

# **TRABAJO FIN DE GRADO**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**INNOVACIÓN EN LA LOGÍSTICA Y**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADONA S.A**

CURSO ACADÉMICO: 2021-2022

AUTOR: Mario Álvarez Pérez

TUTOR: Ramón Miralles Soler

## RESUMEN

En este trabajo se llevará a cabo un análisis estratégico de la empresa Mercadona, con el fin de estudiar la evolución de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad mediante los siguientes procedimientos:

En primer lugar, se tratará la historia de Mercadona desde los inicios hasta la actualidad, además de explicar el modelo de negocio conocido como “Modelo de calidad total”.

En segundo lugar, se realizará un análisis estratégico dividido en un análisis externo donde se analiza el entorno general mediante un análisis PESTEL y el entorno competitivo mediante las 5 fuerzas de Porter. Por otro lado, se realiza un análisis interno, donde destaca el análisis de la cadena de valor y el análisis DAFO. Sin olvidarnos de su orientación futura donde se tratan los temas de visión, misión y valores que sigue la empresa.

En tercer lugar, se llevará a cabo un análisis de las estrategias corporativas, centrandolo en las ventajas competitivas que lleva a cabo Mercadona, y por otro lado las estrategias competitivas de manera global, pero centrándonos en cada uno de los puntos que componen tanto las direcciones como el método de desarrollo.

Por último, indagaremos en que procesos ha llevado a Mercadona a construir un entramado logístico a la cabeza en innovación y cómo evoluciona.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis estratégico, ventaja competitiva, análisis interno y externo, logística, totalers, internacionalización e innovación

## **ABSTRACT**

In this work, a strategic analysis of Mercadona will be carried out, in order to study the evolution of the company from its beginnings to nowadays through the following procedures:

In the first place, the history of Mercadona will be discussed from its beginnings to the present, in addition to explaining the business model known as the "Total Quality Model".

Secondly, a strategic analysis divided into an external analysis will be carried out where the general environment is analyzed through a PESTEL analysis and the competitive environment through Porter's 5 forces. On the other hand, an internal analysis is carried out, where the analysis of the value chain and the SWOT analysis stand out. Without forgetting its future orientation where the issues of vision, mission and values that the company follows are discussed.

Thirdly, an analysis of corporate strategies will be carried out, focusing the analysis on the competitive advantages carried out by Mercadona, and on the other hand the competitive strategies globally, but focusing on each of the points that make up both addresses as the method of development.

Finally, we will investigate what processes have led Mercadona to build a logistics network at the forefront of innovation and how it evolves.

**KEY WORDS:** Strategic analysis, competitive advantage, internal and external analysis, logistics, totalers, internationalisation and innovation.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. MERCADONA .....	6
2.1. Origen y trayectoria .....	6
2.2. Mercadona en la actualidad.....	9
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
3.1. Misión, visión y valores de la empresa.....	11
3.2. Análisis externo. ....	12
3.2.1. Entorno general. ....	13
3.2.2. Entorno competitivo. ....	18
3.3. Análisis interno.....	22
3.3.1. La identidad de la empresa.....	22
3.3.2. La cadena de valor. ....	24
3.3.3. Análisis DAFO.....	29
4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	31
4.1. Ventaja competitiva. ....	31
5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	33
5.1. Direcciones de desarrollo. ....	34
5.1.1. Estrategias de expansión.....	35
5.1.2. Estrategias de diversificación. ....	37
5.1.3. Estrategias de integración vertical. ....	38
5.1.4. Estrategias de reestructuración. ....	39
5.2. Métodos de desarrollo. ....	39
5.2.1. Desarrollo interno.....	40
5.2.2. Desarrollo externo.....	42
6. LA LOGISTICA EN MERCADONA.....	44
7. CONCLUSIONES .....	47
8. BIBLIOGRAFÍA.....	50

## INDICE ILUSTRACIONES

Figura 1:Modelo de calidad total Mercadona.....	9
Figura 2:Hechos más relevantes 2020 de Mercadona .....	10
Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter para Mercadona.....	19
Figura 4: Cuota de mercado supermercados en España .....	20
Figura 5: Áreas funcionales de Mercadona .....	24
Figura 6: Cadena de valor de Porter .....	25
Figura 7: Tabla de salarios.....	28
Figura 8: Estrategias competitivas genéricas.....	31
Figura 9: Modelo de Abell de Mercadona.....	34
Figura 10: Direcciones de desarrollo estratégico. ....	35
Figura 11: Marcas blancas Mercadona. ....	36
Figura 12: Centros de distribución.....	45
Figura 13: Logística sostenible.....	47

## INDICE TABLAS

Tabla 1: Inflación España 2013-2022.....	14
Tabla 2: PIB España 2013-2021. ....	15
Tabla 3: Cifras económicas-financieras 2019-2020 .....	41

## 1. INTRODUCCIÓN

Mercadona S.A es una empresa española de carácter familiar que lleva en activo 45 años en los que ha mostrado una evolución envidiable pasando de sus inicios con 3 tiendas a 1661 como tiene hoy en día, podemos decir que es la empresa líder del sector y que por cada 4€ que dedican los consumidores a la cesta de la compra 1€ va directamente a parar a la empresa valenciana. Pero ¿a qué se debe este éxito? ¿cómo lo ha conseguido?, estas son preguntas que vamos a responder en el trabajo siguiendo la estructura marcada por Luis Ángel Navas Martín y José Emilio Navas López en el libro La dirección estratégica de la empresa.

El objetivo del trabajo es analizar la estrategia competitiva de la empresa de la manera más completa posible mediante las herramientas estudiadas en las asignaturas de dirección estudiadas en la carrera, pero centrándonos en la dirección estratégica.

## 2. MERCADONA

### 2.1. Origen y trayectoria.

La empresa Mercadona S.A nace en 1977 por el matrimonio formado por Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso Mocholí quienes inician su actividad dentro del Grupo Cárnicas Roig, las entonces carnicerías de la familia Roig cambiaron su modelo de negocio para convertirse en tiendas de ultramarinos.

Cuatro años más tarde, los hijos del matrimonio, Juan, Fernando, Trinidad y Amparo compran la empresa a sus padres, asumiendo Juan Roig la dirección de la empresa. En ese momento contaban con 8 tiendas de aproximadamente 300m<sup>2</sup> cada una.

En 1981 Mercadona ya comienza a dar señales de ser una empresa innovadora en el sector, siendo en 1982 la primera empresa española en utilizar códigos de barras en los puntos de ventas y en 1988 creando el primer centro logístico totalmente automatizado. Ese mismo año Mercadona adquiere los

Supermercados Superette, que contaba con 22 tiendas en Valencia, y en 1989 Cesta de distribución y Desarrollo de centros comerciales, con los que consigue tener presencia en Madrid.

En 1990 el matrimonio formado por Juan Roig y María Hortensia Herrero pasan a ostentar la mayor parte de la compañía y aunque cambia la estructura de capital, no lo hace su estrategia de expansión ya que adquiere el grupo de supermercados Dinos y Super Aguilar en 1991.

En 1993 la compañía ya contaba con más de 10.000 trabajadores en su plantilla y 150 tiendas, es ese mismo año cuando deciden lanzar la estrategia comercial de siempre precios bajos, que más tarde evolucionaría al Modelo de Calidad Total.

Es en 1996 cuando la compañía logra la apertura de su tienda 200 y con ella el nacimiento de las marcas que conocemos actualmente como son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

Siguiendo con la línea de expansión de la compañía en 1997 llegan a un acuerdo de unión con Almacenes Gómez Serrano y en 1998 adquieren los almacenes Paquer y supermercados Vilaró consiguiendo estar presente en Andalucía y Cataluña.

En 1999 consigue convertir en fijos a los 16.825 trabajadores que en ese momento formaban parte de su plantilla, además de inaugurar el nuevo bloque logístico en Antequera (Málaga) e iniciar un nuevo proyecto de diseño en el modelo de perfumerías.

Con el inicio del siglo XXI la compañía se lanzó a la inauguración de la primera “tienda por ambientes”, es decir, una tienda dividida en sectores como el de carnicería, pescadería, panadería entre muchos otros. También se lanzaron a la construcción de otro bloque logístico en Sant Sadurní d’Anoia (Barcelona), que tras la inauguración en 2001 se establece el primer centro educativo infantil para los trabajadores de este bloque logístico. Alcanzando este año también la cifra de las 500 tiendas.

En el año 2003 realizan una auditoria ética, siendo la primera en España en realizarla. Sin dejar atrás la creación de bloques logísticos como el de San Isidro

(Alicante), el de Huévar (Sevilla) en 2004 y el de Granadilla de Adona (Tenerife) en 2005, ese mismo año la empresa decide dar un lavado de imagen con la implantación de un nuevo uniforme.

En 2006 se inaugura la tienda número 1.000 y un año más tarde se pone en marcha otro centro logístico, en este caso en Ciempozuelos (Madrid) y en 2008 se inaugura en el Ingenio (Gran Canaria), además de la realineación de Mercadona con el Modelo de Calidad Total, quince años después de su implantación.

En 2009 la compañía firma un nuevo Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad para los años 2010-2013. Un año después implanta el modelo de gestión de RRHH basado en el liderazgo y la cultura del esfuerzo: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.

En 2013 se firma un nuevo Convenio Colectivo y Plan de Igualdad para los años 2014-2018, además de inaugurar un centro logístico en Guadix (Granada) y tan solo un año más tarde la compañía anuncia la apertura de la tienda 1.500 además de poner en marcha la construcción del nuevo Centro de Proceso de Datos situado en Albalat dels Sorells (Valencia).

En 2016 se da un paso muy grande en la estrategia de internacionalización dando el visto bueno a la entrada de Mercadona S.A en el mercado portugués, además de inaugurar los dos primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, ubicados en el Puerto de Sagunto (Valencia) y en la localidad de Peligros (Granada).

En el año 2018 se dan dos pasos muy importantes hacia la innovación lanzando en Valencia el nuevo servicio de venta online e implantando la nueva sección de "Listo para Comer". Además de implantar un nuevo Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad 2019-2023.

