



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Trabajo Fin de Grado

MERCADONA, ÓPTIMA GESTIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID

Curso académico 2021/2022

Alumna/o: Julio Granero Esquiva

Tutor/es: Ramón Miralles Soler

ÍNDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos y metodología.....	2
1.1.1 Objetivos específicos:	2
1.1.2 Metodología.....	2
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.	3
2.1 Comercio electrónico.....	3
2.2 El comercio electrónico a partir del Covid 19.	5
2.3 El consumidor y sus tendencias a partir del Covid 19.....	8
2.4 El sector retail. Panorama de los supermercados a nivel global y nacional.	11
CAPITULO 3. ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LOS SUPERMERCADOS ESPAÑOLES DESDE UN ENFOQUE DIGITAL Y SUS PRINCIPALES HALLAZGOS	13
3.1 Caso Mercadona.	13
3.1.2 Panorama de Mercadona a partir del Covid 19.....	14
3.1.3 Estrategias implementadas por Mercadona a partir del Covid 19	15
3.2 Caso Carrefour.....	19
3.2.1 Historia y principales hitos comerciales y estratégicos.	19
3.2.2 Panorama de Carrefour a partir del Covid 19.....	20
3.2.3 Estrategias implementadas por Carrefour a partir del Covid 19.....	20
CAPITULO 4. CONCLUSIONES	25
CAPITULO 5. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	27

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Ventas del comercio minorista en España según canal, primer semestre 2020.	7
Ilustración 2. Categorías de productos adquiridos durante el primer trimestre de 2020.	11
Ilustración 3. Cuota de mercado de las grandes cadenas de supermercados en España, 2021.	13
Ilustración 4. Cronología e hitos de Mercadona.	14
Ilustración 5. Mejoras App Mercadona.	16
Ilustración 6. Cronología e Hitos Carrefour.	19
Ilustración 7. Priorización de grupos vulnerables durante la crisis sanitaria.	20
Ilustración 8. Kits de compra durante crisis sanitaria por Covid 19.	21
Ilustración 9. Aviso de alta demanda en la página web de Carrefour.	22
Tabla 2. El nuevo proceso de consumo Post Covid.	9
Tabla 3. Análisis de adaptación del entorno online de Mercadona al 2020.	18
Tabla 4. Análisis de adaptación del entorno online de Carrefour al 2020.	23

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

A consecuencia de la pandemia sufrida a causa del Covid 19, y con base en las medidas tomadas en la mayoría de los países de cierre de centros comerciales y tiendas, distanciamiento social y la exclusiva apertura de comercio esencial, entre otras medidas, la forma de hacer negocio tradicional ha cambiado a nivel mundial, en todos los sectores sin excepción, por ello que el comercio electrónico está experimentado una transición significativa, al haber un aumento de gasto online desde marzo de 2020, especialmente a través de “marketplaces” y sitios online de establecimientos comerciales.

El comercio electrónico cita Picaso, Ramírez y Luna (2014) y Jones, Motta y Alderete (2016) es: “es el proceso de automatizar la comercialización de bienes y servicios, mediante la utilización de internet para satisfacer las necesidades de clientes y empresas”

El sector de la distribución alimentaria, no es la excepción en cuanto a transformación se trata, de hecho, ha sido uno de los sectores fundamentales durante esta crisis sanitaria, cobrando protagonismo en la sociedad y destacando por su capacidad de adaptación ante las circunstancias.

El presente trabajo de Fin de Grado, busca exponer el alcance e importancia que ha cobrado el sector de distribución de alimentación en España y como ha sido su transformación digital a consecuencia de la crisis sanitaria, analizando específicamente 2 grandes superficies comerciales: Mercadona y Carrefour.

Se considera importante hablar de la transformación digital que han experimentado los supermercados, pues el Covid 19 ha desafiado el sistema socioeconómico a nivel mundial, paralizando la productividad de todos los sectores, lo que ha obligado por una parte a las empresas que comercializaban de forma convencional a repensar sus modelos de negocio y por otra, ha abierto una gran brecha de oportunidad a los que ya estaban comercializando en línea, como es el caso de los supermercados.

Respecto a la elección del sector, se considera destacado el sector de la distribución de alimentos, pues el mayor gasto de alimentación en España se da en los supermercados, esto

es 47%. Asimismo, se considera que el comercio electrónico ha sido un impulsor indiscutible de este consumo durante la crisis sanitaria, alcanzando 556, 8 millones de euros de volumen de negocio online. Sobre los supermercados elegidos, Mercadona y Carrefour se eligieron con base en la relevancia que le asignan el Ranking MERCO y las estadísticas según Statista (2021), estas bases reflejan que Mercadona encabeza la lista de cadenas de supermercados ocupando el 25% de cuota de mercado, mientras que Carrefour ocupa el 8,4% de cuota de mercado (Statista, 2021).

1.1 Objetivos y metodología.

Exponer el alcance e importancia que ha cobrado el sector de distribución de alimentación en España y como ha sido su transformación digital a consecuencia de la crisis sanitaria, analizando específicamente 2 grandes superficies comerciales: Mercadona y Carrefour.

1.1.1 Objetivos específicos:

- Exponer información relevante sobre el comercio electrónico, antecedentes y evolución
- Investigar como la crisis sanitaria por Covid 19 ha influido en el auge del comercio electrónico, y en las tendencias de consumo actuales en relación a los supermercados.
- Indagar el panorama del sector retail minorista específicamente de los supermercados a nivel global y nacional.
- Exhibir los retos y estrategias que han puesto en marcha los 2 principales supermercados en España: Mercadona y Carrefour, para impulsar su venta online y sortear la crisis sanitaria.

1.1.2 Metodología.

Con referencia a la metodología de esta investigación, se sustenta, fundamentalmente, en una investigación con enfoque cualitativo, pues contextualiza el panorama del comercio electrónico a partir del uso de plataformas online por parte de los principales supermercados españoles.

Así, este trabajo se basa en una revisión de la literatura, seleccionando y consultando diversas fuentes bibliográficas secundarias para su recopilación y posterior análisis. Las fuentes secundarias, son aquellas extraídas y reorganizadas de las fuentes primarias y originales, estas pueden ser: estudios sectoriales, artículos académicos, artículos de prensa, etc.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Comercio electrónico

Con el auge de la globalización, el entorno comunicativo se modificó y con ellas las formas de integrarse socialmente en una comunidad virtual. Hoy día las generaciones actuales tienen un acceso ilimitado mediante redes socio digitales, de tal forma que no solo sus usos sino sus prácticas han cambiado, en orden de satisfacer sus necesidades (Gallego, 2016). Dado que los elementos de satisfacción, de estas generaciones son visualizados de manera digital, es que el comercio ha evolucionado también en orden de responder a esta nueva realidad social, habiendo oferta y demanda colectiva principalmente por medios electrónicos, gracias al denominado comercio electrónico.

El comercio electrónico según la Procuraduría Federal del Consumidor (2018) citado por Ríos (2019, p.64): es

“el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de redes de comunicación”.

