas propias del estado de alarma. En Tenerife la Secretaria General, Cándida Hernández Pérez arroja a través de las medidas propias de las Consejería de Sanidad, y las sesiones del Pleno del Congreso de los Diputados de mayo, conceder autorizaciones para prorrogar en la isla el toque de queda, para intentar estimular la intensidad de las actividades sociales bajo el Real Decreto Ley 21/2020. Haciéndose responsables en la isla, las autoridades, organizaciones y productores de eventos, de las medidas oportunas para reducir el riesgo de transmisión del COVID-19.

Medidas que fueron establecidas como el control de aforos, limitación en los espacios públicos, regulaciones en establecimientos, supermercados, colegios, parques, y lugares de ocio, control del tráfico y nuevos horarios del toque de queda que fracasaron ante las nuevas olas de COVID-19, como los repuntes y nuevos casos de contagio en la isla.

El Gobierno de Canarias tras las sesiones celebradas en noviembre 2020, publica el BOC N°233, para implantar medidas urgentes en la isla de Tenerife, plan de contención de carácter extraordinario, para no solo mitigar el aumento exponencial de los nuevos contagios sino también para hacer frente a la crisis sanitaria que se estaba provocando en los hospitales de la isla, colapsando las UCI, sistemas de urgencias, cuerpos de control y seguridad del Estado, plantilla del régimen de enfermeras y elementos de transporte sanitario.

En esos momentos Tenerife, ante la extrema situación estaba regulando una serie de medidas generales en determinados ámbitos específicos de los sectores de actividad de las administraciones

competentes en materia y que debía de aplicar temporalmente hasta que el Gobierno de España, declarara las evidencias científicas disponible bajo el Departamento de Virología, el Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias y el Ministerio de Salud español.

Es por eso que ante el Consejo de Ministros se aprueba el Real Decreto Ley 926/2020 ya que esa nueva normalidad que se esperaba ya pasado el principio del verano (con sus BOC N°134, N°157, N°175, N°182, N°187, N°208) recaen, para contemplar nuevos criterios de riesgos a valorar debido a las correspondientes medidas específicas para los diferentes niveles de alerta ya que había que controlar la exposición del virus. Los indicadores presentaban tendencia ascendente y en un nivel bastante alto, sobre todo en la población mayor de 65 años (superior a 75 casos/100.000) y que tenían un porcentaje de alta ocupación de UCI según el propio informe del 12 de Noviembre para la isla tinerfeña que dictaba la alerta 3. Quedando entre otras medidas, prohibidas las celebraciones, reuniones y encuentros religiosos en los exteriores o en la vía pública.

El porcentaje de positividad rondaba el 6,48% (media de 7 días) con un 20% de las camas ocupadas para cuidados críticos considerándose un nivel de riesgo alto.

Ante estas nuevas medidas extraordinarias para responder ante la alerta 3, se implementaron la etiqueta respiratoria y nueva distancia interpersonal, prohibiendo de fumar al aire libre donde no se pueda respetar dicha distancia. Además de un nuevo régimen sancionador por incumplimiento de las medidas para contener el virus.

Estas medidas llegaron a prorrogarse lo suficiente como para llegar a diciembre 2020, pero ante el ámbito y carácter general de las fiestas navideñas en la isla, se tuvieron que especificar nuevos pactos ante el Acuerdo de Gobierno redactados en el BOC N°261 mediante el Real Decreto Ley 86/2020.

En esos momentos la situación epidemiológica y los transmisores del virus en la isla de Tenerife estaban obedeciendo a patrones diferentes a los presentados en otras islas del archipiélago. En estas, la moda de contagios estableció un máximo relativo a finales de agosto que se tradujo en un riesgo de nivel medio según el Ministerio de Salud, mientras que en Tenerife, la incidencia de contagios seguía teniendo una tendencia acumulativa y con un nivel de riesgo muy alto.

El propio Ministerio de Sanidad valoró y analizó como los indicadores de transmisión en los diferentes municipios de la isla, sobresalían de manera desproporcionada, con un escenario de incertidumbre importante desde la perspectiva no solo sanitaria, sino económica y social. Esto dificulta los controles de dispersión del virus dadas las reuniones familiares y falta de distancia interpersonal, situándose el nivel de alerta muy cerca del 4.

Hasta aquí, se tuvo evidencia de que el factor con mayor proporción determinante para la expansión y difusión del virus en Tenerife fue la movilidad interna, por ende, en relación a las medidas aplicadas se celebraron cierres perimetrales de carácter extraordinario con prórrogas de 15 días en función de la evolución en la situación epidemiológica.

Esto significó implantar varias medidas cautelares a través del Acuerdo del Gobierno, mediante el BOC N°249, como la limitación de las entradas y las salidas de la isla de Tenerife, cumplir obligaciones laborales y legales, limitaciones en la asistencia a centros sanitarios, desplazamiento a entidades financieras y de seguros, renovaciones de permisos y documentación oficial, asistencia y cuidado de mayores y menores dependientes así como personas con discapacidades vulnerables, realización de pruebas oficiales inaplazables así situaciones de necesidad por causa de fuerza mayor.

Se recomendó no realizar desplazamientos entre municipios, se limitó el número máximo de personas no convivientes en encuentros familiares y sociales, se limitó el uso de espacios públicos o privados que estuvieran cerrados sin nivel de ventilación. También se limitó la libertad de circulación de las personas en horario nocturno. Se controló la adquisición de medicamentos, productos sanitarios en farmacia, compras en los supermercados, retorno al lugar de residencia habitual después de las actividades laborales así como cualquier otra actividad que estuviera debidamente acreditada.

Por consiguiente, tras disposición del Acuerdo de Gobierno, Y ante la situación, no podrían celebrarse eventos multitudinarios, incluso se cerraron muchos establecimientos de ocio nocturno, así como zonas de aparcamiento al aire libre y parques infantiles. La hostelería, restauración, las terrazas y los bares también sufrieron graves consecuencias regulatorias, permaneciendo sus interiores debidamente cerrados, salvo los que se hayan utilizado como centros sanitarios temporales para confinar diferentes huéspedes en régimen de pandemia. Incluso los centros deportivos e instalaciones interiores quedaron prohibidos para practicar la actividad física, ya que no cumplían con la distancia y las condiciones de seguridad pactada por el Ministerio de Salud y el Consejo de Gobierno.

Los centros de culto y celebraciones religiosas emblemáticas sufrieron un grave impacto al tener que prohibirse sus fiestas y cultos al aire libre. Quedando prohibidas los cultos a las imágenes, los coros, la devoción, la tradición (contactos, besos a esculturas...), sustituyéndose por otras vías como la telemática que no conllevaron un riesgo sanitario.

Los centros de atención sociosanitaria para personas mayores, debido a la alta tasa de contagio y brotes asociados, fueron inscritos también a cumplir las restricciones de personal, acompañamiento familiar, y visitas de personas vulnerables. El uso del transporte público también sufrió una reducción

en su aforo por más del 50%, recomendándose usos alternativos a esos cortos desplazamientos como caminar o usar la bicicleta justamente para lo necesario. Ayuntamientos como el de Santa Cruz de Tenerife, y San Cristóbal de La Laguna encaminaron diferentes medidas para limitar las aglomeraciones y el consumo de alcohol en la vía pública. Cerrando locales nocturnos, mesas de apuestas e imponiendo terrazas para los bares y cafeterías previamente acreditados con licencia temporal especial.

El Ministerio de Sanidad impulsó la disposición de geles hidroalcohólicos y desinfectantes para manos con actividad viricida en hospitales, centros abiertos, supermercados, locales y farmacias abiertos cara al público. Además bajo el BOC N°261, se endurecieron en la isla las medidas laborales para priorizar el trabajo telemático en todas aquellas actividades que no requirieran de presencia física. Para cuando se estaba entrando en el nuevo año 2021, Tenerife seguía desde diciembre con riesgo alto, nivel de alerta 3 y una ocupación de UCI por COVID del 21,43% (la segunda más grave Gran Canaria con un 6,36%). Observemos los indicadores epidemiológicos:

Gráfico 4: Indicadores epidemiológicos diciembre 2020.

Área de Salud	Población*	Población ≥65 años*	IA 7 días	IA 7d 65+ años	% Positividad PDIA	% Trazabilidad	% Ocupación COVID19	% Ocupación UCI COVID19
1. Tenerife	917.841	148.632	94,02	88,14	9,17	65,93	8,55	21,43
2. Gran Canaria	851.231	138.239	38,88	35,45	4,06	73,72	2,57	6,36

Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

Se actualizaron las medidas preventivas frente al COVID-19, y se actualizaron los nuevos niveles de alerta para el resto de islas. Realizándose cribados a los pasajeros que viajaban a Canarias procedentes del territorio nacional. Tenerife no tardó mucho tiempo en bajar hasta el nivel de alerta 1 durante todo enero, para luego volver al nivel 2 en febrero, ya que después de redactarse el BOC N°20 y posteriores hasta el BOC N°40, de nuevas medidas, y con la inminente llegada del Carnaval de Santa Cruz (aún con sus prohibiciones de fiesta en espacios públicos), se dieron nuevas aglomeraciones, reuniones y eventos privados que hicieron que sobre todo islas como Gran Canaria empezaran a entrar en riesgo alto (nivel 3), llegando a una ocupación por UCI del 21,33%, (9,7% para Tenerife).