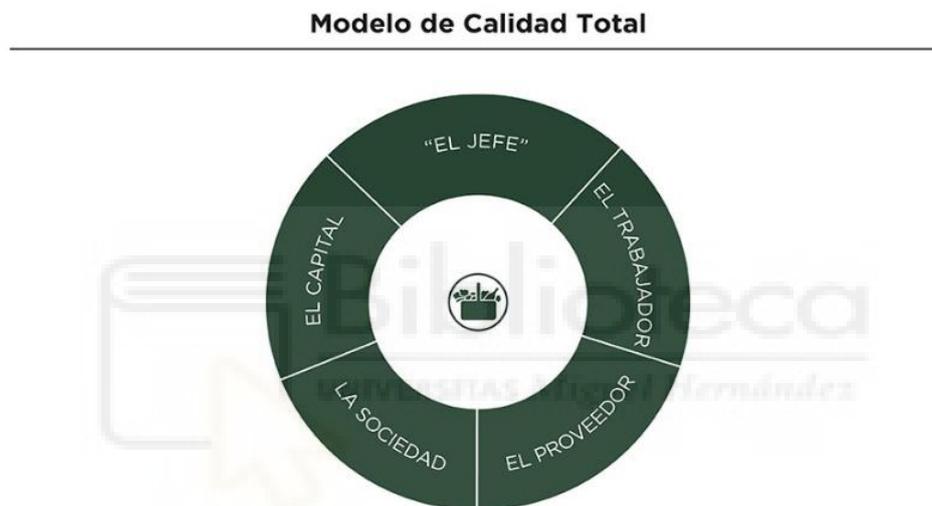
En 2019 el proyecto de internacionalización se convierte en realidad con la apertura de la primera tienda en Portugal.

## 2.2. Mercadona en la actualidad.

Mercadona es una compañía de supermercados, de capital 100% español y familiar, que tiene por objetivo satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes.

Su modelo de negocio se basa en el “Modelo de calidad total” que está vigente desde 1993 y con el que busca satisfacer por igual a los cinco componentes de la empresa como son:

Figura 1: Modelo de calidad total Mercadona



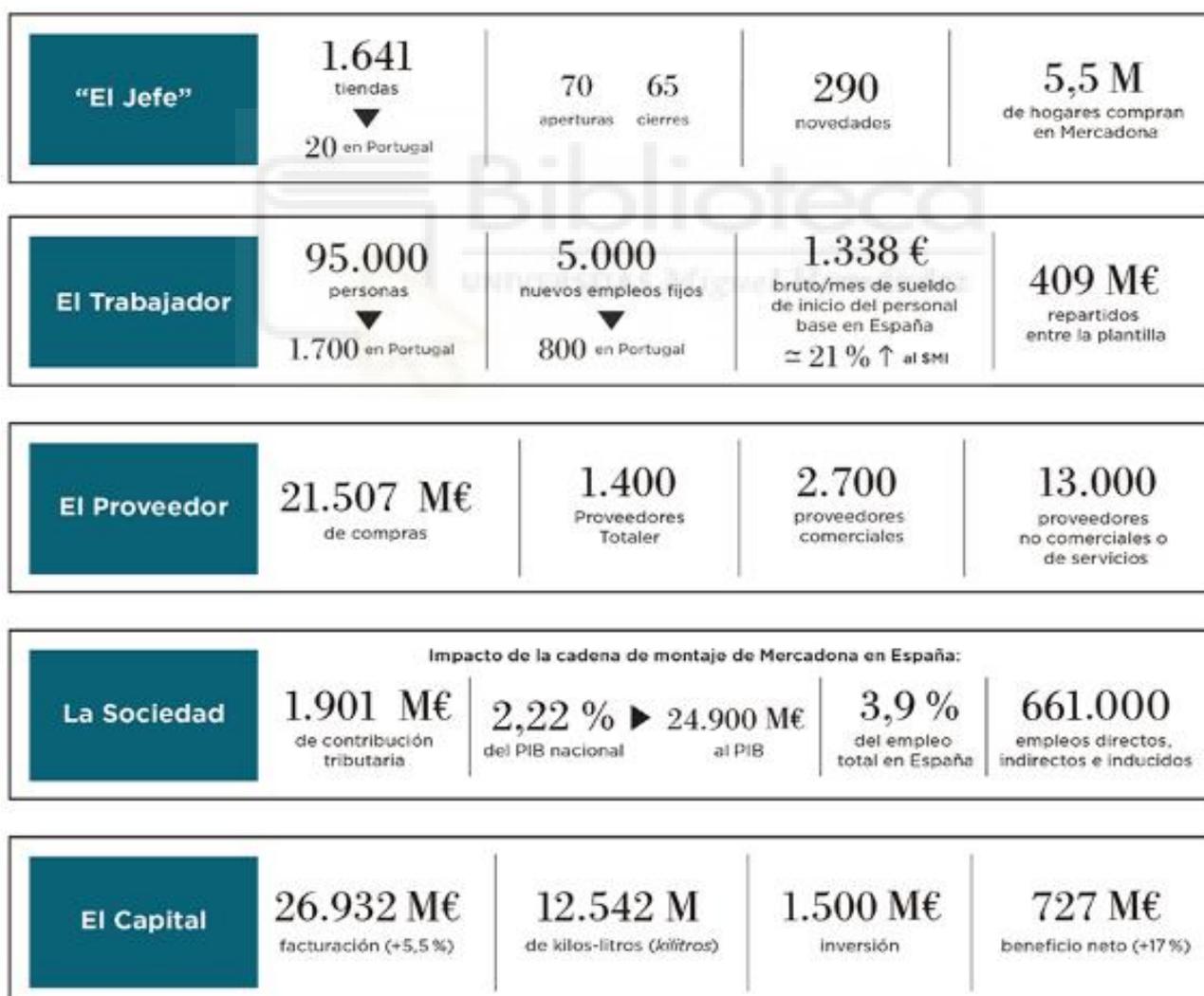
Fuente: Mercadona.es

- **El “Jefe” (cliente):** Busca la satisfacción del cliente y por ese motivo lo sitúan en el centro de todas las decisiones.
- **El trabajador:** Para tener al cliente satisfecho hay que tener al trabajador contento es por ello por lo que Mercadona lleva a cabo un modelo de RRHH basado en la estabilidad, la formación y la promoción interna, entre otros valores.
- **El proveedor:** Trabaja juntamente con los proveedores para conocer con detalle el producto que ofrece.
- **La sociedad:** Para cumplir con la misión de la empresa es necesario satisfacer a la sociedad contribuyendo a su desarrollo y progreso de forma eficiente, responsable y sostenible.

- **El capital:** El beneficio siempre llega tras satisfacer al resto de componentes de la empresa.

Como podemos observar en la figura 2 algunos de los datos más relevantes son que Mercadona en el año 2020 contaba con 1.641 tiendas, de las cuales 20 se sitúan en Portugal. Cuenta con 95.000 trabajadores y 15.700 proveedores. Tiene un gran impacto positivo en la sociedad generando 566.000 puestos de trabajo indirectos, además de contribuir a la agencia tributaria con 1.901.000.000€. Y cabe añadir que cuenta con un beneficio neto de 727.000.000€.

Figura 2: Hechos más relevantes 2020 de Mercadona



Fuente: Mercadona.es

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

#### **3.1. Misión, visión y valores de la empresa.**

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde el punto de vista general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? En este sentido, su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo algo así como la declaración de principios mediante la cual se presenta ante la sociedad. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

En el caso de Mercadona la misión es "prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales, asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo" (Mercadona.es, 2022)

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Consiste por tanto en responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos en el futuro? Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa (Hamel & Prahalad, 1990).

Si contestamos a las preguntas que nos debemos hacer para establecer la visión, Mercadona busca "Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a 'El Jefe' como faro"

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretende guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino.

Mercadona sigue los valores de:

- **Igualdad y equidad:** “En Mercadona fomentan los valores de la igualdad, la diversidad y la tolerancia y, por ello, no distinguen por sexo, edad u otra condición. Uno de los hechos es que, a misma responsabilidad, mismo sueldo”
- **Oportunidades de Formación y Promoción interna:** Mercadona ha destinado 2,6 millones de horas a la formación de sus empleados, lo que se traduce en un desembolso para la empresa de más de 75 millones de euros, además de promocionar a 953 empleados este último año.
- **Medidas para la Conciliación:** “Mercadona trata de que su plantilla concilie sus roles profesionales y personales. Entre otras medidas, ofrece la posibilidad de ampliar un mes más la baja maternal y dispone de Centros Infantiles en algunos de sus bloques logísticos. Además, ha implantado una jornada laboral de cinco días a la semana (5+2) para el personal de supermercados que supone una medida pionera al permitir 140 días libres al año.”
- **Transparencia y Participación:** “Mercadona comparte la información y objetivos de la empresa con sus trabajadores. Además, para desarrollar el talento de las personas, fomenta el diálogo y su participación, ya que para obtener las mejores ideas hay que aprovechar la creatividad de todas las personas que forman la compañía” (Mercadona.es, 2022)

### 3.2. Análisis externo.

El análisis externo de la empresa lo podemos dividir en dos maneras de analizar los factores que no pertenecen a la empresa, pero les afectan de forma directa. Una manera de analizar los factores que determinan al sistema socioeconómico que rodea el entorno de la empresa es analizando el entorno general, mientras que si lo que queremos es analizar parte del entorno más próximo a la actividad de la empresa deberemos centrarnos en el entorno competitivo.

### 3.2.1. Entorno general.

El objetivo por el cual se realiza un estudio del entorno general de la empresa es conocer las amenazas y oportunidades de la empresa en dicho entorno en el presente y el futuro. Los factores que forman parte del entorno general son los siguientes:

**Factores políticos-legales:** Estos factores hacen referencia a todo lo relacionado con las regulaciones legislativas que impone el gobierno y que pueden afectar directa o indirectamente al desarrollo normal de la empresa. Como por ejemplo las políticas impositivas, estabilidad o inestabilidad gubernamental, regulaciones, subvenciones... (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Mercadona cuenta con un equipo jurídico dirigido por Héctor Hernández como Director General jurídico, organización y Marina de empresas, que le permite estar informado de las decisiones gubernamentales y de esta forma situarse con una ventaja competitiva respecto a sus competidores, como por ejemplo subvenciones que podía haber solicitado la empresa Mercadona en 2020 con el fin de adoptar medidas anticovid y que finalmente decidió renunciar alegando que esas ayudas eran más necesarias para las pymes, u otras como con el aumento de impuestos indirectos en 2021 como es el IVA de las bebidas azucaradas y que afectó negativamente a las ventas, la huelga de transportista vivida el mes de marzo de 2022 que provocó que muchos productos básicos que comercializa la empresa no pudieran llegar a los supermercados, etc.