El comercio electrónico se cimenta en el comercio tradicional y la economía clásica, pero muestra particularidades por su naturaleza tecnológica. La Organización Mundial del Comercio citado por Oropeza (2018, p.2) define:

“El comercio electrónico contempla la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”

Las características del comercio electrónico, que dan pie al entorno online, las cita Yabiku (2017, p.3):

Ilustración 1. Características del comercio electrónico



Fuente. Yabiku (2017)

Sagrado (2018) también describe las características del comercio electrónico enunciando:

- Para el cliente: la rapidez, ahorro de tiempo, accesibilidad, seguridad.
- Para el vendedor: facilidad de difusión, ampliación de mercado y target, eliminación de costes, ahorro en publicidad, seguridad en las transacciones.

Si se habla de su clasificación, la tipología de comercio electrónico según Rodríguez (2004, p. 27-35) es la siguiente: B2B (Business to Business): Comercio electrónico entre empresas; B2C (Business to Consumer): Comercio entre empresas y consumidores; C2C (Consumer to Consumer): Comercio entre consumidores; B2I (Business to Investors): Captación de inversión en proyectos; B2A (Business to Administration): Comercio entre empresas y administración y C2A (Consumer to Administration): Comercio entre consumidores y administración. Se considera que el tipo de comercio electrónico que

realizan las superficies de supermercados es el B2C que es el que se da entre empresa y consumidor.

Indudablemente en el siglo XXI, el comercio electrónico a cobrado auge, gracias a las tecnologías de información junto al internet, esto ha hecho posible que mercados grandes y pequeños sigan creciendo gracias al comercio electrónico, lo que se muestra en el Índice de Comercio Electrónico Minorista Global elaborado por AT Kearney (2015) que expone como principales mercados globales de retail mediante comercio electrónico en primer lugar Estados Unidos de América, con 238 mil millones de ventas por comercio electrónico según último dato registrado por este índice en 2015; en segundo lugar, se encuentra China, y, en tercer lugar, Reino Unido. Por otro lado, de la mitad de la tabla para abajo se pueden distinguir países como México, cuyo potencial de crecimiento es importante de analizar. Si hablamos de España, se tiene que ocupar el puesto 18, registrando progresos sustanciales.

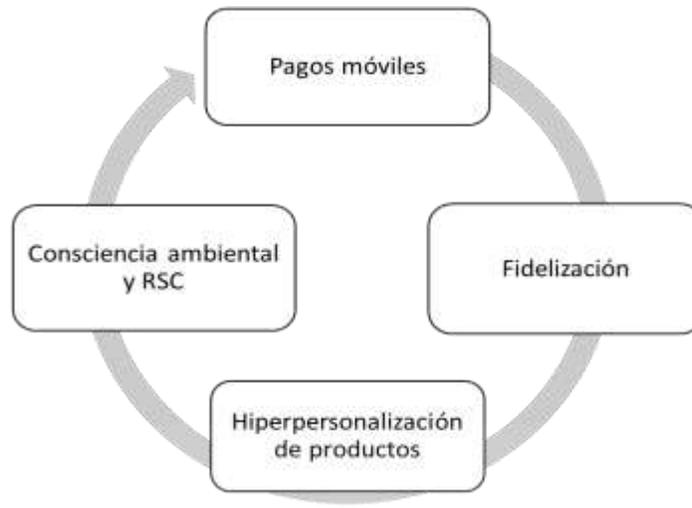
2.2 El comercio electrónico a partir del Covid 19.

En Europa el comercio electrónico hasta 2019, había crecido potencialmente, alcanzándose 430 billones de euros en facturación por comercio electrónico. Nuestro país, ocupada el quinto sitio entre los países europeos, por detrás de Reino Unido, Alemania, Francia y Rusia, que constituyen 70% de la facturación total en Europa (Centro Español de Logística, 2020).

En nuestro país, el comercio electrónico en los últimos diez años ha crecido un 700%, pues de los 5.184 millones de euros que generó en 2009, supero los 40 mil en 2019. Esto representa 2,69% del PIB Español (Centro Español de Logística, 2020).

Para 2020, las previsiones eran de crecimiento sobre los 50.000 millones de euros, esto debido a que el método de compra favorito de los consumidores es el entorno online, especialmente en gente más joven. Algunas tendencias a tomar en cuenta dentro del comercio electrónico, según Rois (2020) eran:

Ilustración 2. Tendencias dentro del comercio electrónico.



Fuente. Rois (2020).

Siendo que la pandemia por Covid 19 se dio en marzo de 2020, el panorama en el primer semestre de 2020 cambió y sigue cambiando, tanto para el comercio tradicional como para el comercio electrónico. En la Unión Europea a partir de 2020 se han incrementado las compras online por la crisis, especialmente en los sectores alimentación, moda, electrónica, belleza y productos de hogar, mientras que otros sectores durante la crisis sanitaria, se fueron a pique, este es el caso del sector turístico y de hostelería. España no es la excepción, pues el consumo de comercio electrónico aumentó en marzo, de 2020 pero descendió ligeramente en junio por la apertura de establecimientos comerciales. Sin embargo, la tendencia si ha cambiado pues sigue mayor al año anterior.

A pesar de que se analiza el impacto en el mercado español, el INE (2020) hace hincapié en que la tendencia es similar en los países europeos donde el auge del comercio electrónico aumentó indudablemente. La tendencia específica es que los países del centro y norte, tienen altos índices de uso de comercio electrónico, por ejemplo, Dinamarca y los países del este y sur europeos tienen la tendencia más baja, por ejemplo, Bulgaria.

El Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020), refiere que, en efecto, los canales de venta por internet han incrementado de forma importante. Esto se muestra a continuación:

Ilustración 3. Ventas del comercio minorista en España según canal, primer semestre 2020.



Fuente. INE (2020)

La Consultoría Tandem Up (2020) en un estudio sobre marketplaces presentó un epígrafe dedicado a la crisis sanitaria y sus consecuencias manifestando que el consumo convencional durante la crisis se vió mermado en todos los sectores, pero en el caso de los marketplaces se mantuvo y en algunos casos aumentado. Otro cambio que se ha notado específicamente en el comercio electrónico es que las categorías se han modificado. La electrónica continua en primer lugar, pero aumentó la demanda de libros y papelería a un tercer sitio, desplazando a la moda. Poco a poco, los sectores nuevamente se han ido ordenando en el tiempo. Siguiendo con los cambios que se han introducido en el comercio electrónico a consecuencia de la crisis sanitaria, se enuncian a los problemas de transporte y logística que han surgido, pues a mayor demanda, mayores problemas de eficiencia operativa, relacionado con almacén, (recepción, picking, preparación de pedido y expedición), entrega final y gestión de devoluciones) explica el Centro Español de Logística (2020).

2.3 El consumidor y sus tendencias a partir del Covid 19.

El perfil del consumidor online en España hasta antes del Covid, lo define el Observatorio Cetelem (2019, p. 6) en su estudio sobre e Commerce, pues analizó profundamente el comportamiento de compradores online de España. en diez sectores de distribución, dicho informe refleja lo siguiente:

- Existe un descenso del porcentaje de internautas compradores en todos los productos y servicios, excepto en el sector alimentación y sector formación. El ranking de sectores más demandado es el de los viajes, seguido del de productos de automoción.
- El consumidor online español realizó un gasto promedio de 2.098 euros en 2019 en compras en internet.
- 36% de los españoles encuestados tienen algún tipo de suscripción online, siendo la televisión bajo demanda la que lidera la lista; un 68% de los compradores online ya compran a través del móvil.
- 74% de los compradores han experimentado mejoría en procesos de logística y transporte de compras online.

