



**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**

Facultad De Ciencias Sociales Y Jurídicas

**MERCADONA ON-LINE: FINANZAS  
CORPORATIVAS Y LA ESTRATEGIA DE  
LOGÍSTICA. FACTORES CLAVE**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**TUTOR:** Pérez Martín, Agustín

**AUTOR:** Antón Montesinos, José M<sup>a</sup>

**Nº de expediente:** 856

**Curso académico:** 2024/2025

# ÍNDICE.

<b>1. RESUMEN O ABSTRACT.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN/PRESENTACIÓN/FINALIDAD Y MOTIVOS.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>4</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	Pág.	5
2.1.1 ORIGEN E HISTORIA DEL TRANSPORTE.....	Pág.	5
2.1.2 LOGÍSTICA.....	Pág.	7
2.1.3 PESO E IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA.....	Pág.	13
2.1.4 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA TRANSPORTE Y LOGISTIC.....	Pág.	14
2.2 PRESENTACIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS.....	Pág.	16
<b>3. OBJETIVOS/HIPÓTESIS/PROPÓSITO.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>17</b>
<b>4. MERCADONA.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>18</b>
4.1 ORIGEN E HISTORIA.....	Pág.	18
4.2 MERCADONA EN LA ACTUALIDAD.....	Pág.	20
4.2.1 POSICIONAMIENTO EN MERCADO.....	Pág.	20
4.2.2 RELACIÓN CON PROVEEDORES.....	Pág.	24
4.3 LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN MERCADONA.....	Pág.	25
4.3.1 BLOQUES LOGÍSTICA.....	Pág.	25
4.3.2 SOFTWARE GESTIÓN DE ALMACENES.....	Pág.	27
4.3.3 ALMACENES AUTOMATIZADOS.....	Pág.	27
4.3.4 TRANSPORTE EN MERCADONA.....	Pág.	28
<b>5. ANÁLISIS.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>33</b>
5.1 METODOLOGÍA Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN....	Pág.	33
5.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	Pág.	33

<b>6. LIMITACIONES.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>34</b>
<b>6.1 ENFOQUE PREDOMINANTE.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>34</b>
<b>6.2 FALTA DE DATOS ECONÓMICOS... ..</b>	<b>Pág.</b>	<b>35</b>
<b>6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>35</b>
 <b>7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>36</b>
 <b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>37</b>
  <b>9. ANEXOS.....</b>	<b>Pag.</b>	<b>37</b>
   <b>10. WEBS Y CUENTAS ANULALES.....</b>	<b>Pag.</b>	<b>38</b>



## 1. RESUMEN O ABSTRACT.

En el presente trabajo se da a conocer el estado actual concreto de la logística en Mercadona, se pone en valor su peso como estrategia, dentro de la cadena de montaje de la misma. Para ello se ha llevado a cabo un seguimiento de la compañía, teniendo en cuenta que, su principal objetivo es la venta al por menor de productos de primera necesidad, los cuales satisfacen las necesidades básicas de sus clientes como son los productos perecederos, no perecederos, limpieza, cuidado de mascotas, etc. Por ello, la logística supone un gasto necesario, pero que si se gestiona de forma eficaz convirtiendo todas sus acciones en eficientes, nos lleva a obtener valor, derivado de una posición competitiva en el mercado.

En la actualidad la compañía valenciana compete dentro del código Cnae (Clasificación nacional de actividades económicas) 4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio de productos alimenticios, bebida y tabaco, en el sector de supermercados, hipermercados, tiendas de ultramarinos de barrio, así como todo tipo de negocios relacionados con su principal actividad y que operan a su alrededor, sea venta presencial como comercio on-line, siendo Mercadona el centro de atracción por su liderazgo en el mercado. El resto de actores aprovechan el efecto llamada que supone operar cerca de su área de influencia, tanto en los puntos de venta como en sus centros logísticos, la jerarquía y credibilidad que ejerce la compañía en el sector logístico, su Know-how y capacidad para reivindicar a las administraciones competentes los medios necesarios a modo de infraestructuras para llevar a cabo actividades relacionadas con su actividad principal. . Se pone el foco en éstos últimos, por su importancia en la cadena de suministro. Queda demostrado que la empresa valenciana es un referente de primer nivel, no sólo en su día a día en la venta al detall, gracias a su afán por mejorar sus procesos, a través de mejoras continuas, ya sean en forma de modernas y vanguardistas instalaciones, como en sus procesos informáticos. Es tal su avance que en el último lustro ha crecido de forma exponencial la oferta de vacantes de puestos de trabajo cualificados en la mayoría de bloques logísticos. Mercadona ha dado el gran paso a una transformación digital necesaria para seguir creciendo y liderando el mercado. Gracias a este cambio, los procesos han mejorado y avanzado, de forma que en las distintas áreas existen mejoras, hecho que permite ser más ágiles, eficaces en el trabajo rutinario y finalmente más eficiente, lo que redundará en un retorno de la inversión que se ha comentado anteriormente. El cambio que hemos citado, lleva asociado mejoras en todos los procesos informáticos, implantación de herramientas que le permitan al usuario recopilar información veraz y actualizada, muy útil, por ejemplo para la transmisión de información acerca de los stocks de los centros de venta a tiempo real.



**PALABRAS CLAVE:** Comercio, logística, cadena de suministro, estrategia, venta on-line y Mercadona.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

El TFG que se presenta se realiza amparado en el marco Grado de Administración y Dirección de Empresas de la UMH, en la facultad de Elche.