**Factores económicos:** Este factor tiene que ver con el análisis y el estudio de todo lo relacionado con la economía de un país que puede afectar directa o indirectamente a la estrategia de una empresa. Los aspectos que se pueden tener en cuenta en este grupo serían, por ejemplo, la crisis económica, las tasas de desempleo, el PIB nacional, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, así como el IPC... (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En la actualidad España está viviendo un periodo económico complicado, acabamos de salir de una crisis sanitaria mundial y en los últimos meses hemos

conocido que España se enfrenta a la subida de la inflación más importante vivida desde 1985, como podemos observar en la tabla 1, esta escalada de la inflación se debe al aumento de precios en la energía y la guerra de Ucrania, que han provocado que se sitúe en una cifra récord entorno al 10% cuando tan solo un año antes se situaba en los niveles aceptados por la UE de entorno al 2%. Esta situación afecta negativamente de forma directa e indirecta a Mercadona. Principalmente de manera directa debido a que la subida de combustibles y de la luz les supone unos costes fijos más elevados, además han aumentado el salario de sus empleados en un 5% para que el poder adquisitivo de sus trabajadores no se viera tan afectado, e indirecta porque al aumentar la inflación, también lo hace el IPC y por tanto la cesta de la compra de los consumidores se ve minorada, es cierto que Mercadona trabaja en un sector de productos primarios y aunque se ve afectado indirectamente no será como el sector del ocio y la hostelería.

Tabla 1: Inflación España 2013-2022.

PERIODO	INFLACIÓN
marzo 2022	9,818 %
marzo 2021	1,342 %
marzo 2020	-0,018 %
marzo 2019	1,338 %
marzo 2018	1,214 %
marzo 2017	2,290 %
marzo 2016	-0,840 %
marzo 2015	-0,664 %
marzo 2014	-0,145 %
marzo 2013	2,426 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos macro.

Otro indicador para conocer cómo está la economía española es mediante el PIB ya que se trata conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un año y en el que como observamos en la tabla 2, tras mostrar signos de estar saliendo de una gran crisis económica en 2013 con un PIB negativo que se consigue compensar los años siguientes, con la llegada del covid vuelven a las cifras negativas de PIB debido al parón generalizado de las industrias. En la actualidad, las cifras se muestran similares a las alcanzadas en 2018 y es que las políticas expansivas han conseguido volver a la normalidad en tan solo un año.

Tabla 2: PIB España 2013-2021.

Periodo	PIB anual	Var.PIB (%)	Periodo	PIB per capita	Var.PIB (%)
2021	1.205.063 M€	5,1%	2021	25.460 €	7,5%
2020	1.121.948 M€	-10,8%	2020	23.690 €	-10,3%
2019	1.244.375 M€	2,1%	2019	26.420 €	2,6%
2018	1.203.259 M€	2,3%	2018	25.750 €	3,1%
2017	1.161.867 M€	3,0%	2017	24.970 €	4,1%
2016	1.113.840 M€	3,0%	2016	23.980 €	3,3%
2015	1.077.590 M€	3,8%	2015	23.220 €	1,9%
2014	1.032.158 M€	1,4%	2014	22.780 €	1,2%
2013	1.020.348 M€	-1,4%	2013	22.518 €	-0,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos macro

**Factores socioculturales:** estos factores recogen las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa. Pueden recoger variables tales como los hábitos y estilos de vida, la conflictividad social, el nivel de educación, la existencia de grupos religiosos diferenciados... (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Mercadona destaca por ser una empresa que escucha a sus consumidores proporcionándole productos que son demandados por los diferentes tipos de consumidores, como es el caso de los celíacos o los intolerantes a la lactosa y es que Mercadona sabe a adaptarse a las necesidades y reconocer una oportunidad para diferenciarse de otros supermercados ya que fue pionero en la comercialización de productos sin gluten y sin lactosa, además este año ha lanzado al mercado productos con alto contenido en proteínas para los más deportistas y es que cada más la sociedad se preocupa por su aspecto físico y la comida saludable encontrando de esta forma entre los consumidores diferentes necesidades a satisfacer. Pero la sociedad en general no solo ha cambiado el producto que consumo, sino como lo consume, como veremos en el siguiente apartado de los factores tecnológicos, Mercadona ha tenido a que adaptar su estructura para poder satisfacer la demanda de las compras por internet.

**Factores tecnológicos:** Como cada vez cobra más importancia los cambios tecnológicos, las empresas deben adaptarse si quieren obtener una ventaja competitiva y seguir en el mercado ya que la tecnología se encuentra en cualquier departamento de una empresa, desde la producción, hasta el marketing y pasando por la distribución. Por ello las empresas se ven obligadas a invertir en I+D para que sus productos no se queden obsoletos. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Mercadona es una empresa que apuesta por el avance tecnológico desde ser los primeros en utilizar código de barras para sus productos o como hemos comentado en el apartado de los factores socioculturales, ofrecer a sus clientes la opción de comprar por medio de su página web y contar con unos centros logísticos completamente informatizados en el que el personal a cargo apenas tiene que realizar la labor de supervisar el proceso la convierten en una empresa tecnológicamente al día.

Asimismo, ha implantado un Centro de Proceso de Datos en Albalat (Valencia) que contiene un sistema tecnológico creado por Mercadona con el apoyo de Oracle, el cual le permite conocer en tiempo real la situación de los productos frescos de sus tiendas. De esta manera consigue poseer una ventaja competitiva

frente a sus competidores ya que la aplicación les avisa de la cantidad de surtido del que disponen en cada momento y pueden anticiparse a la hora de enviar los productos a la tienda creando una ventaja estratégica que le permite ajustarse a la demanda real.

**Factores medioambientales:** en los últimos años es un aspecto que ha cobrado gran importancia en las empresas, se refiere a aspectos tales como la disponibilidad de recursos naturales, las energías renovables, el consumo de energía y la eficiencia energética, el cambio climático, el reciclaje y el tratamiento de residuos, y, en general todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta.

Cabe destacar que Mercadona es una empresa medioambientalmente responsable y cuenta con un sistema de gestión propio de compromiso con el medio ambiente que se centra en cuatro áreas principales:

- **Optimización logística:** Basándose en la premisa de “Transportar más con menos recursos”, la gestión logística de Mercadona está centrada en la optimización de cada trayecto realizado, la constante renovación y la modernización de la flota, la búsqueda de modos de transporte más sostenibles con combustibles alternativos y estrategias para mejorar la última milla.

- **Eficiencia energética:** Usar únicamente la energía que se necesita es una máxima de los procesos de Mercadona. La compañía se halla inmersa en una brutal transformación que incluye la renovación de sus tiendas a un modelo más eficiente y sostenible, incorporando numerosas medidas y tecnologías que ayudan a reducir y optimizar el consumo de energía.

- **Gestión de residuos:** Como distribuidor de alimentación, Mercadona tiene como prioridad la prevención de la generación de residuos en sus procesos, con especial énfasis en evitar el desperdicio alimentario. Además, está trabajando también para reducir el plástico y mejorar la sostenibilidad de los envases de marca propia, buscando las mejores soluciones según los criterios marcados por la UE.

- **Producción sostenible y bienestar animal:** Mercadona dispone de una política de Bienestar animal que refleja los esfuerzos en garantizar unas

condiciones dignas durante toda la vida del animal, así como la seguridad alimentaria y la calidad del producto. Trabajan estrechamente con sus proveedores de carne, huevos y leche para asegurar el cuidado de los animales en las explotaciones ganaderas y todos los procesos, además de cumplir con la legislación vigente en materia de Bienestar animal.

### **3.2.2. Entorno competitivo.**

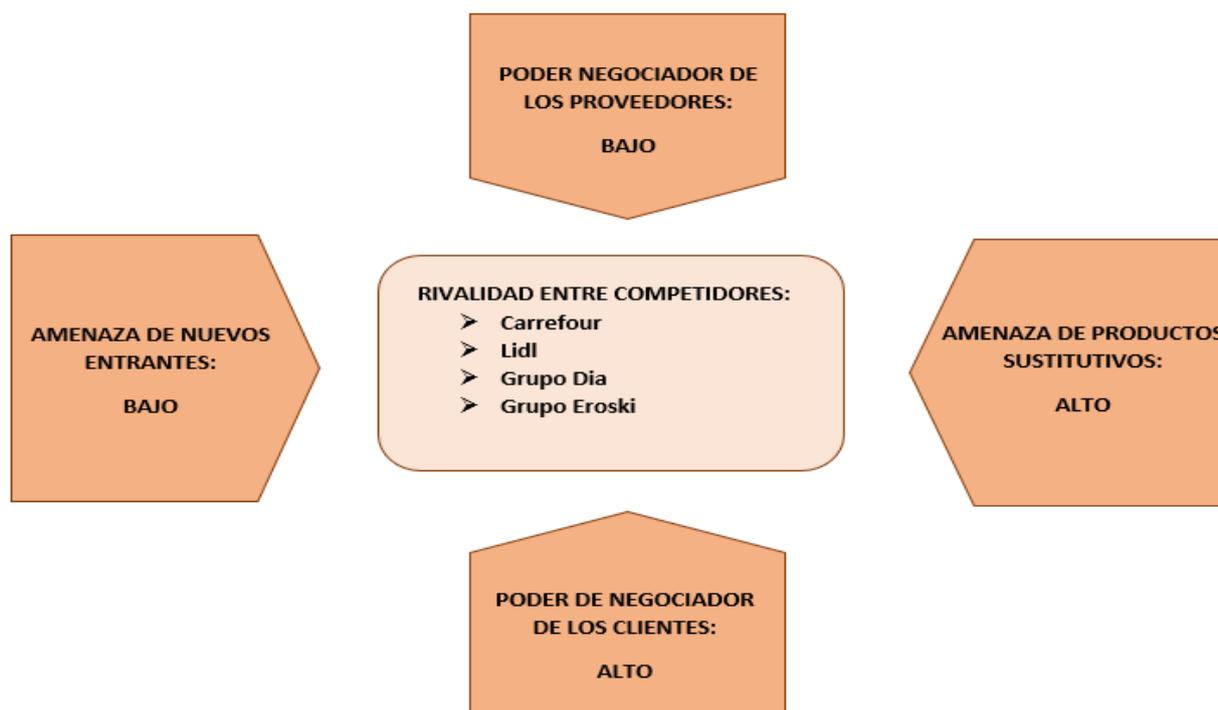
Se conoce como al entorno competitivo a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige.

La mejor manera de explicar el entorno competitivo es mediante el modelo de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y a amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que en su conjunto definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- La rivalidad entre los competidores existentes.
- La posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutivos
- El poder de negociación de los proveedores.

Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter para Mercadona.