Como se puede ver, antes primaba un descenso de compras en línea, los sectores más demandados eran los viajes y los autos, y el gasto era de 2 mil euros en promedio. Esto ha cambiado drásticamente afirma el estudio “El perfil del consumidor post Covid” elaborado por Deloitte (2020). Las características del nuevo comportamiento del consumidor, se resumen a continuación según Deloitte (2020); Bello (2020) e Infoautonomos (2020):

- Los principales consumidores son los Millenials y la generación Z. Mientras que la Generación X (1965-1980) y los Boomers (1946-1964) se muestran menos preocupados, de hecho 24% de los Boomers y 34% de la generación X han cambiado sus hábitos, los demás no.

- Existe una gran preocupación por la seguridad e higiene en los establecimientos, por ello optan por comercio online. A su vez, existe una reordenación de valores, poniendo lo personal y lo laboral primero para después enfocarse en lo social.
- El consumidor muestra preocupación social y colectiva, en primer lugar, se muestra responsabilidad en la difusión de contenidos y mayor preocupación por sus semejantes. Asimismo, se muestran más preocupados por obtener productos sostenibles y socialmente responsables.
- Las tendencias de consumo también han cambiado, prefieren lo local, por ser sitios sin aglomeraciones y mayor calidad en los productos y una gran tendencia de consumo online, donde impera la expectativa de la inmediatez. Sobre el gasto, se muestran más ahorrativos y de hecho un porcentaje de consumidores prefiere las promociones, precios bajos e incluso optan por marcas blancas especialmente si de productos básicos se trata. También se muestra un descenso en el uso de dinero en efectivo, cobrando importancia el pago con móviles e incluso relojes inteligentes evitando contacto con superficies.

El proceso de consumo se ha visto modificado de tal forma que ahora las tendencias son las siguientes según Deloitte (2021):

Tabla 1. El nuevo proceso de consumo Post Covid

Atracción	Decisión de compra	Entrega del producto o servicio	Fidelización
Cambio en el consumo de contenidos (cada vez más digital)	Aceleración e-Commerce	Incremento de las expectativas en la entrega de todos los productos y servicios	Apertura del dato
Captación en segundos	Polarización de los segmentos de Consumo	Cultura de la inmediatez.	“Estar”, la clave en el nuevo paradigma digital
Hechos más que anuncios	Incremento de consumo local		Regreso a lo conocido... por ahora

Fuente. Deloitte (2021)

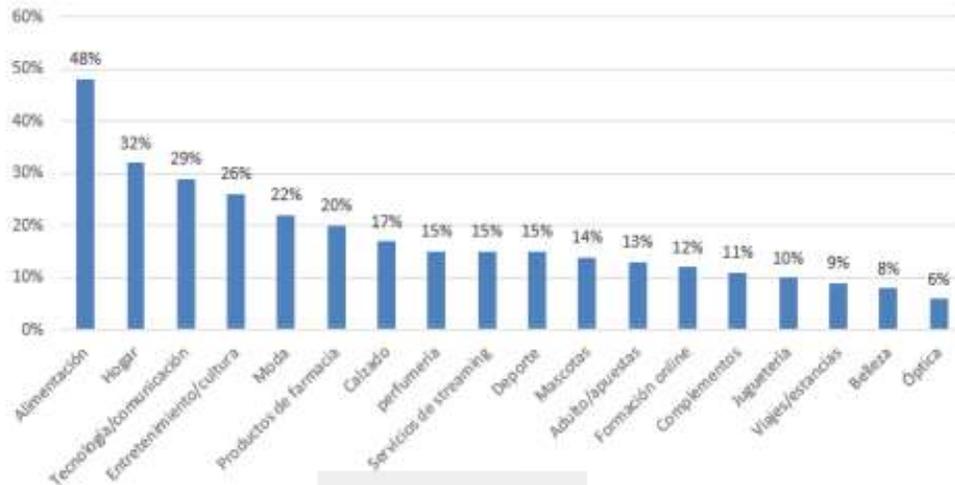
Las previsiones a futuro indican que para el 2023, el comercio electrónico en España alcanzará los 36 mil millones de euros. Los principales combatientes en la batalla del comercio electrónico son Amazon y Aliexpress por atraer pymes a sus plataformas. Estos dos marketplaces suman en conjunto más de 16 mil empresas españolas registradas y promoviendo sus productos (Prieto, 2020).

Como parte de las conclusiones de la evolución del comercio electrónico, antes y después de la pandemia, se tiene que:

- España es el quinto país más importante en comercio electrónico en toda Europa. Los productos que más se demandan con entrega física asociada son: alimentación, calzado, vestimenta, y aparatos electrónicos;
- Las principales mejoras deben ser específicamente en los envíos; programación flexible, seguimiento digital del envío y selección de operadores logísticos fiables;
- El nuevo consumidor mira para decidirse en la compra: plazo, flexibilidad de entrega y facilidad de devolución.

Siendo que, en 2020, la situación tanto económica como el comportamiento del consumidor ha cambiado, generando que la mayoría de los sectores pausaran su producción se exhibe la nueva distribución por gasto según sectores dentro de la categoría B2C, que es la categoría en la que se clasifica a los supermercados, para el primer trimestre de 2020 según Lanza (2021):

Ilustración 4. Categorías de productos adquiridos durante el primer trimestre de 2020.



Fuente. Elaboración propia con base en Lanza (2021)

Como se puede ver la alimentación es la que encabeza la demanda con una cuota de 48%, esto ha producido un colapso en los canales de compra, tiendas habituales e incluso canales online, causando retrasos en las entregas de semanas (Agtech, 2020).

De lo anterior, se asume que el sector de la alimentación cobra gran importancia, por lo que es necesario que los supermercados tengan una buena infraestructura comercial y logística, especialmente los alimentos y bebidas representan un 19,7% del gasto total que invierten los españoles en su cesta de la compra, lo que representa 2,4 millones de empleos y 103,000 millones de euros a lo largo de toda la cadena de valor (Maudos, 2020).

2.4 El sector retail. Panorama de los supermercados a nivel global y nacional.

En España el sector retail o de comercio minorista es un sector muy importante para la economía y el empleo, esto porque abarca diferentes modelos de negocios que van desde las grandes superficies (supermercados) hasta la tienda de ultramarinos o el comercio textil independiente. En cifras, el portal Infoautonomos (2021) exhibe:

- El sector retail supone el 5,5% del PIB español lo que representa 757.537 establecimientos aproximadamente.

- 16% de los establecimientos en España son del sector retail
- Genera 20% del empleo nacional

Si se habla del sector retail de distribución minorista como se considera a los supermercados, se tiene que el panorama ha cambiado a partir de la crisis sanitaria, pues los compradores van menos a las tiendas, pero realizan más compra cuando visitan estos supermercados. Así las compras son escasas pero contundentes, debido en gran parte a que los canales online y delivery han ganado importancia.