El tema de la siguiente investigación se ha elegido consensuado con el tutor, se pretende poner en valor la logística en el momento actual, concretamente en Mercadona, el cual es un pilar fundamental en su cadena de montaje. Es tal su importancia que sirve de eslabón de entre la venta tradicional en sus más 1600 tiendas y on-line con el resto de Departamentos aprovisionamiento y compras, el cual se encuentra en un proceso de cambio y mejora constante, al igual que toda la compañía, el cual consiste en la introducción de mejoras tecnológicas en todos los departamentos, con especial importancia en la logística.

#### **2.1.1 ORIGEN E HISTORIA DEL TRANSPORTE.**

Invencción de la rueda: Su descubrimiento data de la época Mesopotámica, en el V Milenio a. C. (hacia el 4500 a .C.) durante el Período del Obeid, en la región conocida como Creciente Fértil, siendo su principal utilidad y uso la alfarería. Posteriormente y dada su relevancia se le dieron otros usos, como, para la integración y posterior construcción de carros tirados por animales en el Viejo Mundo. Migró hasta Europa y Asia Occidental hacia el IV Milenio a. C., pese a que los primeros usos de la rueda para tal fin, se le atribuye a éstas dos primeras, el transporte de carros tirados por animales parece estar ligado a Eslovenia, lugar en el que se encontraron los primeros ejemplares.

Definición de rueda:

*“Elemento circular y mecánico que gira alrededor de un eje. Puede ser considerada una máquina simple, y forma parte del conjunto denominado elementos de máquinas” (Web [1]).*

Desde la rueda hasta los camiones eléctricos autónomos sin conductor, han pasado varios centenares de lustros pero el fin es el mismo, cubrir la necesidad de desplazar algo o alguien, sea transporte de mercancías o

pasajeros, el denominador común es el mismo, se trata de, servir a la sociedad y para sentirnos servidos.

Definición transporte:

*“Procesos que tienen como finalidad el desplazamiento y comunicación. Para poder llevar a cabo dichos procesos se emplean diferentes medios de transporte (automóvil, camión, barco, etc.) que circulan por determinados medios que pueden ser carretera, mar y aire.”* (Wikipedia). [2]

Desde el mismo momento en que se inventa la rueda se puede afirmar que nace el transporte. El hecho de sustituir el cuerpo, las propias piernas y brazos para desplazar desde un punto a otro mercancía y/o personas, casi sin darnos cuenta estábamos ante un descubrimiento el cual iba a ser clave para el avance y desarrollo de la humanidad. Fue en el 4500 a.C. cuando gracias a insertar una rueda de madera en un eje que soportaba a su vez una base de madera, la cual a su vez era capaz de soportar cierto peso y volumen. Posteriormente, dado el éxito se pasarían a ser los animales los que se unirían a este gran descubrimiento en dando la fuerza motora que precisaba tal hito. De esta forma los avances se fueron sucediendo casi de forma simultánea, se pasó de transportar de “mover” de forma unitaria a poder incrementar el peso y volumen, reduciendo a la vez el tiempo empleado y el esfuerzo humano, todo ello gracias a la aportación, tras la domesticación de animales tales como caballos y bueyes.

La siguiente aportación en la historia de la humanidad para el transporte que hoy en día conocemos fue en las épocas de la antigua Grecia, e Imperios Romano y Persa. Fueron los pioneros en entender y poner en práctica el hecho de que si las comunicaciones eran mejores, se obtendrían mayores resultados. En aquella época se construyeron los primeros caminos que posteriormente darían paso a las carreteras que conocemos hoy. Eran solo viales con poca anchura, de tierra y hierba, pero ya eran suficientes para trazar kilómetros que más tarde valdrían su peso en oro. Fruto de aquellas primeras construcciones se realizó el Camino Real Persa de Darío I El Grande, el cual abarcaba 2.699 kilómetros. Durante siglos aquellos avances sirvieron para seguir creciendo y aportando al crecimiento. En materia de transporte no habría más avances significativos hasta la época en que iba a suceder algo que cambió la vida y el porvenir del mundo, todo sucedió de forma paralela y simultánea a la Gran Revolución industrial. A finales del siglo XVIII, gracias a su creador James Watt, llegaría la máquina de vapor. Junto a este gran descubrimiento, y en cadena, se fue desarrollando un gran hito, el cual, de la mano del ferrocarril, cambiarían para siempre la forma de transportar, pasando de transportar con carros impulsados por animales a una red de ferrocarriles por las cuales circularán locomotoras impulsadas por vapor de agua, que casi sin darse cuenta contribuyeron al gran desarrollo de la época, actuando de hilo conductor, entre regiones, centros de trabajo, productores de materia prima, etc. Más tarde, en 1672 se crearía el primer vehículo mecánico diseñado por

Ferdinand Verbiest, mientras que el primer automóvil propulsado se le atribuye a Nicolas-Joseph Cugnot. A consecuencia de lo anterior, se aprovechó el descubrimiento y en 1886 se patentó la Benz Patent-Motorwagen, por su creador Carl Benz. Diez años más tarde se crearía el primer camión a cargo de sus Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach capaz de transportar 1500 kilos y alcanzar 12 Km/h, descubrimiento que ofrecía una alternativa al transporte ferroviario, que hasta la fecha había sido importante y único medio de transporte conocido capaz de ofrecer a la sociedad este tipo de servicio.