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2008)

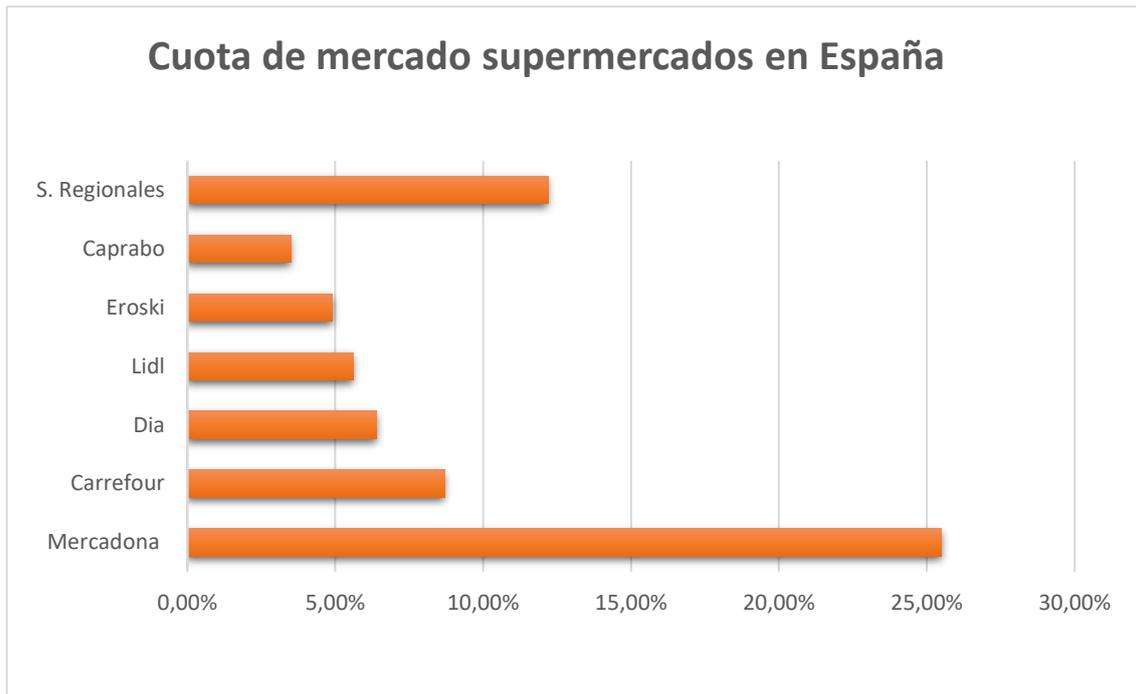
Como hemos podido observar en la figura 3, el modelo de las cinco fuerzas de Porter se representaría de la siguiente manera para el caso de Mercadona

**La rivalidad entre los competidores existentes:** se considera la fuerza más poderosa de las 5 y hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás. (Porter, 2008)

A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el tractivo de la industria disminuye la intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales, tales como:

- Número de competidores
- Ritmo de crecimiento
- Barreras de movilidad
- Barreras de salida

Figura 4: Cuota de mercado supermercados en España



Fuente: elaboración propia a partir de libremercado.com

Como se puede observar en la figura 4, los principales competidores de Mercadona son Carrefour, seguido de Dia y Lidl, aunque el sector de los supermercados la rivalidad es alta, Mercadona destaca sobre todos ellos con una cuota de mercado del 25,5%, esto la sitúa como la líder indiscutible.

Es cierto que nos encontramos en un sector de crecimiento muy lento, siendo Mercadona la que mayor crecimiento muestra con un 0,5%, donde las reducciones de precios son comunes y con unas barreras de salida altas hace que Mercadona se encuentre en un mercado con una alta rivalidad.

**Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. (Porter, 2008)

La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso. Podemos afirmar por tanto que la entrada de nuevo

competidores es baja debido a que las barreras de entrada al mercado son muy altas y es difícil realizar una inversión tan alta y crear una imagen tan sólida como para posicionarse cerca de los líderes.

**Amenaza de productos sustitutivos:** referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. (Porter, 2008).

Este puede ser una de las principales amenazas para Mercadona debido que trabaja con una gran variedad de marcas blancas y si apareciera un producto de marca blanca de mayor calidad provocaría que tanto la demanda como el precio del producto se volviera más elástica llevando incluso a tener que dejar de comercializar el producto en caso de supusiera pérdidas para el fabricante debido a que sus proveedores trabajan con unos márgenes muy reducidos.

**Poder de negociación de los proveedores y de los clientes:** se define el poder de negociación de los proveedores y cliente como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, etc. A medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye. (Guerras Martín & Navas López, 2007).

Algunos de los factores que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes son los siguientes:

Proveedores	Clientes
Proveedores concentrados	Clientes concentrados
Compra pequeños volúmenes	Compra grandes volúmenes
Productos diferenciados	Productos no diferenciados
Altos costes de cambio	Bajos costes de cambio
Amenaza integración hacia adelante	Amenaza integración atrás

No existen productos sustitutos	Existen productos sustitutos
Producto no almacenable	Producto almacenable
Producto importante para el cliente	Producto importante para el cliente
Proveedor tiene información total	Ciente tiene información total

En el caso de los proveedores de Mercadona el poder de negociación es muy bajo, ya que Mercadona es consciente de la cuota de mercado que tiene y lo que supone para un proveedor fabricar ese volumen de producto, es por ello, que a muchos de sus proveedores les exigen exclusividad a cambio de contratos de larga duración. Por otro lado, los clientes de Mercadona, sí que tiene un gran poder de negociación debido a que pueden optar por una gran variedad de supermercados distintos, con el principal objetivo de encontrar el precio más económico, por eso la empresa busca satisfacer a sus clientes mediante la conocida política de “siempre precios bajos”, sin promociones, única y exclusivamente se basa en principios de máxima calidad, surtido, servicio y mínimo presupuesto y tiempo.

### **3.3. Análisis interno.**

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. A continuación, analizaremos alguna de las principales técnicas de análisis que han surgido tanto en la literatura especializada como en la práctica empresarial, que investigan desde distintas ópticas el diagnóstico interno de la empresa. Cada una de ellas recoge aspectos parciales del interior de la empresa y tiene sus ventajas e inconvenientes. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

#### **3.3.1. La identidad de la empresa.**

Una primera aproximación para el estudio del ámbito interno de la empresa es la delimitación de lo que denominamos la identidad. Este análisis es ciertamente

de carácter muy general y su objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Algunas de las características básicas que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes:

- **Edad:** podemos decir que Mercadona se trata de una empresa madura mostrando un crecimiento constante, aunque despacio debido a las dificultades del sector.
- **Tamaño:** el tamaño de la empresa podemos afirmar que es grande, ya que se sitúa como la número 1 del sector.
- **Campo de actividad:** Mercadona se dedica a la distribución alimentaria, droguería, perfumería, y complementos donde incluyen sus propias marcas blancas.
- **Tipo de propiedad:** Mercadona se trata de una empresa privada, y la estructura de la propiedad es familiar.
- **Ámbito geográfico:** Mercadona hasta 2019 ha sido una empresa nacional que ha dado el salto a Portugal por lo que podemos decir que su ámbito geográfico es la península ibérica.
- **Estructura jurídica:** la naturaleza jurídica de Mercadona se trata de una Sociedad Anónima.

Conocer la identidad de la empresa ayuda a entender mejor el soporte estratégico, de igual importancia es conocer las áreas funcionales de la empresa. Tal y como podemos ver en la figura 5 estos son los 15 departamentos de los que se compone Mercadona y sus responsables.

Mediante las áreas funcionales podemos llevar a cabo un análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles de cada departamento que se elabora de forma muy similar a la del perfil estratégico del entorno, que hemos realizado en el punto anterior.

Figura 5: Áreas funcionales de Mercadona



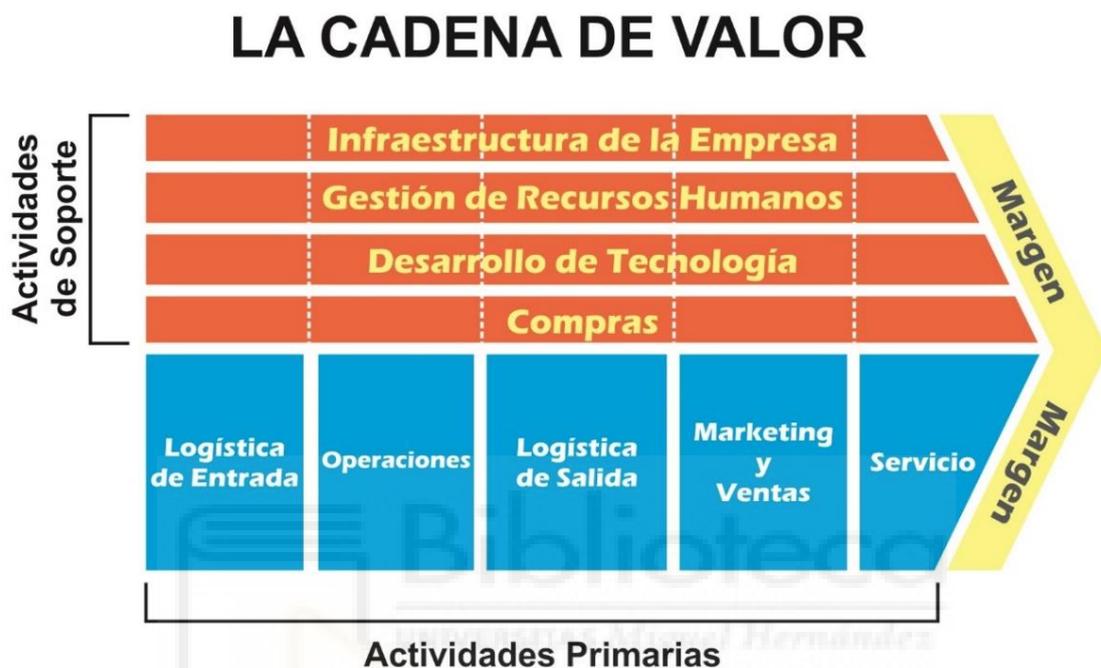
### 3.3.2. La cadena de valor.

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter. El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

La cadena de valor de una empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo, tal como aparece en la figura 6. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Figura 6: Cadena de valor de Porter



Fuente: Porter (2010)

A continuación, vamos a analizar para la empresa Mercadona las actividades de soporte o apoyo y las primarias:

**Actividades primarias:** son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Estas son:

- **Logística interna o de entrada:** Mercadona es líder del mercado del sector entre otras cosas por su inversión continua en tecnológica que le han llevado a crear centros logísticos totalmente automatizados. Lo que se ha conseguido con el nuevo software es que la máquina sea capaz de despaletizar los envíos de los fabricantes y organizar los pedidos para las tiendas, dejando claro que en avances tecnológicos Mercadona no tiene rivales, pero este tema lo trataremos con mayor detalle en el epígrafe 6.