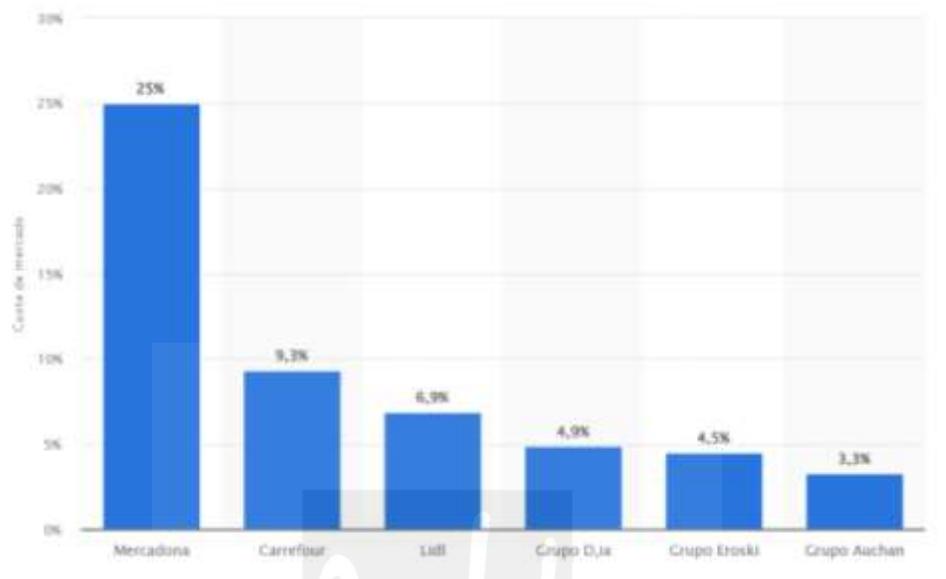
Si se habla de los principales supermercados en España, para Food Retail (2021) los tres principales supermercados en España al 2020 eran: Mercadona, Carrefour y Lidl, quien desbanco a Grupo Día. Por su parte, Mercadona, mantiene este liderazgo por su alcance, pues llega a 9 de cada 10 hogares españoles con una cuota de mercado de 24,5%.

El Ranking Merco (2021), en su categoría de “Mercoempresas” que enlista y valora a las empresas con mejor reputación corporativa, en su sector “distribución generalista” propone el siguiente ranking de empresas más destacadas por importancia: Mercadona; El Corte Inglés; Amazon; Carrefour; Eroski; Lidl; Consum; Ahorramas; Bonarea; Grupo Aucham.

A nivel general sin la división de sectores, Merco (2021) establece que Inditex es la mejor empresa a nivel nacional por su reputación corporativa. En segunda posición, se encuentra Mercadona. El siguiente supermercado en la lista es el Corte Inglés en la posición 16, Amazon en la posición 27 y muy lejos, Eroski en la posición 58.

Por su parte, Orus (2022) mediante el sitio Statista, establece que el líder de 2021 es Mercadona con una cuota de mercado del 25%, seguido de Carrefour y Lidl. La cadena alemana alcanzó una cuota de mercado alrededor de 7% afianzándose y desplazando a su vez a Grupo Día. Esto se muestra a continuación:

Ilustración 5. Cuota de mercado de las grandes cadenas de supermercados en España, 2021.



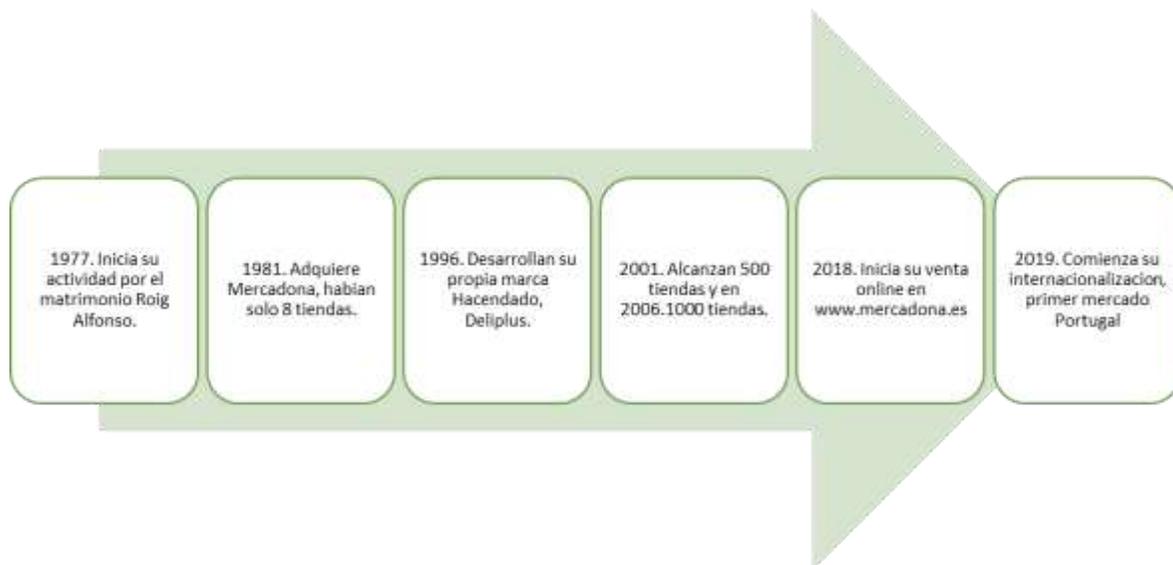
Fuente. Orus (2022).

CAPITULO 3. ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LOS SUPERMERCADOS ESPAÑOLES DESDE UN ENFOQUE DIGITAL Y SUS PRINCIPALES HALLAZGOS

3.1 Caso Mercadona.

Mercadona es una empresa familiar, que se considera una de las principales compañías de supermercados no solo en el entorno físico, pero también en el Online. Se fundó en 1977 por el Grupo Carnicas Roig, y en la actualidad al 2022, dispone de 1.662 tiendas en total, de las cuales 29 son portuguesas. Entre sus hitos más importantes se encuentran los siguientes:

Ilustración 6. Cronología e hitos de Mercadona.



Fuente. Elaboración propia con base en Mercadona.

3.1.2 Panorama de Mercadona a partir del Covid 19

Como ya se ha ido mencionando en este trabajo, la evolución de las compras ha cambiado porque el consumidor ha cambiado. Food Retail (2021) explica que su frecuencia de visita a las tiendas cayó un 2,7%. La diferencia sin embargo se encuentra como ya se ha mencionado en el hecho de que este consumidor compra más en menos ocasiones.

En el caso de Mercadona, si bien es el líder de todos los supermercados en España, se notó un descenso respecto al 2019 de 1,1 puntos. El retraso en la activación de su canal online durante el confinamiento y no ser próximo en todas partes es lo que ha generado este ligero descenso, aun así, su facturación se mostró creciente (Food Retail, 2021).