A partir de 1930, llegaron los motores diesel, el sector del transporte daba un giro brutal y cualitativo en aquella época, con la introducción en el mercado una nueva herramienta que aún perdura en nuestra época. Con ella se consigue ser más eficiente. Se trataría de un invento del ingeniero parisino Rudolf Diesel, quien a finales 1890 consiguió, de forma que con un sistema novedoso que permitía que el encendido del motor se produjera, calentando el combustible. El descubrimiento fue tal que se pasaba de una eficiencia teórica superior al 10% en motorizaciones de vapor y una cifra superior al 70% en las nuevas tecnologías diésel. Así, dado el éxito, Rudolf decidió solicitar la patente en la oficina de patentes de Berlín y más tarde la conseguiría. Había nacido la nueva tecnología diesel, en febrero de 1893. Años más tarde, el ingeniero parisino falleció 30 años más tarde se construyó el primer camión diésel. (Wikipedia). [2]

## 2.1.2 LOGÍSTICA



Fuente imagen: [3]

*“Conocemos la logística como el conjunto de actividades para llevar a cabo las tareas de organización de una empresa”.*

Es la encargada de coordinar el transporte, y la gestión y procesos de producción y distribución, además de las tareas de compras y aprovisionamiento, con una visión estratégica de la cadena de suministro total.

Origen: la logística viene prácticamente del origen del ser humano, siempre que existe una necesidad, es necesario cubrirla, y la logística trata de eso, poner y llevar al sitio exacto aquello que necesita la humanidad. Es por ello que data de hace miles de años, el hecho de que no hubiera avances no quedaba exento la falta de cubrir de cubrirlas. Lo cierto es que la humanidad ha avanzado mucho y cuesta pensar que en aquel entonces ya se practicaba, pero en efecto sí se hacía.

Con el avance del sistema logístico, el consumo y la producción lo hacen también, y son capaces de separarse geográficamente, gracias al servicio de la logística. Cada zona geográfica es capaz de centrarse en aquellos en lo que son más sabios y en los que por motivos de la orografía, clima e incluso, las costumbres, son adecuadas para diferentes bienes y servicios. Además fueron capaces de especializarse en determinados tipos de productos y aumentar sus capacidades productivas y ser más eficientes. Se puede afirmar, que gracias a la logística, la humanidad ha dado pasos agigantados.

Objetivos: El objetivo principal de la logística es acercar los productos al lugar adecuado, en el momento justo (justa in time), en las condiciones necesarias, y todo ello con el menor coste posible, hecho que permite ser más eficiente, para que repercuta directamente al cliente final de forma positiva y ser una ventaja competitiva para las empresas. Entre otras, satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, gestionando los medios necesarios para garantizar el éxito final, se requiere de los medios necesarios (plataformas, medios de transporte, medios informáticos, etc.), siendo innegociables las inversiones y el caudal humano necesario para garantizar objetivo final.

Cadena logística: Está enfocada a control tanto de fuera como dentro de la empresa, abarca los campos desde que nace la necesidad hasta que se cubre. Posee dos tipos de ventajas.

Optimización del flujo de material: entre los movimientos de las empresas de transporte y las de almacenamiento. Es una de las partes más importantes, para no tener cortes en el servicio deben estar bien coordinadas, sólo de esa forma estará garantizado el suministro sin tener paradas en servicio, también ello ayudará a minimizar reducir el coste de transporte, y obtener un mínimo tiempo de almacenaje de producto (en este caso conseguimos que nuestro activo esté el menor

tiempo posible en nuestro almacenaje), esto último es de vital importancia, dado que se ajustan las compras a proveedores al mínimo exponente, siendo capaces de no acumular activos, sólo en la medida necesaria para abastecer a la cadena de suministro.

Coordinación de recursos para llevar a cabo los objetivos marcados: En este punto se pretende poner en valor lo que se ha comentado anteriormente, cuando se tiene una logística eficaz, rápida y que sea capaz de cubrir las necesidades que demanda cada servicio en concreto, tomando decisiones , planteando en que parte del proceso es interesante invertir en cada momentos Ej.: Si somos capaces de realizar adquisiciones de un mismo producto , con la frecuencia necesaria la cual, nos aporte el equilibrio financiero , sin que ello afecte a nuestro inventario y por ende al suministro. Esto es posible si se garantiza el flujo logístico entre los proveedores y el posterior servicio al cliente final, adecuándose a las casuísticas particulares de cada caso.

### **Operadores logísticos:**

*“Empresa que se encarga de operar la carga de un cliente y entregarla en un punto; también desarrolla un proceso de gestión a lo largo de la Cadena de abastecimiento para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos logísticos de sus clientes, haciendo uso de diversas herramientas y conocimientos que solo pueden adquirirse mediante su experiencia en el sector correspondiente”*

Se pueden clasificar en tres tipos: Según su proceso, según su localización o ubicación física y en función de los recursos humanos y técnicos.

Según su proceso: En el momento que se realiza y para quien realiza, requiere la dedicación implícita a un sólo cliente (Logística dedicada) y es cuando el proyecto está diseñado para cubrir las necesidades de un solo cliente. Cuando los procesos estén enfocados a dos o más clientes (Logística compartida) y es el operador el que ofrece sus servicios sin comprometerse a ningún tipo de compromisos y/o compromisos adquiridos para cumplir con el servicio acordado.

Según localización o ubicación física: en función de dónde se realicen las tareas, en las propias instalaciones de la empresa de mandataria del servicio (Logística dentro de la empresa) la empresa demandante aporta sus instalaciones, y la empresa que realiza el servicio es la encargada de llevar a cabo las operaciones necesarias para cumplir con los deseos de la empresa demandante. En el caso de que el servicio se lleve a cabo en las instalaciones del operador al que se le demandan los servicios mencionados anteriormente (Logística fuera de la empresa), es la empresa encargada de ofrecer el servicio de

logística utilizando los medios físicos de los que disponen en propiedad o en régimen de alquiler, renting, etc.