Gráfico 5: Indicadores epidemiológicos a 2 de febrero 2021.

Área de Salud	Población*	Población ≥65 años*	IA 7 días	IA 7d ≥65 años	% Positividad PDIA	% Trazabilidad	% Ocupación COVID-19	% Ocupación UCI COVID-19
1. Tenerife	917.841	148.632	42,49	27,58	4,47	73,33	2,14	9,7
2. Gran Canaria	851.231	138.239	46,76	41,96	4,44	78,14	3,82	21,33

Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

Los resultados de la pasada Navidad 2020 llegaron dos meses después cuando el Gobierno de Canarias se estaba preparando para las nuevas medidas y planes de prevención de cara a la Semana Santa en marzo, resolviendo diferentes acuerdos redactados en el BOC N°57. Mientras las campañas de vacunación se estaban realizando con AstraZeneca en la población más vulnerable el Ministerio de Sanidad y la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios suspendieron temporalmente la vacunación debido a las notificaciones de trombosis venosa cerebral. Después de estudiar más a fondo los casos poco frecuentes y en medio de la cepa británica, tras conclusiones de la Agencia Europea de Medicamentos (EMA), se reanudó la vacunación con AstraZeneca y se amplió el límite de edad hasta los 65 años para que pueda recibirse dicha vacuna. Esta oleada durante los acontecimientos de Navidad, Carnavales y Semana Santa hicieron que Tenerife y Gran Canaria remontaran el nivel de alerta a nivel 3, (inclusive Fuerteventura).

Gráfico 6: Indicadores epidemiológicos a 29 de abril 2021.

Área de Salud	Población*	Población ≥65 años*	IA 7 días	IA 7d 65+ años	% Positividad PDIA	% Trazabilidad	% Ocupación COVID19	% Ocupación UCI COVID19
1. Tenerife	928.604	153.477	82,49	44,31	6,29	76,24	4,15	19,53
2. Gran Canaria	855.521	141.802	74,93	57,12	6,48	82,37	3,14	22,22

Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

El Gobierno de Canarias tuvo que tomar nuevas medidas de prevención mediante Acuerdo de Gobierno redactadas en el BOC N°83 para enfrentar la nueva transición de contagios en la isla de Tenerife. A día 29 de abril, la Consejería de Sanidad del Gobierno de Canarias, a través del Servicio Canario de Salud, Dirección General de Salud Pública emitió el informe correspondiente de indicadores epidemiológicos y nivel de alerta por isla, estando Tenerife en nivel de alerta 3 mientras aumentaban los contagios (en su mayoría Complejo Nuestra Señora de la Candelaria y Hospital Universitario de Canarias) para el sector público y Hospital Quirón y Clínica Parque por el privado.

Gráfico 7: Indicadores epidemiológicos por islas a 29 de abril 2021.

Área de Salud	IA 14 días	IA 14d 65+ años	IA 7 días	IA 7d 65+ años	% Positividad PDIA	% Trazabilidad	% Ocupación COVID19	% Ocupación UCI COVID19
1. Tenerife	146,13	87,31	61,81	28,67	5,09	80,84	4,52	15,98
2. Gran Canaria	91,41	59,94	35,77	19,75	3,44	79,08	2,03	18,67
3. Fuerteventura	65,15	31,79	29,23	7,95	3,48	91,43	2,17	4,55
4. Lanzarote	100,12	16,14	52,63	5,38	4,35	78,05	0,32	6,25
5. La Palma	44,33	28,75	33,55	17,25	2,54	89,29	0,54	7,69
6. La Gomera	4,61	0	4,61	0	1,39	100	2,17	0
7. El Hierro	322,96	157,73	116,62	0	4,09	92,31	3,13	0

Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

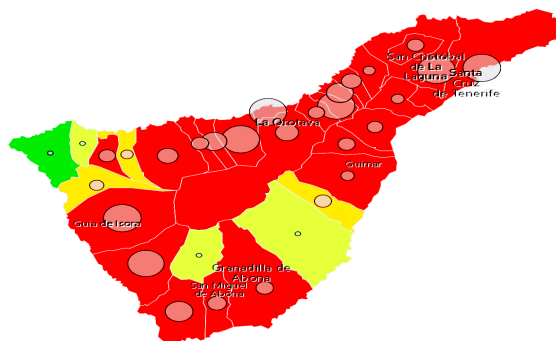
Gráfico 8: Indicadores epidemiológicos en Tenerife a 29 de abril 2021.

Isla	Municipio	IA 14 días	IA 14d 65+ años	IA 7 días	IA 7d 65+ años	% Trazabilidad	Casos 7d	Día -7	Día -6	Día -5	Día -4	Día -3	Día -2	Día -1 (ayer)
1. Tenerife	ADEJE	132,57	59,35	67,31	39,56	63,64	33	6	7	4	2	6	2	6
	ARAFO	232,43	0	53,64	0	66,67	3	1						2
	ARICO	98,63	0	86,3	0	85,71	7	1	1	1	1	1	1	1
	ARONA	192,08	186,86	80,94	68,84	82,09	67	16	13	6	9	8	6	9
	BUENAVISTA DEL NORTE	0	0	0	0		0							
	CANDELARIA	151,5	154,56	63,42	44,16	77,78	18	2	4	4		3	2	3
	EL ROSARIO	148,61	121,02	125,74	80,68	68,18	22	3	5	3		4	1	6
	EL SAUZAL	111,86	70,37	33,56	0	100	3		1	1	1			
	EL TANQUE	0	0	0	0		0							
	FASNIA	35,49	0	0	0		0							
	GARACHICO	102,69	170,36	0	0		0							
	GRANADILLA DE ABONA	165,91	186,32	56,6	18,63	96,55	29	5	7		4	5	6	2
	GUIA DE ISORA	289,04	122,47	160,58	61,24	85,71	35	9	2	1	1	6	3	13
	GUIMAR	125,83	0	87,12	0	83,33	18	2	1	3	1	10	1	
	ICOD DE LOS VINOS	90,07	20,84	25,73	0	100	6		1	3		1		1
	LA GUANCHA	18,05	0	0	0		0							
	LA MATANZA DE ACENTEJO	165,58	145,99	55,19	72,99	100	5	1		1		1	2	
	LA OROTAVA	163,56	0	64	0	88,89	27	3	2	7		5	4	6
	LA VICTORIA DE ACENTEJO	218,39	125,71	54,6	0	100	5	2					1	2
	LOS REALEJOS	277,72	203,86	98,02	78,41	94,44	36	7	3	13	2	2	5	4
LOS SILOS	0	0	0	0		0								
PUERTO DE LA CRUZ	200,05	78,01	81,99	26	84	25	6	3	4	1	4	4	3	
S. CRISTOBAL DE LA LAGUNA	120,82	76,3	44,68	22,89	74,65	71	10	22	5	4	8	2	20	
SAN JUAN DE LA RAMBLA	143,65	0	41,04	0	100	2		1	1					
SAN MIGUEL DE ABONA	148	125,79	78,63	41,93	88,24	17	4	4			5	2	2	
SANTA CRUZ DE TENERIFE	126,68	77,37	56,88	27,45	74,79	119	19	25	13	5	25	14	18	
1. Tenerife	SANTA URSULA	113,69	0	40,13	0	100	6		2	2		1	1	
	SANTIAGO DEL TEIDE	88,64	0	17,73	0	50	2						2	
	TACORONTE	99,17	75,95	33,06	0	87,5	8	1			1	3	1	2
	TEGUESTE	53,16	103,68	26,58	51,84	100	3		2		1			
	VILAFLOR	0	0	0	0		0							

Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

Hasta la fecha, a 29 de abril el Gobierno de Canarias y el Servicio Canario de Salud ostentaron en Tenerife 22.587 casos positivos, 404 fallecidos (de los cuales 189 en La Laguna y 180 en Santa Cruz), 19.911 altas médicas y 2.272 casos activos. Del total de Canarias con 85 municipios afectados, 52.442 positivos, 725 fallecidos, 48.148 altas médicas y 3.569 casos activos en total. (IA 14 días en Tenerife). Bajo estos datos, la coordinadora Cati Darías de la FSIC, incluso pidió en esos momentos al Consejo de Gobierno, que Tenerife subiera su nivel de alerta a 4 debido a que los casos progresivos de contagio no paraban de aumentar.

Gráfico 9: Niveles de alerta en Tenerife a 29 de abril 2021.



Fuente: Servicio Canario de Salud. Gobierno de Canarias.

3.2. EL RETO DE MERCADONA PARA JUAN ROIG

A continuación vamos a analizar cómo se las ingenió Mercadona para establecer su modelo de gestión eficiente analizando el entorno externo e interno para dar cabida a la nueva forma de llevar los productos a sus clientes. Finalizando con la evaluación sus recursos y capacidades para potenciar la ventaja competitiva y entendiendo las fortalezas para sobrellevar esta pandemia.