- **Operaciones:** Mercadona se caracteriza por tener una relación muy directa y cercana con sus proveedores lo que permite que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente, y poder satisfacer las necesidades del mercado de la manera más rápida posible, por tanto, puede administrar un nivel de stock bajo evitando de esta forma las mermas. El proceso de operaciones lo podemos dividir en: Recepción, identificación, colocación en cajas y bandejas, ordenación por temperaturas, colocación en pales, organización del conjunto de palés, mantenimiento y por último la carga del camión.
- **Logística externa o de salida:** Mercadona cuenta con 1661tiendas. Estas tiendas son abastecidas por un total de 15 bloques logísticos operativos, dos almacenes satélites y dos almacenes reguladores que se sitúan repartidos en el territorio español. Lo que le permite estar cerca de sus tiendas.
- **Marketing:** Mercadona no es un supermercado que invierta dinero en publicidad, esta decisión le permite ser fiel a su política de siempre precios bajos y lograr que sus productos sean los más económicos posible para el consumidor, pero manteniendo la calidad de sus marcas blancas, como son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy entre las más conocidas. En lo relativo a la situación de sus tiendas, Mercadona se caracterizaba por ubicarse en zonas urbanas, pero en los últimos años ha mostrado un comportamiento de crear nuevas tiendas en las afueras de las ciudades, con el objetivo de que las tiendas tengan una superficie mayor y por tanto una variedad más amplia de producto que le permite al consumidor a realizar su compra completa de la semana o el mes, sin tener que desplazarse a por productos a otros supermercados competidores como pueden ser Carrefour y Lidl que destacan precisamente por ubicarse a las afueras y tener una gran superficie.
- **Servicio posventa:** para Mercadona como demuestra en su modelo de calidad total lo más importante es el cliente, es por ello que ofrece toda una serie de facilidades para que “el Jefe” acuda a sus supermercados.

Desde ofrecer el uso de aparcamiento gratuito, que te lleven la compra a casa, los pedidos telefónicos, la compra online y servicio de atención al cliente.

**Actividades de apoyo:** no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Estas son:

- **Aprovisionamiento:** Mercadona persigue la excelencia para construir un surtido de productos que aporte diferenciación y prescriba al cliente productos con una gran calidad todos los días a un precio imbatible, es por eso por lo que los principales proveedores de Mercadona trabajan exclusivamente para ellos, de los 4.500 proveedores con los que cuenta Mercadona 1.500 producen solamente para ellos, de esta forma consigue conocer de forma más certera el origen y calidad del producto. Es cierto que Mercadona trata de buscar proveedores nacionales siempre que la temporada y la proximidad lo haga posible ya que está comprometida a desarrollar una cadena agroalimentaria sostenible.
- **Desarrollo de tecnología:** Mercadona cuenta con un portal web desde el que se pueden realizar compras, sugerencias o consultar facturas en el caso de las empresas, por otro lado, los trabajadores cuentan con una aplicación (Activa2) desde la que pueden consultar su horario y nóminas entre otras cosas, en lo que se refiere a logística podemos decir que es una empresa puntera pero este tema lo trataremos con más detalle en el epígrafe 6. Por otro lado, destacar uno de los últimos acontecimientos más importantes a nivel tecnológico de la empresa, que se producía el pasado verano con la firma de un contrato con la empresa SAP en el que han puesto en marcha un plan de innovación digital para transformar y optimizar todos los procesos de su cadena de valor (aprovisionamiento, logística, finanzas, recursos humanos, gestión de tienda, y relación con clientes), y supondrá el despliegue a gran escala del software y servicios de SAP con el objetivo de responder con mayor agilidad a las necesidades de sus clientes, trabajadores y proveedores, ganando en flexibilidad y

eficiencia y garantizando la excelencia en el servicio que siempre ha caracterizado a Mercadona, así como incrementar las posibilidades de aprovechar las nuevas oportunidades en el futuro.

- **Administración de RRHH:** Mercadona destaca por ser la empresa entre las del sector que mejor remunera a sus trabajadores, entorno a los 1.500€ netos para trabajadores con una antigüedad de más de cuatro años, además cabe destacar que casi el 100% de su plantilla es fija, excepto la que contratan para las campañas de navidad, semana santa y verano. Desde la misma empresa afirman que: “Las condiciones laborales de Mercadona destacan por ofrecer empleo estable y de calidad mediante un Modelo de Recursos Humanos que fomenta la formación, la promoción interna y la equidad, entre otros valores. La política de Recursos Humanos de Mercadona ha sido reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y es la primera empresa del sector Distribución en el ranking Merco Talento”. Además, reparte una parte de su beneficio anual con la plantilla. Como hemos comentado antes los trabajadores de Mercadona se benefician de una política retributiva con incrementos salariales en cada paso de tramo (año de antigüedad), hasta cinco tramos en cada puesto.

Figura 7: Tabla de salarios.

Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	*1.425 €	1.565 €	1.738 €	*1.929 €
Neto/mes	1.242 €	1.313 €	1.436 €	1.572 €

En vigor 01/01/2022

≈ 27% ↑ al Salario Mínimo Interprofesional

≈ 71% ↑ al Salario Mínimo Interprofesional

\* Al sueldo bruto anual hay que añadir la prima por objetivos, que desde el primer año de antigüedad y hasta alcanzar tramo 5 es de una mensualidad, siendo dos mensualidades a partir del segundo año como tramo 5.

Fuente: Mercadona.es

Por último, Mercadona apuesta por la formación de sus empleados, en una empresa el capital humano es de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta, es por lo que con el objetivo de mantener a sus empleados y atraer el talento externo Mercadona invierte en formación y apuesta por la promoción interna consiguiendo de esta forma que el trabajador se sienta valorado. Durante el 2021 han sido más de 92 millones de euros en formación y

890 personas promocionadas de las cuales el 45% eran mujeres, fomentando así los valores de igualdad, diversidad y tolerancia.

- **Infraestructura de la empresa:** Como hemos dicho anteriormente Mercadona cuenta con 1661 tiendas, 15 bloques logísticos operativos, dos almacenes satélites y dos almacenes reguladores entre España y Portugal.

### 3.3.3. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Consiste básicamente en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

El análisis DAFO de Mercadona sería el siguiente:

#### **Oportunidades:**

- **Localización privilegiada:** Mercadona se ha caracterizado por encontrarse en los núcleos urbanos de las ciudades haciendo más accesible la compra diaria, pero en la actualidad se está produciendo una tendencia a abrir nuevas tiendas a las afueras con el objetivo de que el “Jefe” se desplace en coche y realice compras más grandes.
- **Comida preparada:** Mercadona ha incorporado en sus tiendas una zona de comida preparada, atrayendo a clientes que posiblemente no tenga tiempo para cocinar, no le guste...
- **Internacionalización:** Salida al extranjero mediante la compra de una compañía de supermercados.

### Amenazas:

- **Aumento de la inflación:** La subida de la inflación ha provocado que los clientes recorten en alimentación o en ciertos productos que antes se podían permitir, pero en el presente no.
- **Crisis económica:** Actualmente España está atravesando por un momento de incertidumbre económica como consecuencia del COVID 19, la guerra de Ucrania y la inflación, lo que provoca que la empresa no realice grandes inversiones por miedo a no saber la situación futura.
- **No diversifica:** Mercadona es una empresa que se dedica únicamente a la comercialización de alimentos, productos de limpieza, droguería... Es cierto que los productos que comercializa son imprescindibles en nuestro día a día, pero en empresas tan grandes como Mercadona es recomendable diversificar hacia otros sectores, aunque estén relacionados con el fin de asumir el menor riesgo posible.

### Fortalezas:

- **Gran empresa:** Está demostrado que las grandes empresas atraen a los consumidores debido a que muestran una sólida y una gran reputación lo que nos hace confiar en ellas.
- **Cuota de mercado:** Mercadona es la líder del mercado con un margen muy pronunciado.
- **No publicidad:** Mercadona es una empresa que no realiza publicidad, ni tiene la necesidad de realizar descuentos y rebajas ya que su modelo de negocio de calidad total y siempre precios bajos, persigue el valor de ofrecer un producto con muy buena calidad precio.
- **Proveedores:** El poder de negociación que tiene Mercado sobre sus proveedores es una ventaja muy grande.
- **Cliente fiel:** Mercadona cuenta con un gran número de clientes que se muestran fieles.
- **Reparto a domicilio:** Mercadona te permite realizar la compra de forma on-line sin tener que salir de casa o te permite que una vez has realizado la compra en tienda llevártela a casa sin la necesidad de volver cargado.

## Debilidades:

- **Pocas marcas:** Mercadona cuenta con una pequeña variedad de marcas.
- **Grandes clientes:** No existe un servicio para grandes clientes, su nicho de mercado son los hogares.
- **Horario:** El horario de Mercadona es más reducido que el de la competencia.

## 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. (Porter, 2008)

En definitiva, la estrategia competitiva es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva. Las ventajas competitivas básicas y que estudiaremos en el caso de Mercadona son liderazgo en costes y diferenciación del producto.

Figura 8: Estrategias competitivas genéricas.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (2008)

### 4.1. Ventaja competitiva.

El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva

frente a otra cuando posee ciertas características que la diferencian y que le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Centrándonos en el caso de Mercadona la ventaja competitiva que ha llevado a cabo la empresa respecto a las del sector ha sido tanto en liderazgo en costes como en diferenciación del producto. Es cierto que la empresa en sus inicios buscaba una ventaja competitiva centrada en liderazgo en costes siguiendo con el modelo de negocio de “Siempre Precios Bajos” debido a la gran rivalidad que existía en los años 90 por parte de las grandes superficies que aplicaban grandes descuentos y promociones. Con los años la empresa se replanteó su modelo de negocio y evolucionó al modelo de “Calidad Total”, más centrado en la calidad del producto o en este caso a la diferenciación del producto, pero sin dejar de lado el ahorro en costes de los productos, llevando de esta manera una estrategia híbrida entre calidad-precio muy recomendada para empresas con un alto nivel de cuota de mercado.

Algunos de los ejemplos de estas estrategias competitivas son:

- **El efecto aprendizaje/ efecto experiencia:** como hemos comentado a lo largo del trabajo Mercadona cuenta con una gama muy amplia de proveedores cada uno especializado en un tipo de producto lo que permite que el tiempo de fabricación del producto disminuya conforme más se va produciendo y como consecuencia el coste real del producto disminuye.
- **Las economías de escala:** conforme Mercadona ha ido aumentando el número de tiendas también lo ha hecho el número de ventas y por tanto el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes unitarios.
- **Rediseño del proceso productivo/ rediseño de productos:** Mercadona destaca por prescindir de los costes superfluos de los productos como es el caso de la eliminación de la imprimación satinada en los bricks de leche, con la que consiguió ahorrar 2,5 millones de euros en la producción o cambiar el formato del gel de baño de Marsella de 3L a 4L lo que permitió al consumidor final ahorrar 32 céntimos por litro o la eliminación de los

prospectos y los plásticos de las cremas y cosméticos y se imprimió la información directamente en los envases, lo que le permitió recortar un millón de euros. Son cifras para tener en cuenta que permiten recortar costes y no afecta de ninguna forma en la calidad del producto.