Según sus recursos humanos y técnicos : Son los recursos necesarios para poder llevar a cabo todas la acciones de materia del caudal persona , se trata de tener y ser las personas necesarias para que el proyecto se puede realizar , y los recursos técnicos necesarios , también como en el caso de los humanos , sean los que han de ser pero siendo éstos igual de importantes, en éste último caso deben ser lo más actuales posibles y adaptados a la misión que van a desempeñar , se trata de programas informáticos adaptados a la gestión de almacenes que desempeñan la labor de controles de stock

### **Plataforma logística:**

*“Espacio en el cual se centralizan todas las actividades que tienen relación con todas las tareas que dependen de la logística como son la recepción, clasificación ubicación y expedición de todos los productos .Su labor es fundamental para el correctos desarrollo de la cadena de suministro, que garantiza una perfecta sintonía en aquellas operaciones entre proveedores, vendedores y clientes”.*

Tipos: Zonas portuarias, Centros de carga aérea, Puertos secos.

Zonas de actividad portuaria: recibe el acrónimo de ZAL zonas de actividad logística del puerto ,están destinadas a la actividad logística dentro del puerto dotadas con los equipamientos necesarios para la carga y descarga de los buques, las entradas y salidas de mercancías son despachadas por los servicios aduaneros de cada puerto.

Centros de carga aérea: este tipo se concentran en las instalaciones de los propios aeropuertos o muy próximas a ellos. Ubicados dentro sus propios recintos, en ellos se tratan las mercancías que por distintos motivos no se transportan vía terrestre o marítima, los motivos suelen ser la inmediatez y rapidez en el servicio, aunque es el menos habitual por su elevado coste.

Puertos secos: Terminal logística situada de forma estratégica que conecta diferentes puertos de un mismo país. Dependiendo de su capacidad y ubicación, algunas de ellas son capaces de transferir mercancías mediante distintos medios de transporte, ya sea terrestre, ferroviario e incluso marítimo, lo que los convierte a su vez en plataformas multimodales e intermodales dado que combinan más de un medio de transporte y países.



## Logística digital:

*“Parte en la que la tecnología se fusiona con las operaciones físicas, y que permite llevar a cabo todos los movimientos, siendo esto más eficaces y eficientes. [16] Web*

A través del uso de internet, la Inteligencia artificial, el big data o la cadena de bloques, las empresas aprovechan la gestión de inventario, de entregas y el seguimiento en general de los movimientos necesarios para alcanzar sus objetivos. En el caso que se plantea, permite a las organizaciones, ser más ágiles y fiables en todas las parte de su proceso y les conduce a una mayor eficiencia en sus pequeñas acciones y contribuye a buscar la eficiencia.

Función de Logística: se ocupa de los flujos físicos (materias primas, productos acabados) además de ser la encargada de su entorno, entre los cuales se encuentran las funciones de los recursos (humanos, consumos, energías). Bienes tangibles e intangibles necesarios (almacenes, herramientas, material necesario, sistemas informáticos).

Las funciones de la logística se dividen en tres grupos de flujos: compra, inversa y distribución.

Compra: Ocurre cuando se materializan las transacciones de adquisiciones entre la empresa y un proveedor, que más tarde se convierten en los flujos citados anteriormente.

Distribución: Gestión de los flujos de entrada y salida de los productos terminados y para una correcta gestión se basa en la previsión y planificación de todos los movimientos que les puedan aportar la “foto” de cómo van a estar en un futuro, el coste de dichos movimiento así cómo asegurar la y calidad de los productos con sistemas para poder llevarlos a cabo como son los SGA (Sistema gestión de almacenes) o los de control de calidad del trabajo basados en protocolos estandarizados de ejecución de tareas.

Logística inversa: Acción que consiste en la correcta gestión de las devoluciones, tanto de productos que se retiran del mercado por deterioro, fin de campaña, o gestión de residuos. Al tiempo que la logística hace camino con la distribución los aprovecha y lo hace también con el retorno. Un ejemplo de este movimiento sería el reciclaje de cartones y plásticos para un segundo uso, e incluso las pilas o cápsulas de café entre otras, por su alto contenido de mercurio, plomo, cadmio, litio y aluminio entre otros y que en el caso de no ser recicladas atentaría de forma grave al mantenimiento de nuestro ecosistema. En el momento actual en el que vivimos se la da mucha importancia a la gestión de los residuos, con normativas marcadas desde la UE Directiva sobre los residuos y por la que se derogan determinadas Directivas 2008/98/CE, desde la cual se establecen directrices para para la gestión adecuada para la prevención,

preparación para la reutilización, reciclado, preparación para otros fines así como la eliminación.

### **Última milla:**

*“Se trata de la entrega del producto desde el almacén, tienda o distribuidor on-line hasta el consumidor final. Se le denomina de esa manera dado que hace referencia al último tramo que suele ser en centros urbanos.”*

Es la fase más crítica del proceso del ecommerce (comercio electrónico en inglés) dado que pasa por varias etapas como son la recepción, preparación y entrega del pedido. Los profesionales de reparto que ejecutan dicha tarea adquieren la responsabilidad de ser la cara visible de la totalidad del proceso y en ocasiones depende de su labor de que el cliente quede satisfecho con la adquisición del producto, aunque no son los responsables de la totalidad del mismo sí que interfieren en el cómo y cuándo se consolida la adquisición del mismo. Por todo ello las empresas operadoras de reparto trabajan con sistemas informáticos basados en unos estándares de calidad altos y avanzados que les permiten tanto a ellas como al cliente obtener información de los envíos.