Debido a todo este panorama político-económico y todas estas medidas anteriores a través del Consejo de Gobierno, para la empresa Mercadona ha supuesto un gran reto porque enfrentarse al COVID-19, transformando su modelo de negocio debido a la incertidumbre del macro entorno como micro entorno, adaptándose a los cambios político-económicos, sanitarios y sociales, para poder cumplir con las necesidades y exigencias de sus clientes no ha sido nada fácil.

Mercadona es un grupo consolidado, con una cuota de mercado del 24,5% según la consultora Kantar (2021) siendo líder del sector de alimentación en Canarias y por supuesto en España.

Su éxito es que además sabe reflejar muy bien la relación calidad-precio de sus productos tanto de marcas blancas como líderes, así como la organización y limpieza en sus establecimientos. Teniendo una buena reputación y símbolo de calidad entre sus clientes (Javier Alfonso, 2019).

“El año 2020 ha sido un año muy exigente y complicado de gestionar. Especialmente desde el pasado mes de marzo, cuando aún no éramos conscientes de la complejidad de esta pandemia” (Juan Roig, 2021).

“Desde marzo tuve ocasión de trasladar a la sociedad cuál sería una de nuestras principales obligaciones: transmitir tranquilidad a la sociedad con el compromiso de garantizar el abastecimiento a nuestros “Jefes”, como denominamos internamente a nuestros clientes, reforzando las medidas de protección y seguridad tanto de ellos como de nuestro personal” (Juan Roig, 2021).

Según afirmó el señor Roig, desde marzo de 2020 en Tenerife, empezaron a reforzarse las medidas de liderazgo y seguridad para velar por la salud de sus trabajadores y proveedores y cumplir con las necesidades de sus clientes. La valenciana Mercadona, dedicó todo su 2020 mientras sucedían los episodios de incertidumbre COVID-19 a remodelar todas sus tiendas en la isla, adaptándolas bajo un modelo que consideran más eficiente. Más preparado para la digitalización, productos listos para comer, surtidos más ecológicos y más verdes. Todo ello remodelando sus secciones de alimentación, carnicería, pescadería, droguería, perfumería y complementos.

La iniciativa de Roig en Mercadona partió de un modelo específico de gestión que ya había desarrollado, modificándolo ante la pandemia, creando liderazgo, estableciendo buenas primas para

sus empleados y teniendo en cuenta las circunstancias personales y familiares de estos para poder atender a los clientes (Javier Alfonso, 2019).

“Una empresa necesita un liderazgo capaz de hacer todos los cambios necesarios. si no, desaparecerá” (Juan Roig, 2021).

La empresa entiende que su compromiso debe ser importante con sus clientes, en un mundo más ecológico, verde e interesado en cuidar el medio ambiente para evitar repercusiones en el planeta. De ahí que el Comité de Dirección de la compañía se centre en generar modelos empresariales que fomenten un desarrollo sostenible, eficiencia productiva y mayor bienestar para sus trabajadores, proveedores y clientes (“el Jefe”) así como los componentes de Sociedad de Capital (José Jordá, 2020).

3.2.1. Cómo Mercadona analizó su feroz entorno

Juan Roig encabezado por su comité de dirección entendieron que había que moverse rápido en la toma de decisiones. Estudiar los competidores, los grupos estratégicos y su grado de concentración fue tarea de su equipo comercial y de ventas para establecer los primeros informes ejecutivos de evaluación.

Mercadona analizó e investigó factores políticos-legales, socio culturales, económicos, tecnológicos y por supuesto la manera más eficiente de gestionar el COVID-19 (Michael Porter, 2020).

Teniendo en cuenta este tipo de factores así como el análisis estratégico de la competencia, Mercadona estableció una serie de análisis de forma específica para su modelo de negocio. Se dió cuenta de que a medida que el COVID-19 se establecía en Canarias el poder de negociador de los proveedores y la amenaza de nuevas empresas entrantes (dados factores económicos), era bastante baja (Rosa Aguado, 2020).

La amenaza de productos sustitutos era bastante alta porque a su alrededor habían tiendas especializadas minoristas (Michael Porter, 2019).

Competidores en la isla como Carrefour, Lidl, el mismo HiperDino o Alcampo que arrojaban un poder negociador a los clientes bastante alto. En este caso tenía dos frentes abiertos: por un lado la rivalidad de los competidores ya que competían en precio y calidad de los productos y y por otro satisfacer la demanda dado el poder negociador de los clientes ya que podían optar por diferentes supermercados urbanos y tiendas especializadas para realizar las compras (Rosa Aguado, 2020).

Supieron muy bien que en esos momentos debido a crisis pasadas, el cliente de Mercadona suele buscar precios bajos, promociones y productos que puedan satisfacer sus necesidades al igual que las marcas líderes lo puedan hacer. Es por ende que Mercadona se había dado cuenta de que podía negociar con sus proveedores para poder establecer rappels, trade marketing que pudieran darse en

acuerdo para distribuir marcas blancas en sus lineales de supermercado a fin de tener un surtido bastante amplio para las exigencias de sus clientes estarás tras, transformar y remodelar la superficies para cumplir con la normativa de salud higiene de sus empleados y por supuesto sus clientes a favor del COVID-19 (Javier Alfonso, 2019).

Mercadona tuvo en cuenta que el gran volumen de marcas blancas que iba ofrecer le sería mucho más fácil penetrar en el mercado pero esto establecería un peligro más alto con la entrada de productos sustitutivos por eso era importante aperturar rápido sus tiendas con las debidas transformaciones y adaptaciones y en muchos casos establecer nuevas políticas como el reparto de comida a domicilio y un mayor uso de su página web. El objetivo era que los clientes no se fueran a los competidores de la isla (José Francisco, 2020).

Desde que Mercadona abrió las puertas de sus supermercados adaptados al COVID-19 en marzo de 2020 estableció más de 100 paquetes de medidas para poder enfrentar la situación con dos objetivos principales garantizar el suministro y proteger a sus empleados y clientes. Haciendo labores de detección rápida a los que eran sensibles a la enfermedad, realizando nuevas contrataciones logísticos adicionales con el objetivo de garantizar el suministro de las mercancías (José Jordá, 2020).

“Sabía que iba a enfrentar muchos contratiempos y tuve que tomar decisiones con mis proveedores para establecer nuevas líneas de crédito y concordar los nuevos ciclos operativos de flujo defectivo dada la magnitud de la crisis” (Juan Roig, 2021).

Todas esas medidas le llegaron a costar a Mercadona unos 200 millones de euros en el total de sus tiendas, desde los sistemas de higiene y prevención para los clientes y la plantilla los sistemas de cartelería y comunicación, los sistemas de información al cliente para el COVID-19, el aseguramiento de las áreas de abastecimiento, labores de desinfección y limpieza así como reacondicionamiento de los nuevos sistemas de información, de estructura y adaptación de horas de trabajo para sus empleados, fomentar su presencia online, entre otras (Pilar Sanz, 2020).

3.2.2. Un entorno interno más eficiente

Los sucesivos análisis del entorno interno aplicaron hacer modificaciones a nivel sistema de gestión eficiente implicaba hacer cambios en la cadena de valor, es decir, en sus principales actividades desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto final (José Jordá, 2020).

Con respecto a las actividades primarias Mercadona tuvo que invertir automatización en los almacenes para mejorar su logística interna, aumentando la eficiencia y la productividad de sus empleados. Esto significó invertir en mejores sistemas de almacenaje recortando el tiempo de transporte y reduciendo muchos costes innecesarios. Con respecto a la producción Mercadona tuvo que hacer muchos cambios con sus proveedores eliminando costes de la cadena que le permitieran ser más eficiente en su procesos como reducir embalajes, cartón, bandejas y branding de los productos (José Francisco, 2020).

Esto por un lado permitiría ahorrar costes y por otro facilitarle la elección a los clientes, con unos pasillos de tienda más amplios y sencillos.

A su vez en la logística externa Mercadona quiso reducir costes eliminando de sus lineales muchos productos duplicados o que se repetían de diferentes marcas, y a su vez fomentar la inversión en control de calidad y gestión de almacenamiento. Esta inversión en controles implicaba darle más energía a las tiendas para estudiar mejoras y optimizar los espacios de venta (Rosa Aguado, 2020).

En Marketing se dice que la mejor manera de atraer al cliente es añadiéndoles valor primero. En Mercadona no deja de ser reflejo de su política de siempre precios bajos, en la que se reduce a no fomentar la publicidad sino la invertir en la fidelización de sus clientes esto implicó fomentar secciones clave como la charcutería carnicería pescadería o frutería, reformándola, para reducir los tiempos de espera y provocar una mayor atracción en el cliente (Philip Kotler, 2020).

El servicio posventa fue una de las mayores actividades en las que incurrió Mercadona apostando por un servicio de atención al cliente de calidad en donde escucharía más que nunca las dudas planteadas y las propuestas. Estas recomendaciones y sugerencias le dieron mejoras a Mercadona para establecer una mejor administración y dirección estratégica de la empresa (José Jordá, 2020).