- **Localización favorable:** La empresa en sus inicios se situaba en los centros de las ciudades, más concretamente en bajos de edificios en los que tenía que adaptar la tienda a la superficie, un sistema más costoso que el que está poniendo de manifiesto en los últimos años de trasladarse a las afuera y montar sus propias infraestructuras lo que supone que puedan aprovechar el espacio de una manera óptima.

Estos son solo algunos de los ejemplos más destacables que Mercadona tradicionalmente ha utilizado para crear una ventaja competitiva respecto a sus competidores. En el epígrafe 6 indagaremos más sobre alguna de las ventajas competitivas más recientes, sobre todo en la innovación logística que ha llevado a cabo la empresa desde su formación.

## 5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Las estrategias corporativas giran en torno a la definición del conjunto de actividades en las que opera una empresa y en su modificación a lo largo del tiempo. La primera de las cuestiones se refiere a la definición del campo de actividad, mientras que la segunda, a las estrategias de desarrollo.

El campo de actividad se refiere a la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, una manera de entender de una forma muy visual el campo de actividad de la empresa es mediante el modelo de Abell, que se trata de un modelo de carácter tridimensional, en el que se diferencia los grupos de clientes a los que se sirve, las funciones que se cubren de los clientes y las tecnologías empleadas. En el caso de Mercadona un ejemplo de matriz de Abell es el que podemos observar en la figura 8.

Figura 9: Modelo de Abell de Mercadona.



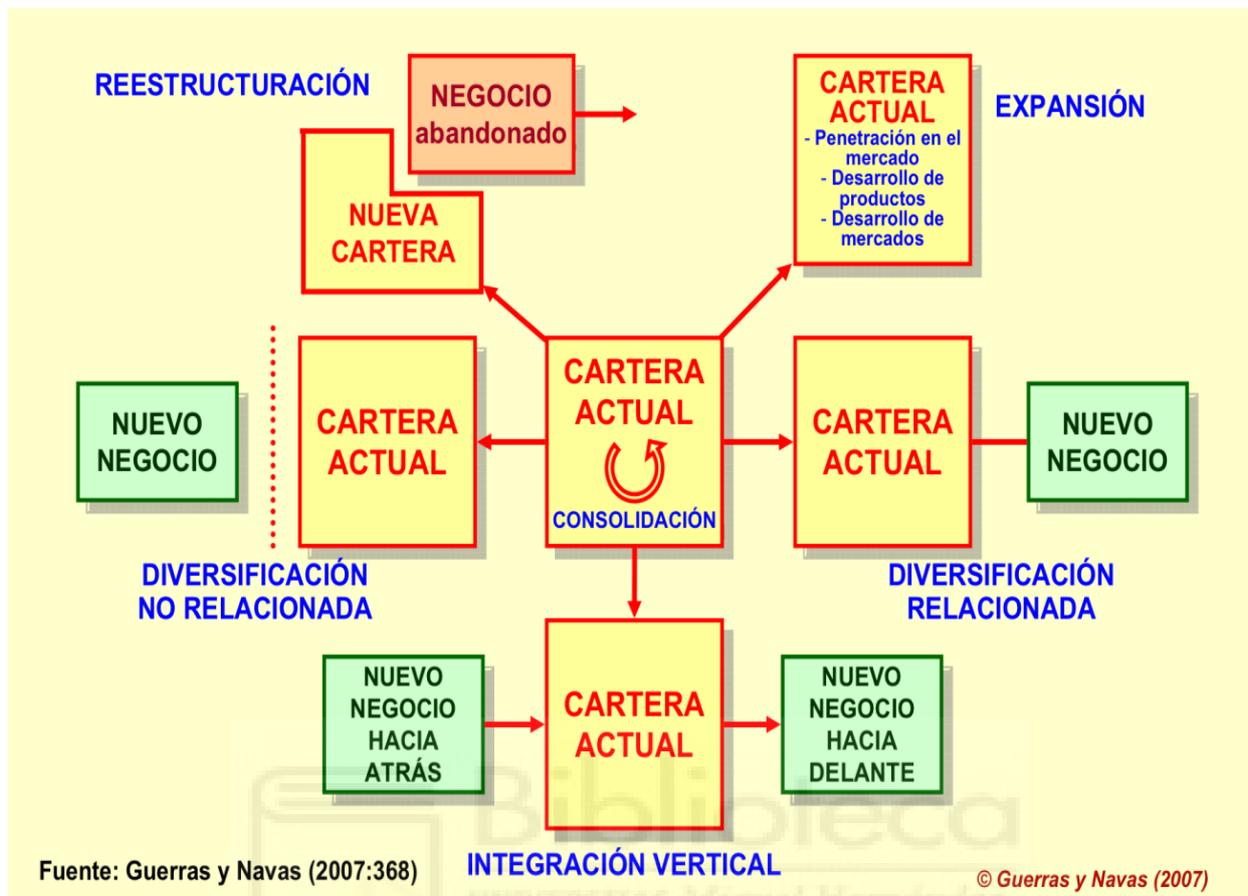
Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el campo de actividad inicial, la empresa puede evolucionar en el tiempo como consecuencia tanto de su actividad actual como de posibles decisiones estratégicas adoptadas. Las estrategias de desarrollo que se llevan a cabo son las decisiones que la dirección empresarial adopta en relación con la evolución futura del campo de actividad tanto en lo que se refiere a sus aspectos cuantitativos como cualitativos. En las decisiones estratégicas sobre el desarrollo de la empresa la dirección dispone, en general, de diversas opciones que dependen de la respuesta que se da a los problemas básicos: dirección del desarrollo y método de desarrollo. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

### 5.1. Direcciones de desarrollo.

La dirección de desarrollo hace referencia a decidir si la empresa debe especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. A continuación, veremos las direcciones básicas de desarrollo y cuál de ellas ha llevado a cabo Mercadona.

Figura 10: Direcciones de desarrollo estratégico.



Fuente: Guerras y Navas (2007)

### 5.1.1. Estrategias de expansión.

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Existen varias formas posibles de llevar a cabo las estrategias de expansión, como son las siguientes:

- **Penetración en el Mercado:** En este caso el objetivo principal es el aumento en el volumen de ventas de sus clientes tradicionales o adentrarse en la búsqueda de nuevos clientes. Mercadona este aspecto ha sabido realizarlo muy bien ofreciendo un modelo de precios bajos en

relación con la calidad del producto sin la necesidad de ofrecer promociones o realizar campañas publicitarias y de igual manera atrayendo a un volumen importante de consumidores.

- **Desarrollo del producto:** Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos con características nuevas y diferentes que atraigan al consumidor. En este aspecto Mercadona demuestra porque se sitúa como el líder del sector y es que cuenta con un total de 19 centros donde realiza sesiones de coinnovación con sus “jefes” (clientes), lo que le permite captar necesidades concretas y dar respuesta, tanto por medio de mejoras, como a través de nuevas referencias en todas y cada una de las secciones. En estos centros trabajan especialistas en categorías de consumo, responsables de captar y observar, “con el delantal puesto”, las preferencias y necesidades de los clientes para que la compañía pueda ofrecerles soluciones acertadas. Tal y como afirma Mercadona: “Los interproveedores de Mercadona crearon 580 nuevos productos entre 2012 y 2015 para las marcas de la cadena (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy), lo que significa un ritmo de tres por semana. De ellos, el 42% fueron completamente novedosos en el mercado (no existían con anterioridad) y, lo que es más relevante, el 82% de los que se lanzaron entre 2012 y 2014 continuaban en los lineales un año después. Esto revela no sólo la intensa labor creativa de Mercadona y su entorno, sino su éxito, ya que en el sector en general sólo se mantiene vivo el 24% de los productos que se lanzan”

Figura 11: Marcas blancas Mercadona.



Fuente: Mercadona.es

- **Desarrollo de mercados:** la siguiente estrategia consiste en que la empresa introduzca sus productos tradicionales en nuevos mercados. En este caso Mercadona al igual que las demás estrategias ha sabido hacerlo muy bien y es que ha sabido expandirse por todo el país e incluso a Portugal llegando a tener un total de 1661 tiendas en las mejores zonas de cada ciudad y todo esto mediante financiación 100% propia.

### 5.1.2. Estrategias de diversificación.

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa crea nuevos productos y mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos con factores de éxito probablemente diferentes a los habituales. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

Las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades pueden ser debido a un mercado tradicional saturado que impide llegar a los objetivos, que surjan oportunidades de inversión, querer reducir el riesgo global, existencia de recursos y capacidades excedentes o generación de sinergias. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Podemos encontrar en los últimos años dos ejemplos de diversificación, el primero de ellos se trata de una diversificación relacionada y el segundo por el contrario de una diversificación no relacionada.

El “listos para comer” implantado por Mercadona en 2018 y que consiste en una sección de la tienda en la que se ofrecen una variedad de platos recién cocinados para los momentos en los que el cliente no pueda o no quiera cocinar, pudiéndoselo comer en una zona habilitada del mismo supermercado. Se trata de una diversificación relacionada debido a que existen similitudes entre los recursos utilizados ya que este servicio está utilizando las infraestructuras de las tiendas como canal de distribución y los alimentos con los que se realiza la comida son suministrados por Mercadona.

Por otro lado, en el 2013 Juan Roig llevó a cabo la creación de Lanzadera. A Lanzadera se la conoce como una aceleradora de startups, se trata de un concepto revolucionario que busca dar a conocer a nuevas empresas y emprendedores y a sus nuevas ideas de negocio, además colabora con una gran variedad de universidades y ha conseguido llegar a desarrollar más de 900 startups. En 2021 con el objetivo de dar a conocer aún más este negocio, se creó Lanzadera Market una tienda situada en un local del centro comercial El Saler de Valencia, con el objetivo de dar a conocer los proyectos de startups que apadrina el dueño de Mercadona. En este caso estamos hablando de una diversificación no relacionada al no existir relación alguna entre la actividad la cadena de supermercados y Lanzadera.