Profesionales de la Logística: A medida que avanzamos hacia una mayor globalización y aumentan más si cabe las transacciones entre países, según un estudio del Banco Mundial, y si se tiene en cuenta el principal Índice que nos da información sobre el desempeño logístico en nuestro país, que situaba en el año 2022 a España en un 3.8 puntos en una escala de 1 a 5, en uno de los países con mayor movimiento, estudio que tiene en cuenta tanto exportaciones como importaciones. El Banco Mundial considera que la formación de profesionales especializados para la logística y gestión de cadena de suministro es una pieza clave para el avance y funcionamiento de la economía global. El perfil de directivo en logística a partir de un cargo medio en adelante debe ser una persona con titulación académica. No en vano desde hace unos años las universidades ofertan programas y titulaciones especializadas en Logística y cadena de suministro tanto en Grado como en Master. Además de ello, se requieren habilidades de liderazgo, capacidad organizativa, de comunicación y gestión de grupos, así como dominar uno o más idiomas. [10] Wikipedia,



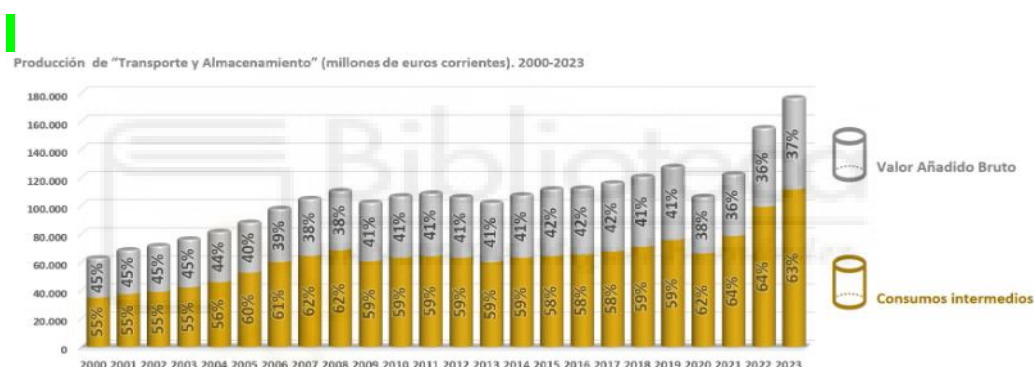
Puntuación de infraestructura en España, Francia, Alemania, Italia, país puntuación máxima e índice global. Año 2023



Fuente imagen: [4]

### 2.1.3 PESO E IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA

Según datos que ofrece el Ministerio de transporte y Movilidad sostenible a través del OTLE, el Observatorio de transportes y logística de España en su última publicación en 2024 (datos del 2023) la producción se situó en el 176.557 Millones de euros, siendo 64.896 de ellos el valor añadido bruto generado.



Fuente imagen: [5]

El gráfico muestra datos sobre el auge del sector, es evidente que ha crecido de forma continua en los últimos años. Se vio ligeramente frenada los dos posteriores a la crisis financiera de 2008 donde nuestro país y el resto del mundo vivió recesión económica que afectó a todos los sectores, especialmente al mercado inmobiliario, con la crisis del ladrillo a causa de la burbuja que se generó. El impacto fue total, dejándose notar en el resto de sectores a causa de la destrucción de empleos. Dada su importancia, el sector que estamos estudiando también se vio resentida su producción, al ser un eslabón fundamental en el resto de sectores y formar parte de las cadenas de suministros. Además, en 2020 y con la aparición de la pandemia derivada del Covid-19 también sufrió un retroceso, no obstante el sector fue de los pocos que se erigieron como imprescindibles, y no sufrieron los expedientes de regulación de empleos temporales, cómo sí ocurrieran en el resto de sectores, pero que finalmente, y cómo ocurriera en el 2008, el volumen de negocio se vio afectado por la paralización de la industria y el resto de producciones no imprescindibles.

A finales del año 2023, el sector empleaba a 1.177.200 trabajadores, un 5,55% del total de los empleados, siendo 1.052.526 los afiliados a la seguridad social. En el caso de cantidad de empresas, según datos que muestra el observatorio y que han sido extraídos del directorio del INE, ese mismo año eran 210.017 las empresas registradas. En cuanto a las inversiones, las empresas españolas del sector recibieron desde el exterior 398 Mil. y alcanzaron la cifra de 1840 Mill.de € en inversiones al exterior

En cuanto a las importaciones llegadas a nuestro país, se puede comentar que el valor de total en el año 2022 se elevó hasta los 459.202 millones de euros, gran parte de ellos llegaron por vía marítima y por carretera y por carretera.

Haciendo referencia al volumen total, la cifra importada fue de 261 millones de toneladas, el 75 % por barco y el 21 % en carretera; y se exportaron 182 millones de toneladas, el 55 % por vía marítima y el 41 % por carretera. En ese mismo año la aportación al PIB nacional alcanzó la cifra de 6.9%, lo demuestra la importancia de este sector y su peso para la contabilidad nacional, además. Tal y cómo muestran los datos del gráfico es un sector que no deja de crecer en los últimos 20 años, todo esto es también debido al efecto de la globalización, es por ello que la actividad en los principales puertos del territorio español no deja de crecer ,a pesar que el año 2023 (última referencia) tuvieron un retroceso en entradas de mercancías por ejemplo, derivado por la situación geopolítica por los enfrentamientos entre Rusia y Ucrania (país de origen desde dónde importamos cereales >50%) y cada vez es mayor la cantidad que entra y sale de nuestro país por esta modalidad.

#### **2.1.4 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA**

Un papel importante para el sector lo tiene el Ministerio de transportes, las decisiones que adopte para acelerar la construcción de las infraestructuras para finalizar un proyecto demandado por infinidad de plataformas, asociaciones de empresarios, en el que se tienen muchas esperanzas puestas, como es El corredor mediterráneo , aunque parece atentar contra los intereses del transporte por carretera (que a buen seguro le afectará) la infraestructura es de tal magnitud que hará que el agregado sume a mayores.

Las nuevas conexiones serán las que cambien la forma de transportar en nuestro país, y servirán de estrategia para que el tiempo de entrega de cualquier pedido se reduzca, además de una reducción en los costes así como el aporte a las sociedad en la reducción de la emisión de gases que tanto afecta a nuestro ecosistema, sin duda serán un aporte de valor. Su puesta en marcha dará un salto cualitativo para las exportaciones en nuestro país, siendo más competitivos.