Con respecto a las actividades de apoyo, Mercadona hizo cambios en su infraestructura, no ampliando en construcción sus tiendas, sino ampliándolas internamente para hacer un mejor uso del espacio a través de su modelo de tienda eficiente (conocido internamente como Tienda 8). La inversión anual durante el COVID-19 en recursos humanos también fue fundamental en las nuevas decisiones estratégicas de Mercadona. Ya que no solamente había que cuidar a los empleados, sino mejorar sus condiciones laborales mejorando sus contratos y primas. Además también se presupuestó formación como inversión para ellos. Ya que las nuevas medidas del COVID-19, implicaron cambios en los horarios, y en los días festivos. Además también había que gestionar bajas por enfermedad, maternidad entre otras. Esta puesta fue muy importante para Mercadona ya que su diseño de conciliación familiar fue adaptar turnos a las necesidades de los trabajadores e incluso centros de guardería (José Jordá, 2020).

Además de comprometerse con la cadena agroalimentaria sostenible del sector primario, Mercadona abrió nuevas posibilidades a diferentes proveedores que dada la temporalidad y proximidad a subtienda pudieran proveer de manera constante productos frescos y de calidad. Esto implicó comprar muchos lugares estratégicos colindantes para que las tiendas pudieran desarrollar mejor su actividad (José Jordá, 2020).

“Teníamos que tener en cuenta a nuestros principales proveedores para establecer acuerdos más flexibles con ellos” (Juan Roig, 2021).

También Juan Roig apostó muy fuerte en sus procesos de investigación e innovación continuando con las métricas que disponía de su Centro de Proceso de Datos, teniendo sistemas de información en tiempo real para medir el frescor, rotación y stock de los alimentos en las tiendas. Estos cuadros

de mando y ERP produjeron muchas mejoras y transformaciones para poder poder facilitar el trabajo a los empleados. Aligerando la cantidad de facturas emitidas y creando un coste promedio por factura mayor. Esto permitiría a los proveedores pagos más flexibles. Además se modificó desde el paso por las líneas de caja, la reposición e inventario hasta el control de almacén y carga y descarga.

3.2.3. Una ventaja más que competitiva

Tras los cambios y los planes de medidas redactados por el Consejo de Gobierno, Mercadona reorganizó su consejo directivo para tomar decisiones estratégicas a la hora de explotar sus ventajas competitivas. Es decir tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en la industria con la finalidad de generar retorno sobre la inversión. Esto quiere decir adaptar su matriz producto mercado. Entender si iba a desarrollar nuevos productos en un mercado con incertidumbre o por el contrario reducir inventario y quedarse con las marcas blancas que funcionan reduciendo su coste de fabricación con algunos nuevos proveedores (Michael Porter, 2020).

Dentro de sus iniciativas estuvieron fomentar entre varias el aprovisionamiento, la logística interna, externa y el desarrollo tecnológico. La gran ventaja competitiva fue desarrollar un fuerte servicio post-venta y servicio al cliente para optimizar su estrategia de acuerdo a la información de estos mientras compraban cada día en Mercadona. La base era adelantarse rápido en la reposición de productos ganadores (José Jordá, 2020).

Esos recursos tangibles, como ampliar su red logística con diferentes empresas de transporte y los intangibles como mejorar la reputación y hacer ver a sus clientes que sus sugerencias eran validadas para las tiendas (José Jordá, 2020).

A nivel no solo táctico u operativo sino más bien estratégico se podría decir que las capacidades de una empresa cuando desarrolla su actividad, dependen de los recursos de estos y hacen que sean difíciles de imitar por sus competidores (Ventura, 2008).

En el caso de Mercadona es su capacidad de gestión y liderazgo para afrontar circunstancias de importante incertidumbre como la de este COVID-19.

3.2.4. Explotando las fortalezas y defendiendo las debilidades. El DAFO.

Con respecto a las debilidades, el no tener una zona totalmente especial para productos ecológicos o “bio” (aunque ha hecho bastantes cambios al respecto) y la escasez de marcas líderes no iban a detener a Mercadona.

Existen amenazas de la competencia, la amenaza de productos sustitutos y el alto poder negociador de los clientes, Mercadona tenía que explotar sus fortalezas más que nunca y empezar a encontrar oportunidades (Michael Porter, 2020).

Juan Roig entendió que el constante crecimiento de la imagen corporativa y la reputación, una alta especialización por el servicio al cliente con su política de siempre precios bajos (gran volumen de marcas blancas). Quizá la más importante de todas, su capacidad de gestión y de liderazgo para el bienestar de sus cinco componentes: Empleados, proveedores, social, capital y por su puesto el más importante, el cliente. Era lo que lo llevaría a dominar el mercado (Carolina Roig, 2020).

Mercadona explotó las oportunidades debidas al COVID-19 que estaba azotando la isla, como el alto poder negociador con los proveedores al verse estos con problemas de financiación y flujo de efectivo. Esta fue una de las grandes oportunidades para negociar nuevos acuerdos, como también fue la fidelización con los clientes al ser un sector esencial para la economía y el crecimiento de Tenerife ayudándole a mejorar su reputación. Y también la introducción de nuevas áreas en sus establecimientos como es la comida lista para llevar (Carolina Roig, 2020).

Con el objetivo y el plan estratégico de tomar más cuota de mercado, Mercadona siguió una estrategia de liderazgo en costes. Estas implantaciones en su política de siempre precios bajos unido al volumen de marcas blancas hacen que Mercadona pueda reducir en mayor medida sus costes. Buscando el comercio directo, la compra de materias primas a diferentes agricultores y ganaderos locales, sin demasiados intermediarios (Michael Porter, 2020).

Planificando y gestionando las compras para acortar los periodos de almacenamiento y preservar el frescor de los alimentos. Las marcas blancas, como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus etc. le produjeron una alta rotación a un precio inferior que las marcas líderes del mercado manteniendo la calidad en sus productos y el poder negociador con sus proveedores. Ya que la mayoría de ellos trabajaban exclusivamente para la empresa Mercadona (Carolina Roig, 2020).

Además el centrarse en la excelencia operativa hace que hayan ahorros de costes en marketing y publicidad. Esto le produce economías crecientes de escala puesto que la empresa puede controlar los costes de producción y tener la capacidad de comprar un elevados volúmenes a sus proveedores (Rappels), y ofertar diferentes productos a menor precio (Ansoff, 1985).

Con respecto a la decisión de tomar cuota de mercado a sus competidores isleños, Mercadona llevó a cabo una estrategia de penetración de mercado, ante el presente COVID-19, pero por otro lado ha continuó invirtiendo fuera, de cara a sus clientes, con una estrategia de desarrollo de mercado (como las nuevas tiendas aperturadas para Portugal, "Irmadona"). Y una estrategia de desarrollo de producto, invirtiendo en investigación y desarrollo para ser más eficiente con su modelo de gestión en sus lineales de marcas blancas, de cara a la competencia y los grupos estratégicos. Esto hizo que la falta de demanda por algunos productos u oleadas de COVID-19 fueran subsanadas por la facturación en tiendas de territorio externo (Carolina Roig, 2020).

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta ahora, en los apartados anteriores hemos explicado el desarrollo del COVID-19, a través de las organizaciones, instituciones y diferentes Cuerpos de Gobierno para entender su magnitud. Hemos explicado las consecuencias indirectas de este virus y cómo se está enfrentando Juan Roig Presidente de Mercadona, a la pandemia. Todo ello es importante, porque entender este tipo circunstancias actuales, nos ayudará analizar tanto los macro como micro datos desde una perspectiva general, como lo específica: Que son, las consecuencias generadas por el COVID-19, en los hábitos de consumo de los clientes esta empresa.

De acuerdo al ámbito temático, la temporalidad, el objetivo y las preguntas planteadas, haremos una investigación sistemática con una metodología de carácter cuantitativa y concluyente. Concretamente estructurada y descriptiva para nuestra muestra, trabajando con los datos a través de un diseño transversal simple. Estos se recogerán a través de un cuestionario de forma electrónica obteniendo una muestra no aleatoria (ya que tiene un sesgo de selección con respecto al conjunto poblacional) y además condicionada a la demografía. Para el posterior vaciado y análisis descriptivo de lo observado, la población objeto de estudio estará compuesta en nuestra muestra por clientes de Mercadona que residen en isla de Tenerife, con una edad igual o superior a los 18 años. Seleccionando la muestra bajo una distribución a través de los tres estratos configurados: zona norte, zona sur y el área metropolitana de la isla. Con los datos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC), la población bajo nuestro diseño y criterio de selección a primer trimestre de 2021 en Tenerife se proyecta a 800.100 habitantes.