Romero (2021) apunta que Mercadona superó sus records en el año 2020, “el año Covid” con 727 millones de beneficio y 26.932 millones en ventas. Si bien perdió cuota de mercado, pues tuvo que competir con Lidl y los supermercados regionales, sus ganancias se elevaron un 17%, debido principalmente al cierre de bares y restaurantes y las restricciones sociales por la pandemia. A pesar de que se notó un impacto por la crisis sanitaria por

Covid 19, al 2021, se reportan las siguientes cifras según la Memoria Anual 2021 de Mercadona (2022):

- Cuenta con 1.662 tiendas en total de las cuales se dieron 79 aperturas y 58 cierres. Del total, 29 tiendas se encuentran en Portugal con 2.500 trabajadores.
- Al 2021 facturó 27.819 millones de euros, creciendo 3,3% respecto al 2020.

3.1.3 Estrategias implementadas por Mercadona a partir del Covid 19

La incursión digital de Mercadona como ya se ha mostrado en sus hitos al inicio de este capítulo se dio en 2016, cuando decidió poner en marcha el modelo “Colmenas” esto era disponer almacenes exclusivos para surtir los pedidos online, buscando así agilizar su preparación y reparto. Posteriormente, en 2018, realizó mejoras permitiendo a sus usuarios la posibilidad de editar las compras, hasta un día antes previo a la entrega. Las cifras se elevaron en 15 productos de media con esta estrategia, que generaba 30 euros más.

Si bien Mercadona es el líder del comercio físico, con la llegada de la pandemia y el auge de la compra online, en 2019, se observaron cambios en el comportamiento del comprador habitual, pues las personas necesitaban tener su pedido en tiempos más reducidos, que se pudiera reservar el día y la hora de la entrega, que pudieran editar sus pedidos en repetidas ocasiones, y añadir o eliminar productos, etc. Esto hizo que Mercadona se replanteara su digitalización, apurándola para afrontar con éxito esta pandemia. Navarro (2021) explica que comenzaron verificando su capacidad, flexibilidad de sus infraestructuras y aplicaciones de Mercadona, pues el tráfico y procesamiento de datos fue atípico. A pesar de todo, como ya se ha mostrado en el epígrafe de cifras Mercadona aumentó sus rendimientos. El hecho que las ganancias hayan crecido se debió en gran parte también a sus estrategias, implementadas durante el confinamiento entre las que figuran según Caparrós (2020):

- Inversión de 300 millones de euros para mejorar las condiciones higiénicas de su red de supermercados, preparar a su personal para continuar operando, mejorar los bloques logísticos y “colmenas”

- Parar las operaciones de su línea “listo para comer”
- Impulsar la venta online gracias a las “colmenas”

Tobar (2020) explica que, aunque al principio Mercadona se vio obligada a suspender sus pedidos online durante las primeras semanas del confinamiento en algunas zonas de Madrid debido a la alta demanda, lo cierto es que repuntaron, marcándose el objetivo de llevar la compra a 30.000 hogares desde abril de 2020. Así, el 20 de abril de 2020, Mercadona puso en marcha su colmena en Madrid para dar respuesta a la demanda del confinamiento. En este centro, se preparaban exclusivamente pedidos online. Para que este centro se pudiera instalar, se invirtieron 12 millones de euros. Este autor añade que otra estrategia que implementó Mercadona desde agosto de 2020 fue la mejora de su aplicación que se lanzó originalmente en 2018, donde se retocaron las secciones según demanda de productos, así en la app es posible encontrar “mis habituales” con los productos más solicitados del usuario, “lo que suelo comprar” con el resto de productos menos frecuentes. Las mejoras de la app se muestran a continuación:

Ilustración 7. Mejoras App Mercadona.



Fuente. Tobar (2020)

La aplicación de Mercadona tuvo gran auge durante el Covid solo en App Store, ocupó la posición 25 de aplicaciones más descargadas específicamente en marzo de 2020. A nivel global ocupaba el puesto 70 en Android. Lo sorprendente fue la demanda, tomando

en cuenta que solo se podía realizar compras online a residentes en Valencia, Barcelona y posteriormente en Madrid, aunque no en las primeras semanas del confinamiento (Maldita.es, 2020). Otras mejoras tecnológicas que se dieron por parte del equipo de innovación tecnológica de Mercadona, según Godoy (2021) son:

- i) el proceso de edición de la transacción;
- ii) en la experiencia del usuario y
- iii) escuchar más al cliente mediante el CuVO (Customer Voice) donde cada usuario podía externar su voz, compartiendo sus comentarios a través de una encuesta y valorando el servicio online de la compañía.

Así, desde la introducción de las mejoras el 70% de las compras ha aumentado, al tiempo que se añaden 37 euros de media al consumo, lo que representa 7 euros más que antes. Al 2021, Mercadona Online ha logrado consolidarse, incrementando sus ventas hasta 257 millones de euros, esto es 45% más que el año 2020.

En 2021 los pedidos también han incrementado en 1,8 millones frente a los 1,2 millones de 2020. Dado este crecimiento, Mercadona dispone de una infraestructura que permite hacer frente a su demanda a través de tres colmenas ubicadas en Barcelona, Madrid y Valencia, que se prevén incrementen en 2022 pues abrirán dos colmenas en Alicante y Sevilla respectivamente.

Lanza (2021) analizó el nivel de adaptación al entorno online de los principales supermercados españoles a través de su sitio web y aplicaciones online, destaca de Mercadona lo siguiente:

Tabla 2. Análisis de adaptación del entorno online de Mercadona al 2020.

<p style="text-align: center;">Sitio web: www.mercadona.es</p>	<p>Aspectos positivos: Tiene extensas descripciones de productos, con información detallada sobre sus ingredientes y uso de ser el caso; Permite clasificar productos según demanda; El pedido mínimo es de 50€ y el gasto de envío 7,21€; Permite elegir franja horaria de entrega.</p> <p>Aspectos negativos: Es necesario introducir el código postal o descargar la aplicación móvil. No permite continuar la compra sino se reside en Valencia, Barcelona o Madrid; Es necesario el registro del usuario pues no permite comprar como invitado o sin registro; el sitio web se considera poco intuitivo y con un diseño web no responsive.</p> <p>Fiter (2020) en un análisis de apps que realizó entre supermercados destaca que un gran inconveniente de la app de Mercadona es que solo permite compras iguales o superiores a 50 euros, otro inconveniente es que ni todas las ubicaciones esta disponibles, ni se puede elegir cualquier horario.</p>
--	---

Fuente. Elaboración propia a partir de Lanza (2021)

Como parte de esta revisión del sitio web, la página "Trust Pilot" exhibe reseñas sobre la experiencia online de www.mercadona.es y de 1,099 opiniones, 22% se consideran excelentes y buenas valoraciones, y 78% medias, malas y muy malas, especialmente las reseñas son muy malas, un 67%. Las principales quejas de los compradores son: atención al cliente sobre pedidos online pésima, pedidos incompletos, precios volátiles a partir de la situación actual por los conflictos con el transporte en España en marzo de 2022, retrasos en los pedidos, etc.

3.2 Caso Carrefour

3.2.1 Historia y principales hitos comerciales y estratégicos.

Carrefour es una cadena multinacional de distribución que se funda en 1959, por las familias Fournier y Defforey en Francia. Considerado el primer grupo europeo con poca diferencia con el grupo Schwarz Gruppe (al que pertenece Lidl). Asimismo, es el tercero del sector de supermercados a nivel mundial. Al 2019 Grupo Carrefour tenía 11.960 tiendas en más de 30 países. Europa tenía 4.830 sin contar a Francia. Si bien su principal presencia es en Francia, en nuestro país también tiene gran presencia desde sus inicios.