El ambicioso proyecto dará lugar a que más empresas puedan ser más visibles y competitivas, además de atraer a más inversores extranjeros, los cuales están dispuestos a invertir en nuestro país. Un caso significativo es la giga factoría que el grupo Volkswagen está instalando

en Parc Sagunt (Sagunto, Valencia), para la fabricación de baterías para los vehículos eléctricos. No es casualidad, y es que en futuro la propia factoría contará con una terminal del esperado corredor dentro de sus instalaciones. Caso similar es el de Tesla e Inditex que compiten por aumentar su capacidad de fabricación de baterías y logística respectivamente en Cheste (Valencia), conocedores de la posición estratégica, a pocos kilómetros de uno de los mayores puertos, en cuanto tráfico de mercancías de nuestro país, además del añadido que supondrá la conexión con el resto del continente Europeo.

Es por ello que tal y como defiende la principal plataforma de #Quiero Corredor (formada por una asociación de empresarios valencianos) en el futuro serán mayores ventajas en cuanto a rentabilidad y eficiencia, lo que dará un empujón a las economías locales de nuestro territorio. No debemos olvidar que, para que el sector siga creciendo, las empresas no pueden ver frenado su crecimiento.



Fuente imagen: [6]

Es una realidad que cambian la forma de transportar, los trayectos no serán tan amplios y ello influirá directamente en la calidad de los puestos de trabajo de los transportistas, hoy en día la mayoría de las jornadas laborales se suceden fuera de su ámbito familiar con éste cambio las empresas ajustarán sus jornadas de trabajo, eliminando algunas de planificaciones semanales en las que el profesional pasa varios días lejos de su hogar.

En ese sentido las empresas del sector logístico y de almacenaje tenderán a aumentar, las subsectores dedicados a ofrecer soporte

logístico, y estén enfocadas al almacenamiento, así como las dedicadas exclusivamente al transporte intermodal , en caso de estas últimas está la clave y serán las que más aumenten, tanto en número de empresas cómo en volumen de las ya existentes. Para ello será clave también la instalación de nuevas terminales y puertos secos, en los cuales se llevará a cabo la actividad logística, sumándose así a los que ya están operativos.

Es una realidad que el corredor no será una amenaza, sino una oportunidad, a modo de herramienta que conviva con las ya existentes. Va a ser un gran avance que contribuirá a la productividad del sector además de la totalidad del tejido industrial.

## **2.2 PRESENTACIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS.**

En los últimos 22 años mi relación laboral está ligada a la empresa la cual se va desarrollar el siguiente TFG, concretamente, en el Área de transporte, una de las más influyentes dentro del Departamento de Logística, que desarrolla su actividad en San Isidro (Alicante), a través de él, la compañía abastece a 178 centros, incluida La Colmena<sup>1</sup>, repartidos en las provincias de Murcia, Almería, Albacete y Alicante. Por ello se pretende que éste trabajo sea una conjunto de experiencia laboral con mi formación académica llevada a cabo durante los últimos años, y poder así relacionar la materia impartidas en este grado durante la carrera y que se relaciona directamente en el día a día sobre la gestión de una empresa.

Además aprovecho para agradecer su comprensión a mi mujer Eva y mis hij@s Valeria y Gonzalo, por los momentos en los que he dedicado para compaginar estudio y trabajo, prestando menos atención de la necesita una familia, dedicando a ellos una minoría de mi tiempo libre e incluso periodos vacacionales, y que sin duda han sido un pilar fundamental para conseguir, lo que ha significado uno de mis mayores logros a nivel personal y profesional.

La finalidad de este trabajo consiste en mostrar cómo la empresa valenciana está consiguiendo unos excelentes resultados que le permiten obtener sus objetivos marcados. Con la decisión de potenciar esta fase del proceso, la cual quedará demostrada que es una de las áreas principales de una empresa. Con buenas dosis de inversión en todas sus áreas, aportando modernos avances tecnológicos, instalaciones físicas contundentes y capital humano, la cual puede llegar a ser invisible por el consumidor final, que aun siendo esencial por la relevancia de sus acciones, no se le da la importancia que merece en muchas ocasiones tanto en ésta empresa cómo en cualquier otra.

Gracias a este tipo de decisiones ha conseguido adaptarse a los nuevos tiempos, y la demanda de la sociedad, con la llegada de la era digital, y con ella las nuevas costumbres y hábitos de compra y consumo. También y derivado de esta adaptación, ha sido capaz de cubrir el nicho de mercado de la compra on-line, que es la que más futuro tiene, debido al uso de las tecnologías de las nuevas generaciones, que poseen un concepto distinto del acto de compra tradicional, y se deciden por hacerlo a golpe de clic, siendo capaces de llegar a un nicho de mercado, el cual hasta hace relativamente pocas fechas no tenían dominado.

Entre los motivos de elegir este tema , además de tal y como se indica anteriormente, es dar visibilidad a una parte de la empresa que no se conoce y que es un eslabón fundamental de la cadena de suministro de la organización, a la cual me siento orgulloso de pertenecer, un mundillo en el que todo parece grande y pequeño , lejos y cerca al igual que sencillo y complicado al mismo tiempo, todo depende de lo preparado que se esté , las personas que te rodean y las decisiones que se toman.