4.2. ERROR Y CÁLCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL

Para calcular el tamaño de la muestra (n), a partir de los criterios de selección poblacionales (N), se ha aplicado la fórmula para poblaciones finitas de Pedro López Roldán y Sandra Fachelli, con un margen de error (e) del 5%. Donde para un nivel de confianza del 95%, le corresponde según las tablas (Z) por valor de 1,96. Utilizando la proporción esperada (p) y la probabilidad de fracaso (q), ambas al 50% para maximizar el tamaño muestral.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Bajo nuestros criterios de selección, el tamaño muestral resulta en alrededor de 384 encuestas.

$$n = \frac{(800100 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50)}{((0,05)^2 \cdot (800100 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50)} = 383,9761$$

4.3. ERROR REAL

A través de la encuesta, se obtuvieron unas 214 respuestas, cifra inferior al criterio anterior donde maximizábamos el tamaño muestral. Calculando de nuevo a través de la siguiente fórmula, el error real se sostiene con un margen de precisión del 6,70%. Ligeramente superior al fijado al principio para el cálculo del tamaño de la muestra.

$$e = z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}} \quad e = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,50 \cdot 0,50}{214} \cdot \frac{800100 - 214}{800100 - 1}} = 0,0669 = 6,7\%$$

4.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La muestra ha sido recogida a través de una encuesta autoadministrada, con la aplicación “form” de Google. El objetivo fue establecer un cuestionario que fuera medianamente rápido de contestar, sin preguntas duplicadas y bajo una estructura de neutralidad intentando no influenciar en las respuestas de los encuestados. El cuestionario anónimo se divide en 15 preguntas de las cuales la mayoría son cerradas, una abierta y otra de opción múltiple. Se pretendía fomentar la facilidad de respuesta para que fuera compartido rápidamente entre los usuarios que cumplieran el criterio y la clasificación para la investigación. Entre las primeras preguntas se analizaron variables como la edad, el nivel educativo, el género, la ocupación y el municipio de residencia. Las siguientes preguntas recogen datos sobre frecuencia, momento de compra, perfil y motivaciones a la hora de adquirir los productos de Mercadona, con el fin de analizar si han habido cambios en los hábitos de consumo de sus clientes.

4.5. TRABAJO DE CAMPO

Durante el mes de abril y principios de mayo se ha realizado el trabajo de campo, periodo en el que se ha obtenido esta muestra compuesta por las 214 encuestas. El objetivo era realizar un diseño muestral con las suficientes preguntas para no alejarnos demasiado del error real. Eso implicaba lograr el mayor número de respuestas posibles de nuestra muestra población objeto de estudio para elaborar la investigación.

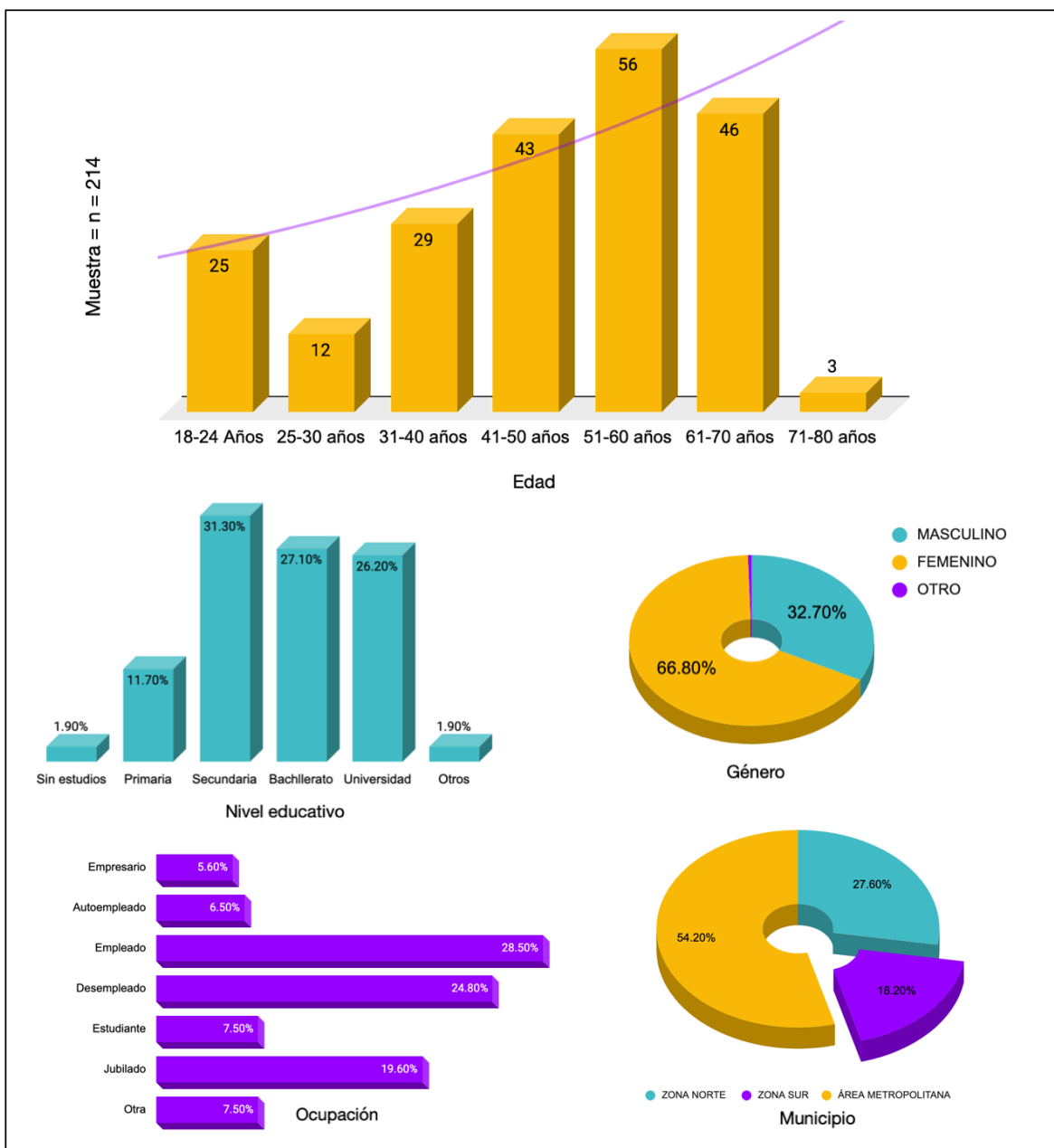
4.6. SESGO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Cabe destacar la no aleatoriedad de nuestra muestra debido el sesgo de selección y el margen de error calculado. Se ha trabajado sobre todo en las listas de dónde se van a seleccionar los datos para la muestra (marco de muestreo). Haciendo especial hincapié en hacer llegar la encuesta a las diferentes ocupaciones en Tenerife, no solo estudiantes, sino empresarios, autoempleados, empleados, personas en situación de desempleo, otras situaciones e incluso jubilados y pensionistas a fin de conseguir un buen tamaño muestral.

5. RESULTADOS GENERALES OBSERVADOS

A continuación se presentan los resultados más relevantes arrojados con los datos obtenidos que hemos observado en nuestra muestra para poder hacer el análisis descriptivo. Por un lado presentaremos nuestro resultado general con las características y estructura, para posteriormente dar respuesta al objetivo de la investigación mediante la temporalidad y preguntas propuestas.

Gráfico 10: Resultados generales con las métricas de la población objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que podemos observar tras realizar el vaciado de datos, es la elevación de la muestra. Es decir, con esta estructura nos damos cuenta de las diferencias de edad tan importantes. Según la línea de tendencia, promedio móvil, la mayoría de respuestas (56), fue obtenida de individuos de 51 a 60 años, seguida por las barras de 41 a 50 años (43 respuestas), y de 61 a 70 años (46 respuestas). Con un género femenino del 66,8%. Diversidad de nivel educativo. Residencia algo superior en el área metropolitana (54,2%), frente a Norte (27,6%) y Sur (18,2%). Gracias a haber puesto interés en el marco de muestreo nos llama mucho la atención la variedad de ocupaciones (28,5% para los empleados), pero sobre todo nos alarman los desempleados (24,8%) y los jubilados y pensionistas (19,6%).

Nuestra primera impresión general dado nuestro sesgo de selección es que el perfil del cliente de Mercadona, en su mayoría, es una persona bastante mayor de edad (superior a 40 años), que puede estar trabajando o no, pero que muy posiblemente tenga pensión o rentas de algún tipo.

A continuación vamos a describir los resultados específicos observados para el campo objeto de estudio de nuestra investigación.

5.1. RESULTADOS ESPECÍFICOS OBSERVADOS

Primera pregunta: Al principio de la pandemia, los clientes de Mercadona, ante la situación de alarma compraron muchos más productos de limpieza (desinfectantes, aseo, protección...), que incluso alimentos.

Gráfico 11: Momento de la compras.