### **5.1.3. Estrategias de integración vertical.**

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

En el caso de Mercadona hasta el momento no están realizando esta estrategia, podríamos llegar a pensar que con todo el capital líquido que tiene la empresa le podría interesar convertirse en su propio proveedor de algunos productos como por ejemplo pueden ser frutas y hortalizas mediante la compra de campos de cultivo y de esta forma garantizar un coste aún más reducido a largo plazo y mejorar su situación estratégica, pero por el contrario la empresa de Juan Roig ha sabido hacerlo muy bien manteniendo una relación con sus proveedores muy estrecha y directa. La idea de Mercadona ha sido convertir a sus principales proveedores en interproveedores o como ellos lo califican sus totalers, son proveedores que producen solo para la empresa logrando de esta forma mantener un alto poder negociador en temas de precio y calidad. Por esta razón no le interesa a Mercadona realizar una alta inversión en creación de infraestructuras para autoabastecerse cuando por un coste casi similar tiene un producto de alta calidad, ya que cuenta con proveedores muy especializados, y con un poder de decisión muy importante.

#### **5.1.4. Estrategias de reestructuración.**

Las estrategias de expansión y diversificación de actividades asumen implícitamente la vinculación entre el desarrollo de la empresa y su crecimiento. Sin embargo, algunas empresas se pueden plantear reducir su tamaño o su campo de actividad tratando de centrarse en torno a los negocios básicos o reestructurar la composición de su cartera de negocios eliminando alguno o cambiando unos por otros. Esta alternativa se suele denominar estrategia de reestructuración, y hace referencia a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono de al menos uno de los negocios. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

En el caso de Mercadona tiene que llevar a cabo este tipo de estrategias continuamente debido a que hay situaciones en la que no resulta rentable ciertas tiendas o productos, pero cabe destacar que en cómputo general el porcentaje es muy pequeño y muestra poca importancia. Por ejemplo, en el 2021 se llevaron a cabo el cierre de 5 tiendas por ser poco rentables y la retirada de una gama de productos como la barra de labios color canela, las mascarillas fpp2 infantiles, galletas cacao cream de chocolate, entre muchos otros. Esto nos da a entender que Mercadona presta especial atención a estos detalles y esta continuamente renovándose y escuchando lo que demanda el cliente.

#### **5.2. Métodos de desarrollo.**

Una vez analizadas las distintas estrategias relativas a las direcciones de desarrollo que puede seguir una empresa, es necesario plantear a continuación los métodos o vías a través de los cuales alcanzar los objetivos de dichas estrategias. Estos métodos son el desarrollo interno y el desarrollo externo. A la hora de elegir un método de desarrollo más adecuado, hay que tener en cuenta el objetivo estratégico que se espera conseguir, es decir, si la empresa quiere crecer en un mismo mercado, entrar en una nueva industria o instalarse en un nuevo país para realizar sus actividades, entre otros. En general, no existe un método que sea siempre el más adecuado, dependerá de las características de

la decisión estratégica a la que sirva, así como de las circunstancias que rodean dicha decisión.

Se entiende por desarrollo interno el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc.

Sin embargo, el desarrollo externo es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. La empresa consigue así un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva correspondiente a la empresa o activos integrados. Al igual que ocurre con el desarrollo interno, con el externo la empresa puede crecer en sus negocios actuales o introducirse en otros nuevos. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

### **5.2.1. Desarrollo interno.**

A lo largo del trabajo hemos recogido una gran variedad de datos acerca de la empresa española Mercadona a nivel interno, en el siguiente apartado recopilaremos los datos económicos-financieros más relevantes y como ha llevado a cabo su estrategia interna.

En el 2020 Mercadona cerró el ejercicio alcanzando los 24.555.981 de euros de facturación, un total de activos de 10.483.187 de euros, un beneficio neto de 727.263 euros y 98.161 empleados sitúan a Mercadona como la empresa líder en el sector tal y como apreciamos en la Tabla 3 y la número uno en ventas entre todas las empresas españolas compitiendo con Inditex, Repsol, Telefónica o El Corte Inglés. Además, hay que tener en cuenta que actualmente cuenta con 1661 tiendas entre España y Portugal.

Para alcanzar estas cifras, Mercadona en sus inicios se decantó por un modelo de desarrollo externo basado en la adquisición de supermercados ya existentes por ciertas ventajas que analizaremos en el siguiente apartado, pero con el paso de los años y una vez se asentó la empresa ha llevado a cabo un modelo de

desarrollo interno basado en la autofinanciación y en la “financiación de proveedores”. La financiación de proveedores no hace referencia a que Mercadona reciba dinero por parte de sus proveedores para la construcción de nuevas infraestructuras o algo parecido, sino que el proveedor tal y como aparece en la Tabla 3 paga a sus proveedores con una media de 54 días. Es decir, Mercadona al encontrarse en un sector donde el producto que se comercializa se abona en el momento en el que se realiza la compra, puede estar vendiendo un producto y obteniendo un margen de beneficio antes siquiera de haber abonado la deuda al proveedor. Lo que quiere decir, que Mercadona al tener un volumen de ventas tan grande y trabajar con una rotación de almacén casi inexistente puede financiarse gracias a sus proveedores.

Tabla 3: Cifras económicas-financieras 2019-2020

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Var (en %)</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocios*</b>	24.555.981	23.343.778	5,19%
<b>Resultado del ejercicio*</b>	727.263	622.787	16,78%
<b>PMP (nº de días)</b>	54	52	3,60%
<b>Coste de personal/Ventas</b>	13,14%	13,13%	0,11%
<b>Otros gastos de explotación/Ventas</b>	7,25%	7,27%	-0,21%
<b>Coste de aprovisionamiento/Ventas</b>	73,48%	74,28%	-1,08%
<b>Margen neto</b>	2,96%	2,67%	11,01%

\*\*En miles de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sabi

### 5.2.2. Desarrollo externo.

Como hemos introducido anteriormente el desarrollo externo es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento.

Consideramos como desarrollo externo todas aquellas alternativas al desarrollo interno, por lo que se identifican los siguientes tipo, en función del método o procedimiento que siga:

- **La fusión de empresas:** consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.
- **La adquisición de empresas:** consiste en una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas, conservando la personalidad jurídica de cada una de ellas.
- **La cooperación o alianzas entre empresas:** supone una fórmula intermedia, mediante la cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, a través de fórmulas jurídicas expresas o bien de acuerdos explícitos o tácticos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, que mantienen su independencia jurídica y operativa.
- **Estrategia de internacionalización:** consiste en que una empresa opera en dos o más países con la finalidad de maximizar beneficios bajo una perspectiva global de grupo.

En el caso de la empresa Mercadona podemos decir que en sus primeros años llevo a cabo una serie de adquisiciones con el objetivo de crecer de una forma más rápida, aunque más costoso, pero que le permitió ampliar el marco geográfica de sus tiendas y llegar a más clientes.

Algunas de las adquisiciones que llevó a cabo Mercadona fueron:

- 1988: Supermercados Superette de Valencia.
- 1989: Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales.
- 1991: Cadenas Dinos y Super Aguilar.
- 1998: Almacenes Paquer y Supermercados Vilaró.

Por otro lado, Mercadona es una empresa que se caracteriza por las alianzas que realiza principalmente con sus interproveedores mediante contratos de colaboración de larga duración, en los que se establece que durante un periodo de 15 o incluso 25 años en algunos casos, el interproveedor tendrá que fabricar en exclusiva ciertos productos para la empresa valenciana. De esta forma el interproveedor se asegura la supervivencia de la empresa durante un largo periodo y Mercadona la calidad del producto, unos costes más ajustados y mayor flexibilidad en la demanda. Además, Mercadona comparte conocimientos con las empresas suministradoras para la mejora de todos sus procesos y promoviendo sinergias por ambas partes y generando un entorno de cooperación, confianza y compromiso el uno con el otro.

La última de las estrategias de desarrollo externo que ha llevado a cabo la compañía ha sido la internacionalización de Mercadona a Portugal, que se llevó a cabo en 2019 tras muchos años de reflexión, ya que desde el inicio de siglo la empresa rondaba con la idea de expandir su negocio a países con una cultura similar a la española como son la italiana y la portuguesa con el fin de adaptar el producto lo menos posible. Finalmente, el proceso de internacionalización se demoró debido a que la empresa decidió centrarse en su modelo de calidad total ya que sentían que se estaban alejando de su modelo de gestión y pusieron en marcha una mejora en las infraestructuras, el lanzamiento de su página web y la sección de listos para comer, con el objetivo de acercarse más al “Jefe” y satisfacer sus necesidades. Una vez llevadas a cabo estas acciones fue cuando la empresa sintió que estaba preparada para localizarse en Portugal y hasta el momento cuenta con 29 tiendas y 2.300 empleados.

Por lo que podemos decir que Mercadona es una empresa que no sigue un patrón concreto en su desarrollo externo, sino que sabe diferenciar entre las diferentes opciones que le plantea el mercado y elegir entre la que más le interesa, siempre siguiendo sus valores y modelo de calidad total, consiguiendo de esta forma, saber lo que demanda el cliente.

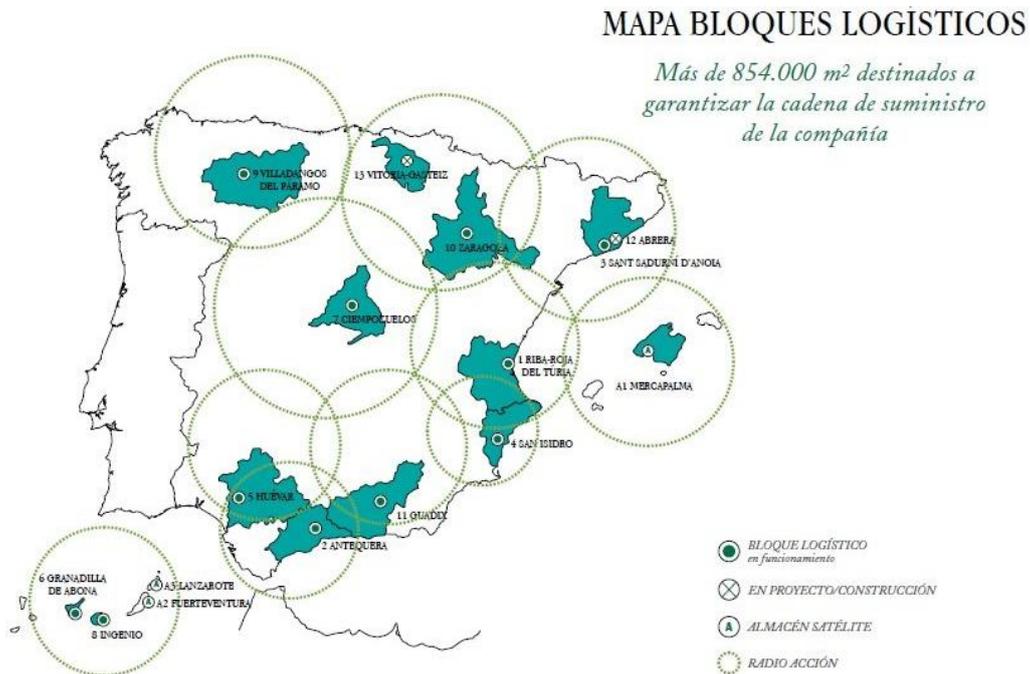
## 6. LA LOGISTICA EN MERCADONA.