### **3. OBJETIVOS Y PROPÓSITO.**

El principal objetivo de este TFG es poner en valor la estrategia elegida por la empresa valenciana con su departamento de logística. Desde hace años la empresa puso el foco, más si cabe en potenciar su logística, de esa manera tomó la decisión de reforzar en cantidad y calidad su capacidad invirtiendo parte de sus beneficios anuales al final de cada ejercicio tanto en personal como en medios físicos. Ha duplicado en los últimos 10 años sus bloques logísticos y los ha dotado de la última tecnología lo que le ha permitido ser más ágiles y eficientes y de esa forma ofrecer a sus clientes productos de calidad a precios competitivos gracias a la optimización de recursos siendo realmente rentables todas sus acciones.

Como segundo objetivo, resaltar la transformación tecnológica que ha llevado a cabo y sigue a día de hoy, para abordar con relativa facilidad el comercio on-line, de calidad, sin perder el rumbo de su venta física tradicional.

En resumen el propósito no es otro sino ,que , poner en valor el la función clave de la logística, un sector que en los últimos años está en

auge, derivado también de la globalidad en la que nos encontramos, que será clave tanto para el futuro de Mercadona cómo en el resto de empresas , independientemente del servicio que ofrezcan.

## **4. MERCADONA.**

### **4.1 ORIGEN E HISTORIA**



Francisco Roig Ballester y D<sup>a</sup> Trinidad Alfonso Mocholí se encargaron de iniciar la actividad de Mercadona dentro del Grupo Cárnicas Roig. Las carnicerías que por aquel entonces estaban de moda, y que auparon el negocio se transforman en ultramarinos. A principios de los 80 Juan Roig junto a su esposa Hortensia y sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo adquieren la empresa comprando a sus padres sus acciones y continúan la andadura como empresa independiente, implantado con 8 tiendas con una superficie aproximada de 300 m<sup>2</sup>. La empresa valenciana fue creciendo en base al modelo de negocio, fue cerrando etapas y creciendo por igual. Fueron pioneros en implantar capaces en aquella época e implantar el código de barras, siendo las primera de muchas novedades que la organización ha ido implantado con el paso de los años. A finales de los 80 inauguró su primer bloque logístico, en uno de los principales núcleos industriales de la provincia de Valencia, situado estratégicamente a pocos kilómetros del puerto de la capital y con buena conexión con el resto de arterias ya existentes en aquella época, como eran la Autovía del Mediterráneo A-7 y la A-3 que conectaban la capital del Turia con Madrid y el resto del país. Con la apertura de su primer bloque logístico la empresa fue ganando capacidad logística, lo que permitió crecer con la adquisición de pequeñas cadenas de supermercados e iniciar su proceso de expansión por el resto de distritos de la ciudad, para continuar haciéndolo por el resto del territorio valenciano.

A principios de los 90 el matrimonio formado por Juan y Hortensia se hace con la mayoría accionarial. En 1993 la compañía instaaura la estrategia de SPB (Siempre precios bajos) dejando a un lado la política llevada hasta el momento de lanzamientos constantes de ofertas, que también practicaba el resto de competidores. Esta decisión marcó un



antes y después dado que sería la antesala de la implantación en 1993 del modelo de Calidad Total, forma de gestionar la empresa tratando por igual a los 5 Componentes de una empresa pero aplicando el siguiente orden secuencial en orden de importancia en su toma de decisiones: Jefe, Trabajador, Proveedor, Sociedad y Capital , importada desde Japón, que fue puesta en marcha entre los años 50 y 60 por Joseph Duran y por Edwards Deming , en empresas de la talla de Toyota , Honda o Sony , entre otras .



Fuente imagen: [7]

**El Jefe:** Es el que el componente que tiene la llave de seguir existiendo y por tanto de su satisfacción depende la vida de la empresa.

**El Trabajador:** Para poder satisfacer las necesidades de los Jefes el trabajador también tiene que estar satisfecho y en Mercadona cuidan y mucho este detalle con una política de Recursos Humanos, basada en la estabilidad, promoción interna etc.

**Proveedor:** Es otra de las piedras angulares de la organización y es por ellos que ocupa el tercer lugar en el orden secuencial que Mercadona aplica a la hora de tomar decisiones, a través de ellos y gracias a una excelente relación de cooperación y confianza

**La Sociedad:** Para conseguir los objetivos de la organización, es necesario contribuir con la sociedad en su desarrollo de forma eficiente y responsable, devolviéndole parte de lo que le da. (Donaciones, programas de cooperación con asociaciones, etc.)

**El Capital:** El beneficio llega a través de mantener satisfecho el resto de componentes y aplicando el orden secuencial citado anteriormente.

A partir de entonces con la llegada de nuevas adquisiciones , como la unión con Almacenes Gómez Serrano (Málaga) que actualmente es poseedor del 8% del accionariado y Almacenes Parquer y Vilaró en Cataluña, comenzaba la escalada meteórica del gigante valenciano. En 2003 ya contaba con 4 Bloques Logísticos Valencia, Antequera, San Sadurní D'anoia y Alicante, en los dos últimos y cumpliendo con el Modelo de CT, y además llevó a cabo la integración de centros educativos en los centro de trabajo para hijos e hijas de trabajadores con edades comprendidas entre los 0 a 3 años de forma totalmente gratuita, hecho que daba un salto a la conciliación familiar del personal, que pudieron beneficiarse de este servicio y al alcance de pocas

empresas, medida que se llevó a cabo en los siguientes aperturas de bloques logísticos como en Madrid, Sevilla y Abrera (Barcelona). Estas aperturas fueron de la mano del proceso de expansión por todo el territorio nacional. El 2018 fue un año importante dónde se produjeron diferentes hitos importantes para la compañía , se pone en marcha Mercadona.es (venta on-line) , con la apertura de su primera Colmena con una estructura novedosa dirigida por Juana Roig (hija de Juan Roig), llevada a cabo en una infraestructura independiente de las tiendas , totalmente desligada de la venta tradicional, pero sí de forma inequívoca a la Logística de la compañía, que se encarga de su abastecimiento cómo una tienda más ,pero con mayor volumen, además ese mismo año se implantaría Listos para comer, ambos hitos vienen de la mano de un proceso de modernización tecnológica de la compañía llevado a cabo por SAP.