Se atañe a Carrefour el concepto de “hipermercado”, especialmente en Francia y Europa, este concepto se asienta en 4 principios que son: 1. Todo bajo un mismo techo; 2. Autoservicio; 3. Precios bajos y 4. Parking gratuito. Algunos hitos relevantes en la historia son según Yoigo (2021):

Ilustración 8. Cronología e Hitos Carrefour



Fuente. Elaboración propia con base en Yoigo (2021)

Según la Memoria de Actividad y Compromiso elaborada por Carrefour (2021) estas son las cifras más actualizadas de este supermercado en España su red de supermercados, tiene 205 hipermercados, 112 Carrefour Market, 902 Carrefour Express, 4

Carrefour Bio, 628 agencias de viajes, 154 gasolineras, 132 centros comerciales se registraron al 2020, 800 millones de visitas a las tiendas.

3.2.2 Panorama de Carrefour a partir del Covid 19.

Carrefour cerró su ejercicio 2021 con buenos datos en el mercado español, pues sus ventas crecieron un 4,6% hasta los 10.471 millones de euros, incluyendo en esta cifra a su negocio de gasolineras. Si se toma en cuenta solo el comercio minorista (de supermercado) sus ingresos se mantuvieron estables con ligera variación negativa de 0,2% después de un 2020 fuerte de crecimiento, pues durante la pandemia creció alrededor de un 6%.

Sin duda a partir de la pandemia, se mostró una gran resiliencia y avance en cuota de mercado pues además del 6,7% de crecimiento que tuvieron sus ventas, la rentabilidad creció no solo en España sino en Italia. Entre otras cosas, los directivos de Carrefour atañen este rendimiento a sus iniciativas digitales que les ponen a la vanguardia (García, 2022).

3.2.3 Estrategias implementadas por Carrefour a partir del Covid 19.

Con el cierre de todos los comercios a excepción de los supermercados, farmacias y tiendas de alimentación, el comercio electrónico fue la única vía de acceso a artículos indispensables para continuar la cuarentena en casa, esto hizo que tanto Mercadona como Carrefour implementaran ciertas estrategias para la atención de sus clientes. Entre las estrategias online que implementó Carrefour se encuentran según Galeano (2020) las siguientes: Priorizar la atención a grupos vulnerables: Carrefour en su sitio web daba prioridad a entregar a personas mayores de 70 años, personas con discapacidad y mujeres embarazadas, esto se muestra a continuación:

Ilustración 9. Priorización de grupos vulnerables durante la crisis sanitaria.



Fuente. Sitio web Carrefour (2020)

Como se muestra en la ilustración, si el cliente no pertenecía a estos grupos, Carrefour solicitaba acudir a tiendas físicas a realizar su compra.

Creación de kits de productos básicos: Otra estrategia que creo Carrefour fue el de crear kits de productos básicos para simplificar la logística y la gestión de pedidos al máximo. Entre los kits se encontraban: i) kit de 35 euros, que incluía alimentos enlatados y básicos más algunos productos de higiene y aseo: ii) kit de 50 euros, que, incluida el mismo kit básico, pero para 2 personas: iii) kit familiar, costaba 75 euros y proveía alimentos y productos de higiene y aseo para más de tres personas. A pesar que esta estrategia agilizó los pedidos, se realizaban en 3 días. Esto se muestra a continuación:

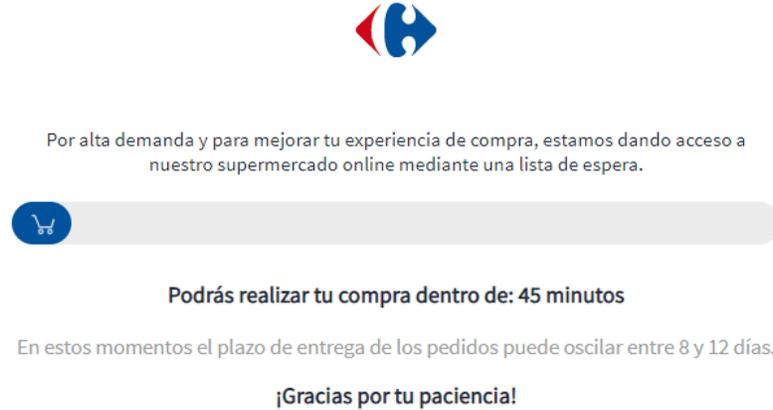
Ilustración 10. Kits de compra durante crisis sanitaria por Covid 19.



Fuente. Sitio web Carrefour (2020)

Con esta estrategia si se pertenece a alguno de los colectivos vulnerables, se podría realizar el pedido online escogiendo lo que se necesitaba, pero si deseaba el kit la espera era online, de al menos una hora. Carrefour en su sitio web avisaba de la alta demanda con el siguiente mensaje:

Ilustración 11. Aviso de alta demanda en la página web de Carrefour.



Fuente. Sitio web Carrefour (2020)

Una vez que el cliente hacía su pedido online, podía elegir el horario de entrega que se hacía en dos franjas horarias, pero el tiempo de espera oscilaba entre 4 y 7 días tras la compra. Fernández (2020) explica que el coste de los envíos, por ejemplo, era gratis a partir de 120, para pedidos mínimos el coste era de 6 euros, y si la compra era de menos de 90 euros era de 9 euros. Si el comprador no deseaba pagar costes de envío, podía realizar su pedido y recogerlo en tienda sin coste alguno, está recogida se podía hacer 2 horas después del pago online. A esta estrategia la denomino “Carrefour Drive”

De estas estrategias mencionadas, se puede destacar, que Carrefour mantuvo ofertas y promociones habituales en su mercado online, que realizaba advertencias en su página web sobre las demoras en los pedidos. Otro punto a destacar es que sus repartidores cumplían con las condiciones especiales de la cuarentena y las medidas de higiene y seguridad, por ejemplo, al no obligar al cliente a firmar albaranes.

Lanza (2021) analizó el nivel de adaptación al entorno online de los principales supermercados españoles a través de su sitio web y aplicaciones online, destaca de Carrefour lo siguiente:

Tabla 3. Análisis de adaptación del entorno online de Carrefour al 2020.