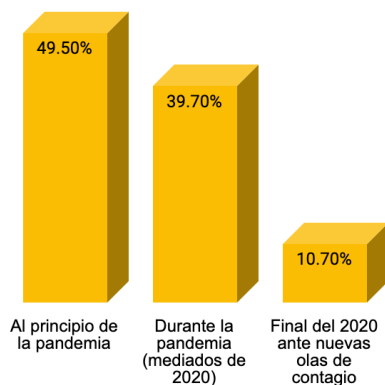
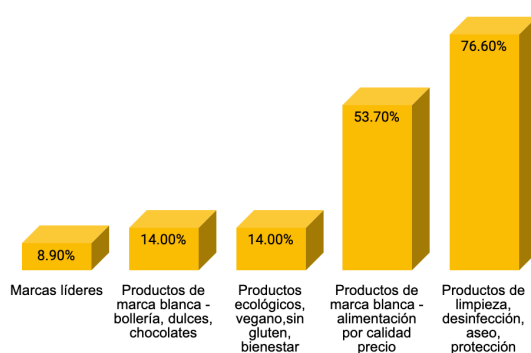


Gráfico 12: Compras en los últimos 12 meses.



Fuentes: Elaboraciones propias.

Según el vaciado, como resultados podemos observar de forma empírica en nuestra muestra una mayor proporción de compras al inicio de la pandemia en Tenerife. Los clientes de Mercadona se aprovisionaron de gran cantidad de productos derivados de la desinfección y limpieza así como aseo y protección, superando incluso en cantidad productos de marca blanca y alimentación.

Gráfico 13: Mayor gasto en compras.

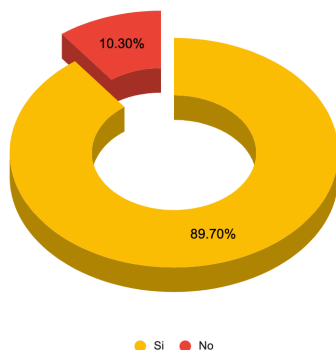
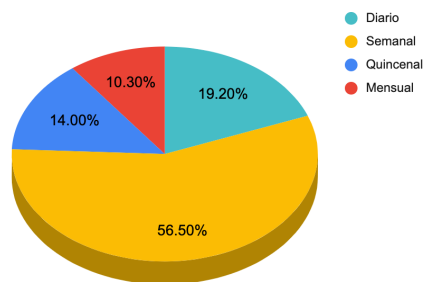


Gráfico 14: Frecuencia de las compras.



Fuentes: Elaboraciones propias.

Parece que debido a la pandemia, las compras de los clientes de Mercadona se realizaban con una frecuencia semanal (56,50%) según observamos, aunque también hay un gran porcentaje importante de compras diarias (19.20%). Según nuestra muestra encuestada, se ha procurado que junto a sus compras normales en la cesta básica, se unan ahora otros productos para enfrentar la pandemia COVID-19 resultando un mayor gasto en las compras. (Un Sí con un 89.70%).

Tabla 1: Tabla cruzada edad, con mayor gasto en compras.

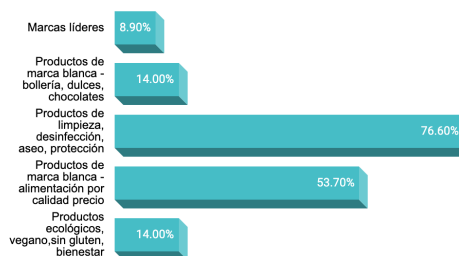
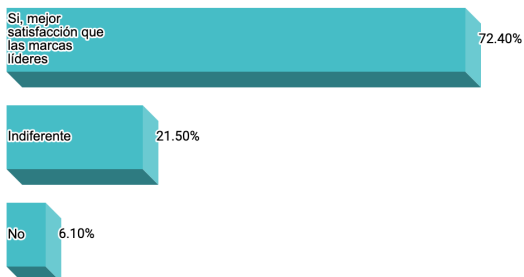
EDAD	SÍ	NO	TOTAL
18-24 AÑOS	75%	25%	100%
25-30 AÑOS	80%	20%	100%
31-40 AÑOS	92%	8%	100%
41-50 AÑOS	83.80%	16.20%	100%
51-60 AÑOS	87.80%	12.20%	100%
61-70 AÑOS	0%	100%	100%
71-80 AÑOS	100%	0%	100%
TOTAL	89.70%	10.30%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla donde la edad es cruzada con el gasto, resulta en influencias importantes en los rangos de edad de 41 a 50 años y de 51 a 60 años. Parece que al principio de la pandemia y ante la situación de alarma se compraron muchos más productos de limpieza y de desinfección. De hecho los cuidados para la gente mayor de 40 años y hasta los 60, y su poder de renta o pensión son las que han procurado una mayor sostenibilidad en el gasto. (83.80% y 87.80% respectivamente).

Segunda Pregunta: Los clientes de Mercadona compraron más marcas blancas que marcas líderes, por el menor precio debido a las consecuencias generadas por el COVID-19.

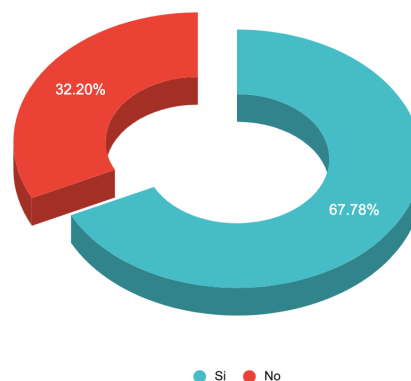
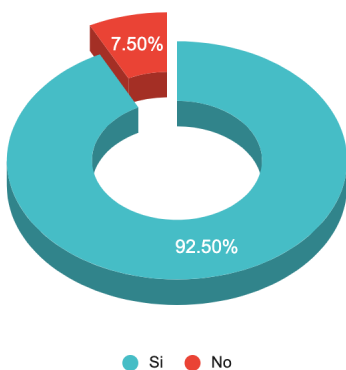
Gráfico 15: Satisfacción de la marca Hacendado. **Gráfico 16: Compras en últimos 12 meses.**



Fuentes: Elaboraciones propias.

Gráfico 17: Variación de precios al alza.

Gráfico 18: Mayor consumo de marcas blancas.



Fuentes: Elaboraciones propias.

En los siguientes gráficos podemos observar a su vez que nuestra muestra ha encontrado en los últimos 12 meses de pandemia una mayor satisfacción en las marcas blancas con respecto a las líderes (72.40%). Esto a su vez ha sucedido bajo los datos que disponemos a través de dos vías, primera la variación de precios al alza, y segunda, un mayor consumo de marcas blancas para poder gestionar la curva presupuestaria del hogar intentando gastar menos para paliar esa subida de precios en los bienes básicos.

Aquí podemos observar específicamente que las marcas blancas como Hacendado han tenido una gran acogida entre los clientes por representar una buena relación calidad precio. Que haya tenido un “no” de solo un 6.10% (gráfico 14). Comprobamos empíricamente bajo nuestros resultados que ha habido un mayor volumen de compra en las marcas blancas. Estos resultados también coinciden con el gráfico 15, donde en los últimos 12 meses han supuesto en el total de compras, un 76.60%

para las marcas blancas con respecto a las compras de marcas líderes con un 8.90%. Esto nos hace obtener que los clientes del Mercadona tienen un alto grado de satisfacción por sus marcas blancas.

Tabla 2: Tabla cruzada género, con consumo de marcas blancas.

GÉNERO	SÍ	NO	TOTAL
MASCULINO	81.40%	18.60%	100%
FEMENINO	68.20%	31.80%	100%
OTRO	100%	0%	100%
TOTAL	67.78%	32.20%	100%

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla cruzamos el género con el consumo, como resultado del grado de satisfacción de marcas blancas. Teniendo una observación positiva con un “sí” para el género masculino, femenino, y “otro” con un 81.40% y 68.20% y 100% respectivamente.

Tercera pregunta: Las consecuencias generadas por el COVID-19 fomentaron la intensidad del comercio electrónico para los clientes de Mercadona, cambiando los hábitos de consumo de estos.

Gráfico 19: Intensidad de compras últimos 12 meses.

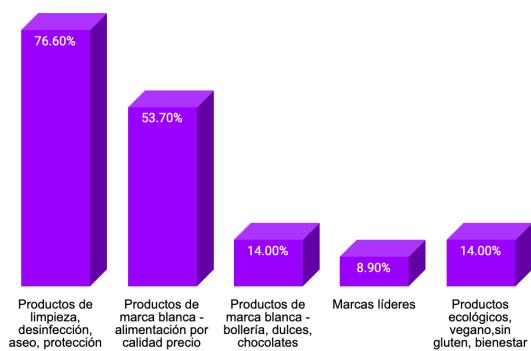


Gráfico 20: Hábitos de consumo.



Fuentes: Elaboraciones propias.

Para esta pregunta, y bajo los resultados obtenidos en nuestra muestra, cabría pensar que debido a la pandemia COVID-19 las compras fueron totalmente online. Y aunque Mercadona tiene un gran servicio a domicilio y una potente página web, parece que no ha ocurrido así en la isla de Tenerife. Según nuestros resultados, observamos que el 94.9% ha seguido comprando por físico, comprobando la proximidad de las tiendas y la ubicación en los diferentes sectores de población para dar cercanía al cliente a la hora de favorecer sus compras.