Podemos definir la logística como todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción. Es decir, son principalmente las operaciones de transporte, almacenamiento y distribución de los productos en el mercado. Por ello, se considera a la logística como operaciones externas a la fabricación primaria de un producto. En este sentido, es uno de los departamentos de las empresas que más se suele externalizar o subcontratar. (Sevilla Arias, 2012)

La empresa valenciana respecto a su sistema logístico ha decidido apostar por la innovación en los centros logísticos y en el sistema de reparto que abastece a tiendas que tiene la empresa repartidas por España y Portugal. El sistema de distribución de Mercadona es considerado como uno de los más modernos del mundo, llevando a empresas de Europa y EE.UU a querer aprender cómo se lleva a cabo este proceso.

En cada supermercado Mercadona hay miles de productos muy diversos estamos tan acostumbrados a verlos perfectamente organizados cada uno en su lugar, que no nos preguntamos cómo han llegado hasta allí. Estos productos proceden de multitud de fábricas, granjas, campos, océanos, etc. Toneladas de mercancías viajan un día tras otro hacia más de 1600 supermercados, manipular físicamente semejante cantidad de mercancías supondría enormes sobreesfuerzos diarios para muchas personas y para minimizarlos Mercadona ha creado el concepto de almacén siglo XXI, compuesto por 15 bloques logísticos bloques logísticos operativos, dos almacenes satélites y dos almacenes reguladores tal y como podemos ver en la figura 12.

Figura 12: Centros de distribución.



Fuente: Valenciaplaza.com

Cada uno de estos bloques logísticos cuenta con un equipo humano que supervisa mantiene y gestiona unas instalaciones concebidas para realizar aquellas tareas necesarias con las que conseguir que cada producto llegue al lugar exacto que le corresponde sin esos sobreesfuerzos que estamos tan acostumbrados a ver en almacenes convencionales porque cargan con esa pesada labor máquinas que confeccionan los pedidos de los supermercados. Estas máquinas son capaces de encajar cada uno de los productos que integran cada pedido, pero igual que nuestra mano cuando compra obedece órdenes también las máquinas obedecen las órdenes de un ordenador capaz de procesar 8000 transacciones por segundo, los almacenes siglo XXI nacen de aplicar la cultura del esfuerzo, del trabajo y la preocupación constante de Mercadona en cuidar a todos y cada uno de sus trabajadores siguiendo estrictamente el modelo de calidad total. La idea con la que fue llevado a cabo este proceso era que cuando el camionero descargara la mercancía en el almacén las máquinas fueran capaces de realizar todo aquello que genera sobreesfuerzo en el proceso del almacén y solo cuando el pedido de un supermercado está preparado el conductor lo carga para ser enviado. La primera fase por la que pasa el producto

una vez es descargado por el camionero es realizar un escáner de recepción en el que se comprueba si el palet pesa y mide lo acordado reservándolo si alguno no se ajusta a su normativa. En la segunda fase el sistema desembala el palet y lo divide en unidades más pequeñas, cada una de estas unidades le asigna el sistema una bandeja codificada que será almacenada hasta ser requerida por el sistema, los tiempos responden a una lógica de flujo de mercancías, un producto solo sale del almacén cuando un supermercado lo pide con el fin de evitar la acumulación de estocaje, pero además el sistema es capaz de ordenar adelantar trabajo mediante el historial de pedido de cada supermercado prevé lo que pedirá al día siguiente y entonces le ordena a los transelevadores que vayan adelantando el trabajo para preparar aunque finalmente solo empaquetan en base al pedido de cada tienda. Y por último el sistema empaqueta cada pedido en palets y es capaz de analizar los productos con mayor resistencia y colocarlos en la parte baja del palet mientras que los más frágiles los sitúa en la parte alta, una vez se finaliza este proceso el pedido ya está listo para ser transportado.

El siguiente aspecto imprescindible en la logística del producto y con el que finaliza el proceso en los centros logísticos, es el transporte. Analizaremos el proceso llevado a cabo por Mercadona y como ha innovado en este proceso con el principal objetivo de optimizar los recursos y siguiendo el principio de “trasladar más con menos”.

Las acciones que se han llevado a cabo para conseguir estos objetivos han sido: En primer lugar, la contratación mediante la empresa Logifruit de una flota de en torno a 40 trailers que tienen una capacidad de carga de 36 toneladas cada uno, que les permite reducir el número de viajes.

En segundo lugar, la empresa ha realizado un estudio de sus productos con el objetivo de que el formato del producto se pueda transportar de la forma que se aproveche al máximo la capacidad y eliminar elementos que no aportan valor al producto, consiguiendo de esta manera reducir el peso y ampliar la capacidad de carga.

En tercer lugar, la utilización de transporte intermodal, que consiste en la utilización del tren y el barco debido a que para realizar grandes transportes es más económico este tipo de vehículo.

Por último, Mercadona apuesta por realizar sus transportes de mercancías por la noche, con el fin de evitar la congestión de tráfico de las ciudades y reduciendo el número de viajes.

Figura 13: Logística sostenible.



Fuente: Mercadona.es

A estas medidas hay que sumarle que además de contribuir con la medida de optimizar recursos, también resulta una medida medioambientalmente sostenible, que ayuda a reducir el impacto negativo de contaminación y que sigue el plan de sostenibilidad de Mercadona.

## 7. CONCLUSIONES.

Para finalizar con el trabajo vamos a tener en cuenta una serie de conclusiones con la finalidad de conocer si se han logrado los objetivos de este análisis estratégico de la empresa Mercadona.

En primer lugar, podemos decir que Mercadona es una empresa que analiza a la perfección su entorno y se adapta a él en relación con los clientes, competidores, proveedores, financiación, etc. Lo ha demostrado mediante su evolución desde 1977 hasta la actualidad y es que las cifras le abalan ya que cuenta con un total de 1661 tiendas, mas de 95.000 trabajadores, unas cifras de facturación que la sitúan como la empresa española con importe neto de la cifra de negocio más alto y una cuota de mercado que sobrepasa el 25%. Son cifras

a destacar teniendo en cuenta que se ha llevado a cabo con financiación 100% propia.

En segundo lugar, cuenta con un modelo de negocio conocido como el Modelo de Calidad Total en el que sitúa al cliente como centro de las decisiones, pero teniendo en cuenta otros factores como son trabajadores, proveedores, sociedad y capital dándoles la misma importancia a todo ellos. Para llevar a cabo este modelo la empresa se centra en la estrategia de liderazgo en costes y diferenciación de producto, consiguiendo de esta forma una estrategia híbrida de calidad-precio.

En tercer lugar, Mercadona siguiendo con su modelo de Calidad Total busca que tanto proveedores como trabajadores estén satisfechos para que el cliente pueda estarlo. Es por ello, que lleva a cabo una relación muy estrecha y directa con sus proveedores además de contar con más de 1400 interproveedores, que producen exclusivamente para Mercadona. Respecto a sus trabajadores Mercadona cuenta con los salarios más altos del sector, además de establecer incentivos y medidas de conciliación laboral.

El cuarto lugar, la empresa valenciana destaca entre todas las del sector por llevar a cabo una gran inversión en I+D+i consiguiendo con ello un desarrollo innovador en producción y distribución, además de reducir en costes.

En quinto lugar, Mercadona en los últimos años ha dado el paso hacia la internacionalización, situando nuevas tiendas en Portugal, y hacia la integración vertical, llevando a cabo una importante remodelación de sus supermercados con el objetivo de ofrecer la sección de “Listo para comer”.

Por último, dispone de unos centros de distribución a la cabeza en tecnología e innovación y con los que consigue un reparto eficiente de pedidos de una manera sostenible y económica, puesto que al conseguir una distribución tan rápida y eficiente evita reducir al máximo el estocaje, permitiendo de esta forma tener mayor capacidad de tienda y albergar más gama de productos.

Finalmente hay que añadir que mediante el análisis estratégico y las herramientas necesarias, se ha conseguido llevar a cabo un análisis muy completo de la empresa Mercadona desde sus inicios, mediante el cual se ha podido llegar a las conclusiones expuestas y conocer el proceso que llevó a la empresa al éxito que tiene hoy en día.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones* (5<sup>o</sup> ed.). Thomson Reuters.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). El proposito estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*(41), 75-94.

Mercadona. (2022). *Mercadona.es*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Sevilla Arias, A. (29 de Mayo de 2012). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/logistica.html>

L. (2022, 11 abril). *Mercadona ya acapara un cuarto del mercado mientras Lidl pisa los talones a Dia*. Libre Mercado.

*Mejora el PIB trimestral de España en el primer trimestre*. (2022, 29 abril). [datosmacro.com](https://datosmacro.com)

Pastor, F. (2021, 20 abril). *Juan Roig: 'Mercadona no va a pedir al Gobierno ayudas del fondo de la UE'* La Información.

Brines, J. (2019, 25 agosto). *Mercadona apuesta por la cantera*. EXPANSION.

Colaboradores de Wikipedia. (2020, 30 abril). *Cadena de valor*. Wikipedia, la enciclopedia libre.

- Fariña, C. C. (2021, 1 septiembre). *EL ALMACÉN ROBOTIZADO DE MERCADONA*. Enrique Ortega Burgos.
- Tobar, S. (2021, 21 junio). *Mercadona expande sus almacenes: así es la telaraña logística que impidió el desabastecimiento en la Covid*. El Español.
- Condiciones trabajadoras y trabajadores de Mercadona*. (s. f.). Mercadona.
- Ranking de Empresas Españolas | Ranking Empresas*. (s. f.). El Economista.
- M. (2017, 21 julio). *Mercadona acelera su plan de innovación digital de la mano de SAP*. Mercadona.
- M. (2019, 19 febrero). *El Centro de Coinnovación del Jarro de Mercadona se convierte en una de las principales innovaciones del gran consumo en España*. Mercadona.
- Economipedia. (s. f.). *Definiciones logística*.
- Sabi (Versión 202247). (2017). [Software de ordenador]. Bureau van Dijk.
- Grupo Joly. (s. f.). *Mercadona y sus interproveedores lanzan tres productos nuevos por semana*. Grupo Joly.
- Telemadrid. (2013, 11 noviembre). *Centro Logística Mercadona*. Youtube.