<p>Sitio web: www.carrefour.es</p>	<p>Aspectos positivos: Sitio y web más actual y adaptado al entorno digital moderno, con diseño responsive y apartados sencillos visuales; Es intuitiva y fácil la navegación; No requiere registros previos ni código postal. La información de los productos es útil, clara e ilustrativa, además exhibe comentarios de otros usuarios; Los productos son fácilmente localizables, y el sitio web tiene filtros de varios tipos, lo que permita fácil ubicación; Solicita “tu opinión” que permite aportar sugerencias a la web para que mejore.</p> <p>No exige importe mínimo de compra; Exhibe diversas formas de recoger pedido mediante el sistema Drive o el Click and Collect, o bien entrega a domicilio eligiendo franja horaria. El coste de envío es de 7€ para pedidos de hasta 120€, de 3€ entre 120 y 150 euros y gratis a partir de más de 150€</p> <p>Aspectos negativos: Retrasos en las compras, pues al tener poco personal al inicio, hubo muchas cancelaciones. Otra queja es sobre la aplicación móvil de Carrefour, se considera que se queda detrás de la aplicación de Mercadona, pues existen diversos comentarios de usuarios quejándose de problemas con el registro de las tarjetas de crédito. Aun así, se colocó en el puesto 69 de App Store y en la posición 118 de PlayStore el 14 de marzo. Si se comparan las tres aplicaciones, se tiene que el tráfico de Carrefour aumentó 14% mientras que Mercadona aumentó 32% (Pereira, 2020).</p> <p>Si se habla de la App “Mi Carrefour”, piden registro obligatorio, piden más datos que la app de Mercadona, como el DNI. Otro inconveniente es que no se puede realizar un</p>
---	--

	solo pago, los productos de supermercado o alimentación se realizan en un pago, y por otro lado, se pagan las demás categorías, por lo que el usuario debe hacer dos operaciones distintas (Fiter, 2020)
--	--

Fuente. Elaboración propia a partir de Lanza (2021)

Como parte de esta revisión del sitio web, la página "Trust Pilot" exhibe reseñas sobre la experiencia online de www.carrefour.es y de 1,455 opiniones, 10% se consideran excelentes y buenas valoraciones, y 90% medias, malas y muy malas. Especialmente 86% son reseñas muy malas. Las principales quejas de los compradores son: atención telefónica pésima en cuanto a pedidos online, problemas con pedidos incompletos, envíos que distan mucho de lo que el consumidor pidió, productos frescos con fechas de caducidad muy próximas, promociones que no se aplican, etc.

Las previsiones de Carrefour después de la crisis sanitaria es duplicar su volumen de negocio digital, por ello que pretende invertir 3.000 millones de euros entre 2022 y 2026, para conseguir 10.000 millones de euros en ventas. Específicamente en la península ibérica aspira alcanzar 20% de cuota de mercado, el doble de lo que tiene ahora. Para lograr esta ambiciosa cuota, se ha aliado con Meta (Facebook) para que en 9 países lleven a cabo la comunicación interna y las relaciones con clientes mediante Facebook, Instagram, WhatsApp y Messenger. Asimismo, se alió con Uber Eats y Cajoo para repartir la compra en menos de 15 minutos desde que se realiza el pedido, esta alianza a la fecha solo está vigente en Francia, pero se espera llegue a España (Dir&Ge, 2021).

CAPITULO 4. CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de grado buscó como objetivo “Exponer el alcance e importancia que ha cobrado el sector de distribución de alimentación en España y como ha sido su transformación digital a consecuencia de la crisis sanitaria, analizando específicamente a Mercadona y Carrefour. Las conclusiones son las siguientes:

El comercio electrónico contempla la producción, distribución, comercialización, venta y entrega de productos y servicios por medios electrónicos. La tipología de este comercio es extensa y el B2C, “business to Consumer” es la categoría de comercio electrónico que llevan a cabo los supermercados, donde se establece una relación entre empresa y consumidor. Tanto en la UE como en España, el comercio electrónico se incrementó especialmente en el sector de la alimentación. El repunte se dio el primer trimestre de 2020. La tendencia aunque mas estable sigue creciente. Los principales problemas que experimentó el comercio electrónico son de transporte y logística pues a mayor demanda, mayores problemas de eficiencia operativa.

El nuevo consumidor ha cambiado, prefieren sitios sin aglomeraciones, mayor calidad en los productos, mayor tendencia de consumo online y esperan inmediatez en sus entregas. La mayor demanda se da en la alimentación, y en segunda posición artículos del hogar, por ello es necesario que los supermercados tengan una buena infraestructura comercial y logística, especialmente los alimentos y bebidas representan un 19,7% del gasto total que invierten los españoles en su cesta de la compra, lo que representa 2,4 millones de empleos y 103,000 millones de euros a lo largo de toda la cadena de valor (Maudos, 2020).

Dado que este trabajo estudió al sector retail o comercio minorista de la alimentación y específicamente el caso de Mercadona y Carrefour se expone lo siguiente: Mercadona, mantiene este liderazgo por su alcance, pues llega a 9 de cada 10 hogares españoles con una cuota de mercado de 24,5%: Carrefour tiene una cuota de 9,3%.

Mercadona inició su venta online en 2016 pero repuntó realmente en 2018. Si bien perdió cuota de mercado durante la crisis sanitaria, pues compite fuertemente con otros supermercados, sus ganancias se elevaron a 17%, en gran parte porque apuró su

digitalización en 2020 dando oportunidad a los compradores de recibir sus entregas en menos tiempo, pudiendo reservar horarios de entrega, clasificar productos, etc. Esto fue posible a su gran inversión de 300 millones de euros y su estrategia estrella “las colmenas”. Entre las deficiencias que tiene Mercadona, se encuentra su digitalización tardía. Su sitio web con barreras en la navegación, la visualización que varía según dispositivo, la restricción de sus pedidos, que deben ser mínimo de 50 euros y que no tienen reparto en todo el territorio nacional, solo Valencia, Madrid y Barcelona. La gestión digital de Mercadona, aun deja mucho que desear, por ello que tiene malas reseñas entre las que figuran: atención al cliente sobre pedidos online pésima, pedidos incompletos, precios volátiles a partir de la situación actual por los conflictos con el transporte en España en marzo de 2022, retrasos en los pedidos, etc.

Carrefour inicia su venta online en 2000. Si bien estaba disponible en principio en Madrid, hoy se extiende a todo el territorio nacional. Un hito destacable de Carrefour es que tiene un sitio web moderno, intuitivo y fácil de navegar. A diferencia de Mercadona no exige pedidos mínimos. Durante la crisis sanitaria se mantuvieron sus ventas estables, creciendo un 6%. Se considera que Carrefour realizó grandes esfuerzos para implementar estrategias específicas para dar solución a la crisis sanitaria entre las que figuran la priorización de grupos vulnerables, creaciones de kits de productos básicos, etc. También mantuvo grandes ofertas y descuentos y daba diversas opciones de entrega. Entre las deficiencias que se observan en su gestión, es la alta demanda y la pobre respuesta de Carrefour, pues experimentaron grandes retrasos. Otras quejas por parte de los consumidores, es problemas con el sistema de pagos.

La aplicación Carrefour se considera débil frente a la de Mercadona, lo opuesto respecto al sitio web. Con base en sus deficiencias, Carrefour plantea invertir entre 2022 y 2026, alrededor de 3.00 millones de euros para aumentar sus ventas digitales y ha gestionado alianzas con Facebook, Uber Eats, entre otros para mejorar su despliegue digital.

CAPITULO 5. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.