En el caso del uso de Internet solo ha supuesto un 2,3% en nuestra muestra. Y con respecto al uso del teléfono para reservar las compras solo ha supuesto un 2,8%. Según las respuestas de nuestros diferentes encuestados, Mercadona interrumpió su servicio a domicilio durante dos semanas, provocando que las compras se desplazaran a la competencia bajo ese servicio especial como son Lidl o HiperDino durante varias semanas.

Gráfico 21: Frecuencia de compras.

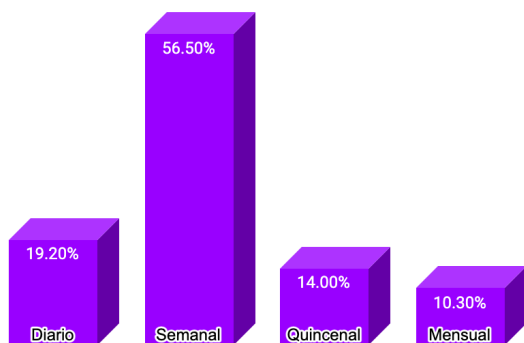
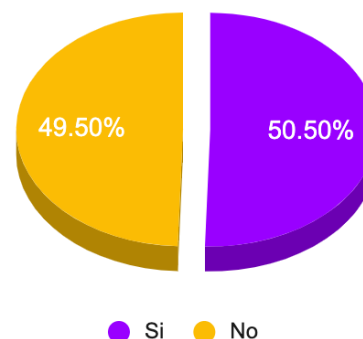


Gráfico 22: Persuasión del COVID-19 en las compras.



Fuentes: Elaboraciones propias.

Según han contestado los encuestados de nuestra muestra, no han sentido una “persuasión real de compra” (gráfico 21), y que por motivos de pandemia hayan estado influenciados para comprar más de forma online o por teléfono. De hecho al final de la cronología de la investigación, observamos que la frecuencia de compra se ha mantenido normalmente como lo estaba antes de la pandemia. Estando la frecuencia semanal con un 56.50% por ciento para los encuestados.

Tabla 3: Tabla cruzada municipio, con persuasión del COVID-19 en compras.

MUNICIPIO	SÍ	NO	TOTAL
ZONA NORTE	40.70%	59.30%	100%
ZONA SUR	69.50%	30.50%	100%
ÁREA METROPOLITANA	69%	31%	100%
TOTAL	49.50%	50.50%	100%

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, haciendo una comprobación más sistemática, rigurosa y específica observamos diferencias por municipio a la pregunta de si sus hábitos de consumo han cambiado debido a las consecuencias generadas por el COVID-19. Evaluando los municipios con el cruce por edad, (primera pregunta) nos damos cuenta de que para las personas de 40 y hasta 70 años, sí que han tenido consecuencias en la zona sur y área metropolitana. Ya sea por dependencia u otras causas.

6. CONCLUSIONES

Tras el análisis descriptivo, los resultados generales y específicos de nuestra muestra observada, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Con respecto a las preguntas planteadas para los objetivos de la investigación, cotejamos quedarnos con los resultados que más observaciones favorables tengan, (mayor verosimilitud), dado el carácter cuantitativo y estructurado. Pero no dejando de lado el muestreo no aleatorio de dicho diseño muestral. Esto nos da una idea de los hábitos de consumo de los clientes de Mercadona tras las consecuencias generadas por el COVID-19 en la isla de Tenerife. Consecuencias que resultaron en un primer impacto al principio de esta reciente pandemia. Además, ante las olas de contagio se han tenido que establecer nuevas medidas para poder paliar esta crisis sanitaria, social, pero sobretodo económica. Para Tenerife ha supuesto un cambio importante respecto a cómo los clientes de Mercadona enfrentan el consumo diario de sus productos.

El perfil de cliente de Mercadona en la isla de Tenerife, en su mayoría y según la elevación de nuestra muestra (66.8% femenino y 32.7% masculino), son personas de bastante edad, superior a 40 años, que pueden estar trabajando o en desempleo pero que dadas sus características pueden tener pensión o algún nivel de rentas. De hecho, parece ser con respecto a otros habitantes de menor edad, que esa generación silenciosa, y generación del Baby Boom, está manteniendo en cierta forma a generaciones inferiores como la generación X, los Millennial, la generación Z, e incluso la generación Alfa "touch", dado que estas generaciones más jóvenes han tenido irregularidades en sus niveles de ingreso debido a la incertidumbre del COVID-19 en sus economías o no están en edad de producir.

Los hábitos de consumo de los clientes de Mercadona cambiaron tras los resultados observados, con respecto al gasto extra que tuvieron que hacer para tomar las medidas de limpieza, desinfección, y seguridad planteadas por la pandemia. Sus curvas presupuestarias cambiaron, adaptándolas a comprar más marcas blancas (a menor precio) que líderes para poder seguir satisfaciendo sus necesidades y poder llenar la cesta de la compra. Además estaban presentes, la situación de ERTES en ese momento en Canarias, la caída de la tasa de empleo, de la tasa de ahorro por el gasto y de la subida de precios en general en alimentación.

Para Mercadona ha supuesto todo un reto saber adaptar su modelo de negocio, plantilla y tiendas para que sean más eficaces y eficientes dado el alto nivel de incertidumbre que presentaba la pandemia. Estudiando con un alto nivel de gestión, desde su presidencia, Juan Roig, ha establecido junto con su Consejo Directivo, las estrategias para poder fomentar las ventas y los acuerdos con sus proveedores sin que se vea perjudicada la calidad de sus productos. Todo un reto dado el panorama actual. De hecho ha tenido un beneficio al cierre de 2020 de 727 millones de euros, un 17,7 % más con respecto al cierre del 2019. Las estrategias de mercado con respecto al desarrollo de sus marcas blancas en contraste con las marcas líderes (facturando 26.932 millones de euros en 2020, 5,5 % más que a cierre del 2019). El reconocimiento rápido de la demanda de sus clientes tras

las consecuencias generadas por el COVID-19, (como los productos de limpieza, aseo, desinfectantes, cuidados...), manteniendo la rapidez en su inventario como en sus alimentos frescos, les ha propiciado de cara al cliente una gran ventaja competitiva, escuchándoles y adaptándose a sus exigencias. O como ellos los llaman en su modelo de negocio, ¡los jefes!

Tabla 4: Hoja de balance y cuenta de resultados Mercadona 2020.

ACTIVO NO CORRIENTE	7.109.736		
Inmovilizado intangible y material	6.974.858	Importe cifra de negocios	24.680.682
Inversiones financieras y otros activos	134.878	Aprovisionamientos	(18.147.082)
ACTIVO CORRIENTE	3.426.968	Otros ingresos de explotación	72.177
Existencias	686.559	Gastos de personal	(3.265.179)
Deudores e inversiones financieras	194.332	Otros gastos de explotación	(1.810.417)
Efectivo y otros activos líquidos	2.546.077	Amortización inmovilizado	(630.679)
TOTAL ACTIVO	10.536.704	Resultado por enajenaciones del inmovilizado	18.524
PATRIMONIO NETO	6.674.088	RESULTADO EXPLOTACIÓN	918.026
Capital	15.921	Ingresos financieros	4.554
Reservas	5.931.011		
Resultado del ejercicio	727.156	RESULTADO FINANCIERO	4.554
PASIVO NO CORRIENTE	43.269	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	922.580
Provisiones, deudas a largo plazo y resto de pasivos	43.269	Impuesto sobre beneficios	(195.424)
PASIVO CORRIENTE	3.819.347	RESULTADO DEL EJERCICIO	727.156
Proveedores	2.712.685		
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	805.105		
Personal	301.557		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	10.536.704		

Fuente: Memoria anual 2020 de Mercadona.

El COVID-19 fomentó la intensidad del comercio electrónico en el sector alimentación de Mercadona pero no fue suficiente como para cambiar los hábitos de consumo de sus clientes y que fueran lo suficientemente importantes según los datos observados. Estos se mantuvieron comprando mucho más de forma presencial a pesar de la pandemia, dada su necesidad de urgencia, motivaciones intrínsecas y extrínsecas que les dieran seguridad para saber qué productos comprar. Ahora bien, donde sí comprobamos una influencia mayor fue en los municipios para las personas mayores de 40 años. Para estos, las consecuencias del COVID-19 al principio sí que les instó a cambiar sus hábitos de consumo, bien porque no podían desplazarse, por dependencia o porque en su condición de edad, eran personas con un perfil de riesgo mayor para poder cuidarse.

Con respecto a la empresa y bajo los datos dispuestos, tenía una alta rotación y cambios continuos en los alimentos frescos además de una alta tasa de reposición, por consiguiente, la elección mayoritaria del cliente era estar presente en el momento de la compra. Frente a lo que pudiera parecer fue muy baja la interacción en la isla con el uso de la web, donde en otras comunidades autónomas de la península sí que tuvo mayor margen de utilidad. En el caso de nuestra utilizaron ligeramente más el teléfono que la web para encargar sus compras a domicilio. Y a pesar de la interrupción de este, en unas semanas volvió a la normalidad. No cabe duda que Juan Roig y su equipo directivo emplearon grandes estrategias para lograr una facturación de gran calado en tiempos de pandemia.

7. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

A pesar de la elección del ámbito temático, los objetivos y preguntas planteadas para la muestra población objeto de estudio y que su diseño haya tenido n=214 encuestas para la investigación. Hay que tener en cuenta una serie de limitaciones como la de las propias organizaciones, instituciones, agencias y consultoras porque la mayoría de estos datos son elaborados a nivel España y nivel Canarias. Por ende, nuestra labor primordial era obtener unos datos que fueran confiables, relevantes y seguros y para el objetivo de la investigación. Si no, no tendría sentido.

A la hora de establecer los resultados, es decir, cómo se desarrollan las observaciones a las preguntas planteadas objetivo de la investigación, es importante abordar que pueden existir diferentes sesgos, como los del propio investigador a la hora de analizar los propios datos observados, los métodos, los cálculos planteados y por supuesto el pensamiento analítico a la hora de hacer la aproximación sistemática de la investigación. O sesgos de memoria, como la de los propios encuestados a la hora de existir diferencias en el recuerdo de hechos o experiencias previas. Todo ello sin olvidar la propia existencia del sesgo de selección muestral de la población objeto de estudio y su error real que limita parte de los resultados obtenidos a las observaciones de nuestra propia muestra.

Con respecto a las recomendaciones, muchas medidas del Gobierno de Canarias y del Servicio Canario de Salud, así como el sistema de vacunación se hubieran adelantado si hubiera habido más rapidez para investigar, analizar y contrastar los datos obtenidos, ya que evitar retrasos en las tomas de decisiones importantes (tomando el ejemplo empresarial de Juan Roig), era primordial. Éstos resultados sufrían demasiados retrasos, ya que para cuando eran fechas de Carnaval en la isla, salían los estudios de Navidad, y cuando era Semana Santa salían los estudios sobre la época de Carnaval. Estos retrasos siguen todavía a día de hoy reflejándose en las medidas de alerta y en cómo se siguen gestionando éstos acuerdos de Gobierno en una Isla en la que los casos de COVID-19 siguen en descontrol, y de darse nuevos brotes de contagio podría elevarse el nivel de alerta.

Con respecto a la empresa Mercadona, algunos individuos de nuestra muestra que fueron entrevistados fuera de la encuesta aseguraron que hubieron fallos durante tres semanas en las entregas a domicilio, mientras Lidl y HiperDino sí lo hacían. Aquí es importante de ser así, establecer en el Gobierno de Canarias, medidas con respecto a las tiendas afectadas de la región para que se agilicen estos trámites administrativos, y que se pueda garantizar un servicio sobre todo para las personas mayores que más lo necesitan.

Con respecto a todos los que seamos clientes de Mercadona, hay que tener precaución y seguir ajustando la curva presupuestaria respecto a la pandemia pues la recuperación del empleo y de diferentes indicadores económicos serán algo lentos de cara a todo lo que queda del 2021.

8. BIBLIOGRAFÍA

Candela, M., Luconi, V. y Vecchio, A. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on the Internet latency: A large-scale study. *Computer Network*, 182, 107-495. doi: <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2020.107495>

Cardoso, M. (2020). Situación Canarias 2020. BBVA Research. <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-canarias-2020-3/>

Carta, G., Rodrigo, T., Ruiz, P., García, J. y Dávila, T. (2020). España impacto de la COVID-19 sobre el consumo en tiempo real y alta definición diciembre 2020. BBVA Research. <https://www.bbva.com/publicaciones/espana-impacto-de-la-covid-19-sobre-el-consumo-en-tiempo-real-y-alta-definicion-en-dic-20/>

Gavrila, S. y De Lucas, A. (2020). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120-381. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>

ISTAC (2021). Cifra población proyectada en la isla de Tenerife. Recogido en abril de:

<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/datos-abiertos/galerias/visor/indicadores.html?tema=poblacion#data>

Javi, M. (2021). Intersindical Canaria pide que Tenerife suba al nivel 4 de alerta sanitaria. Recogido en abril de: https://www.eldiario.es/canariasahora/tenerifeahora/sociedad/intersindical-pide-tenerife-suba-nivel-4-alerta-sanitaria_1_7803960.html

Laguna, L., Fiszman, S., Puerta, P., Chaya, C. y Tárrega A. (2020). The impact of COVID-19 lockdown on food priorities. Results from a preliminary study using social media and an online survey with Spanish consumers. *Food Quality and Preference*, 86, 1-9. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104028>

Oliver, N., Barber, X., Roomp, K. y Roomp K. (2020). Assessing the Impact of the COVID-19 Pandemic in Spain: Large-Scale, Online, Self-Reported Population Survey. *Journal of Medical Internet Research*, 22(9), 1504-1519. doi: <https://doi.org/10.2196/21319>

Pérez, C., Gianzo, M., Hervás, G., Ruiz, F., Casis, L. y Aranceta, J. (2020). Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España. *Revista Española de Nutrición Comunitaria*, 26(2), 1-17. doi: <https://doi.org/RENC.2020.26.2.5213>

Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en el ámbito económico y para la protección de la salud pública. Boletín Oficial del Estado, nº 62, (10 de marzo 2020). <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/10/6>

Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes para responder al impacto económico del COVID-19. Boletín Oficial del Estado, nº 65, (13 de marzo 2020). <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/12/7>

Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Boletín Oficial del Estado, nº 67, (14 de marzo 2020). <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463>

Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, de medidas urgentes de prevención, contención y coordinación para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Boletín Oficial del Estado, nº 163, (9 de junio 2020). <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/06/09/21/con>

Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2. Boletín Oficial del Estado, nº 282, (25 de octubre 2020). <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/25/926>

Real Decreto 86/2020, de 4 de diciembre, del Presidente, por el que se establecen nuevas medidas en el ámbito de la isla de Tenerife, en aplicación del Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma, para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-COV-2. Boletín Oficial del Estado, nº 249, (24 de diciembre 2020). <https://n9.cl/cic2u>

BOC Nº 125. (2020). Martes 23 de junio de 2020. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/3hSi52F>

BOC Nº 233. (2020). Viernes 13 noviembre 2020. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/3vDahGd>

BOC Nº 134. (2020). Sábado 4 de julio de 2020. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/3fOv0Qv>

BOC Nº 40. (2021). Viernes 26 febrero de 2021. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/2RFgkLD>

BOC Nº 57. (2021). Sábado 20 de marzo de 2021. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/2QVKfi5>

BOC Nº 64. (2021). Lunes 29 de marzo de 2021. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/2RGa0n9>

BOC Nº 83. (2021) Viernes 23 abril de 2021. Boletín Oficial de Canarias. <https://bit.ly/3oSiPpQ>

Orden SND/232/2020, de 15 de marzo, por la que se adoptan medidas en materia de recursos humanos y medios para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (15 de marzo 2020). <https://www.boe.es/boe/dias/2020/03/15/pdfs/BOE-A-2020-3700.pdf>

Orden SND/257/2020, de 19 de marzo, por la que se declara la suspensión de apertura al público de establecimientos de alojamiento turístico, de acuerdo con el artículo 10.6 del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (19 de marzo 2020). <https://bit.ly/3fM59Zq>

Servicio Canario de Salud (2021). GRAFCAN COVID-19 Canarias. Gobierno de Canarias. (actualización diaria). <https://bit.ly/3geBcR2>

Gobierno de Canarias (2021) Informes epidemiológicos. Situación actual 2021 (actualización diaria). <https://bit.ly/3hUlduX>

Roig, C., (2020). *Memoria anual de Mercadona*. Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/3oYfPlz>

Aguado, R., (2020). *Memoria anual de Mercadona*. Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/3oYfPlz>

Francisco, J., (2020). *Memoria anual de Mercadona*. Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/3oYfPlz>

Sanz, P., (2020). *Memoria anual de Mercadona*. Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/3oYfPlz>

Jordá, J., (2020). *Memoria anual de Mercadona*. Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/3oYfPlz>

Alfonso, J., (2019). *Mercadona: Historia de un éxito*. Conecta: Madrid.

Ansoff, I., (1985). *La estrategia de la empresa*. Biblioteca de la empresa: Madrid.

Ventura, J., (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo: Madrid.

Porter, M., (2020). *Estrategia competitiva*. Pirámide: Madrid.

Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0*, Prentice-Hall: Madrid.

López Roldán, P., y Fachelli, S., (2020). *Metodología de la investigación social cuantitativa*, Universidad Autónoma de Barcelona: Barcelona.

9. ANEXOS

Encuesta población objeto de estudio a través de google form:

https://drive.google.com/file/d/1EPs_uchIUU82KnByILCn510syKctayxi/view?usp=sharing

Tabla de datos encuesta hábitos de consumo sobre los clientes de Mercadona:

https://drive.google.com/file/d/1pcea0OxFnpewBxpVuQ_E2fchoAwys_7c/view?usp=sharing

Glosario de términos informe epidemiológico del Servicio Canario de Salud:

<https://bit.ly/3wBht5v>