AGTECH (2020) 'E-commerce' un aliado para el sector agroalimentario. Red Agrícola. Recuperado de <https://www.redagricola.com/cl/e-commerce-un-aliado-para-el-sectoragroalimentario>

AT KEARNEY (2015). The 2015 Global Retail E-commerce Index. Disponible en Web: https://www.kenney.com/consumer-retail/article?/a/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking&_101_INSTANCE_87xbENNHPZ3D_redirect=%2Fconsumer-products-retail%2Fe-commerce-index

BELLO, E. (2020). ¿Cómo ha afectado el Covid 19 al aumento del e Commerce? Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/aumento-ecommerce-e-commerce/>

CAPARRÓS, A. (2020). Las claves de Mercadona para “vencer” al coronavirus. Recuperado https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-claves-mercadona-para-vencer-coronavirus-202011011015_noticia.htmlde

CARREFOUR (2022). Memoria institucional 2020. Recuperada de <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/informes-y-memorias/memoria-institucional-2020/>

CENTRO ESPAÑOL DE LOGISTICA (2020). II Informe La logística del e Commerce. Recuperado de <https://cel-logistica.org/ii-estudio-la-logistica-del-e-commerce/>

CONSULTORÍA TANDEM UP (2020). Estudio de marketplaces 2020. Radiografía de un sector en auge. Disponible en web: <https://tandemup.net/blog/estudio-marketplaces-2020-radiografia-de-un-sector-en-auge/>

DELOITTE (2021). Consumidor actual año I d.C. El nuevo consumidor después del Covid 19. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/nuevo-consumidor-despues-del-covid-19.html>

DELOITTE (2021). Global powers of retailing. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-mayores-grupos-distribucion-mundo.html>

DIR&GE(2021). Carrefour pretende alcanzar el 20% de las ventas online de los supermercados en España. Recuperado de <https://directivosygerentes.es/ecommerce/carrefour-alcanzar-20-por-ciento-ventas-online-supermercados-espana>

FITER, M. (2020). De Mercadona a Lidl: como hacer compra con las “apps” de los super. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/economia/2020/07/28/de-mercadona-a-lidl-como-hacer-la-compra-con-las-apps-de-los-super/>

FERNANDEZ, E. (2020). Compra Online en Carrefour con reparto a domicilio: así funciona cola virtual y servicio drive. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/funciona-compra-online-carrefour-reparto-domicilio-608287>

FOOD RETAIL (2021). Cuotas de los supermercados en España. La pandemia modifica el Top 3 de la distribución. Recuperado de https://www.foodretail.es/retailers/cuotas-supermercados-espana-2020-mercado-distribucion_0_1520847921.html

GARCIA, J. (2022). Carrefour crece un 4,5% en España hasta unas ventas de 10.450 millones en 2021. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/16/companias/1645033443_183609.html#:~:text=Carrefour%20cerr%C3%B3%20el%20ejercicio%202021,el%20negocio%20de%20sus%20gasolineras

GALLEGO, S. (2016). Redes sociales digitales: información, comunicación y sociedad en el siglo XXI (2000-2010). Disponible en Web: <https://eprints.ucm.es/44233/1/T39077.pdf>.

GODOY, M. (2021) Como el online mejoró la experiencia de compra en Mercadona: los creadores del proyecto cuentan cómo se fraguó el proceso. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/como-online-mejoro-experiencia-compra-mercadona-805563>

INE (2020). El salto del comercio electrónico. Disponible en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE#ancla_1259952923586

INFOAUTONOMOS (2020). El perfil del consumidor post Covid 19. Recuperado de <https://www.infoautonomos.com/blog/perfil-del-consumidor-post-covid-19/>

JONES, C.; MOTTA, J.; ALDERETE, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 2(138), 4-13

LANZA, M. (2021). El comportamiento del consumidor de alimentos en el canal online. Trabajo de Fin de grado. Universidad de Jaen.

LIBU, D.; BAHARI, M.; IAHAD, N.; ISMAIL, W. (2016). Systematic literature review of e-commerce implementation studies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 89 (2), 422-438.

MAUDOS, J. (2020). El sector agroalimentario, un pilar estratégico frente al Covid-19. El país. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/29/opinion/1596022154_912028.html

MERCADONA (2022). Memoria Anual 2021. Recuperado de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2021.pdf?blobheader=application/pdf>

MERCO (2021). Reputación corporativa. Recuperado de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

NAVARRO, M. (2021). Mercadona se digitaliza para seguir liderando la distribución, Recuperado de <https://revistabyte.es/actualidad-it/mercadona-se-digitaliza/>

OBSERVATORIO CETELEM (2019). Smart Consumer. El consumidor español conecta con la compra inteligente. Recuperado de <https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/Informes/observatorio-cetelem-ecommerce-2019.pdf>

OBSERVATORIO CELETEM (2019). Datos clave del Observatorio Cetelem del e Commerce 2019. Recuperado de <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-ecommerce-2019>

OROPEZA, D. (2018). La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el Sistema Jurídico Mexicano. México.:UNAM

ORTEGA, S. (2007). Evolución del perfil del usuario: Usuarios 2.0. Revista No sólo Usabilidad, 6. Recuperado de <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/usuario20.htm>

PEREIRA, N. (2020). Mercadona y Lidl aprietan a Carrefour en la guerra de las apps. Recuperado de <https://www.merca2.es/2020/09/19/aplicaciones-mercadona-lidl-superan-carrefour/>

PICASO, S.; RAMÍREZ, P.; LUNA, L. (2014). Comercio electrónico y emprendimiento: un análisis aplicando la teoría del comportamiento planeado. RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 2 (5), 1-20

PRIETO, M. (2020). La explosión del comercio electrónico. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>

RHEINGOLD, H. (2004). Multitudes inteligentes. La próxima revolución social (Smart Mobs). Barcelona: Gedisa.

RODRÍGUEZ, G. (2004). La globalización: desde una perspectiva crítica-reflexiva. Boletín. 5 (2002-2003). pp. 27-35

ROIS, S. (2020). Tendencias e Commer 2020: 10 Claves que marcaran la evolución del negocio digital en España (y en el mundo). Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/tendencias-ecommerce-2020-10-claves-que-marcaran-la-evolucion-del-negocio-digital-en-espana-y-el-mundo/>

ROMERO, V. (2021). Mercadona supera sus records el año del Covid con 727 M de beneficio y 26.932 en ventas. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-04-20/mercadona-resultados-2020-coronavirus_3041983/

SAGRADO STRIK, A. (2018). El e-commerce en México: una gran oportunidad, Forbes México. Disponible en Web: <https://www.forbes.com.mx/el-e-commerce-en-mexico-una-gran-oportunidad/>.

STATISTA (2021). Porcentaje de ventas de los grandes supermercados en España en 2020. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/540894/porcentaje-de-ventas-de-los-grandes-supermercados-en-espana/>

TOBAR, S. (2020). Mercadona: así funciona su nueva app para comprar desde el móvil. Recuperado de https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200818/mercadona-retoca-comprar-online-apuntala-revolucion-digital/513699584_0.html

YABIKU, O. (2017). Características del ecommerce o comercio electrónico. Recuperado de <https://www.vexsoluciones.com/ecommerce/caracteristicas-del-ecommerce-o-comercio-electronico/>

YOIGO (2021). De Pryca a Carrefour: así nació el imperio de hipermercados galo. Recuperado de <https://blogempresas.yoigo.com/pryca-carrefour-asi-nacio-imperio-hipermercados-galo/>