Un año más tarde, en 2019 Mercadona da el salto internacional, traspasa fronteras e implanta su modelo de negocio en Portugal con la apertura de su primera tienda. El 2020, año marcado por la pandemia, la empresa supo sobreponerse a las circunstancias, aunque no fue fácil, pero gracias a su fortaleza de estructura de empresa pudo superarla. Hasta la fecha, la empresa ha seguido creciendo con un rumbo claro en el que pone a los Jefes cómo faro, centrados en ofrecerles siempre la mejor opción de elección en su acto de consumo. A partir de entonces la empresa ha seguido creciendo con un rumbo claro hacia la excelencia, basando su estrategia en la calidad de sus productos, estandarización de todos sus procesos. Uno de los pilares fundamentales son sus proveedores e interproveedores, es por ello que los sitúa en tercer lugar en el Modelo de Calidad Total y que ayuda en la toma de decisiones. Mercadona, acuerdos con los proveedores, aquellos que cumplen con unos estándares de calidad concretos. Gracias a la firma de éstos acuerdos la compañía se asegura la calidad y el servicio pactado inicialmente y el proveedor la rentabilidad de sus inversiones, en caso de los "interproveedores", la relación es más estrecha si cabe, pues son los encargados de proveer los productos específicos con los que la compañía compite en el mercado denominados \*productos recomendados.

## **4.2 MERCADONA EN LA ACTUALIDAD**

### **4.2.1 POSICIONAMIENTO EN MERCADO**

Actualmente Mercadona está presente en todas las provincias de España, y en Portugal, donde después de su implantación en julio de 2019 en el país luso, ya opera en la zona norte y ha empezado su expansión en la mitad sur sumando un total de 61 centros. En la actualidad suma 1665 tiendas y 6 colmenas, surtidas por 17 bloques logísticos repartidos en distintos puntos estratégicos (datos actualizados



Junio de 2025), en la península e islas, sus plantillas están formadas por más de 110.000 trabajadores en España y Portugal.

Los datos de finales de 2024, encumbran Mercadona a la cabeza en cuota de mercado por encima de sus competidores en España, con 29,5% muy por encima del resto.

#### Cierre de 2024

Cadena	Número de establecimientos	Cuota de valor de mercado	
Mercadona	1.613		29,50 %
Carrefour	1.099		7,40 %
Lidl	695		6,70 %
Dia	2.288		4,70 %
Eroski	1.352		4,40 %
Consum	901		3,90 %
Alcampo	522		3,00 %
Aldi	468		1,70 %
Supermercados regionales			25,00 %

Fuente: NIQ

eE

Fuente imagen: [8]

Los datos en cuanto cifra de negocio para el 2024 en España fueron de 37.057 Mill/€, registrando así un aumento del 8% respecto al año anterior, en el que el volumen total de negocio ascendió a 34.124 Mill/€.

El **beneficio neto** después de impuestos registrado alcanza un valor de 1.384 Mill/€. Estas cantidades suponen que su **margen neto** sea de 3.73% del total de la cifra de negocio, frente a los 1.008 Mill/€, que representa el 2.83% de año anterior e indica que por cada 100€ invertidos obtiene un retorno de 3.73€ en 2024

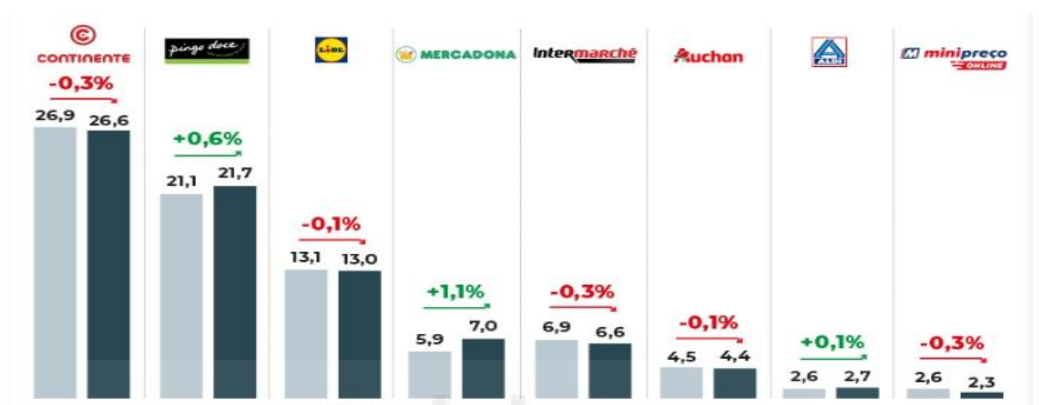
Las cantidades que muestran sus cuentas anuales nos dejan un **ROA** del 9.38%, frente al 7,57% del año anterior, lo que demuestra que Mercadona utiliza de forma eficiente sus inversiones y es capaz de generar beneficio.

Del beneficio neto, la empresa ha reinvertido en el negocio 1.045 Mill/€, siguiendo con su política de reinversión con hechos, que cumple año a año con la premisa de reinvertir en el negocio parte de sus beneficios y la consolidada tanto a nivel nacional, como europeo, pasando a ser un referente.

Por otra parte, en el caso de Portugal, ocupa el cuarto lugar con una cuota de mercado del 7%, con un crecimiento en último año del 1,1%, por detrás de gigantes muy consolidados como la francesa Continente o la portuguesa Pringo Doce, algo más alcanzable y el tercer lugar está la

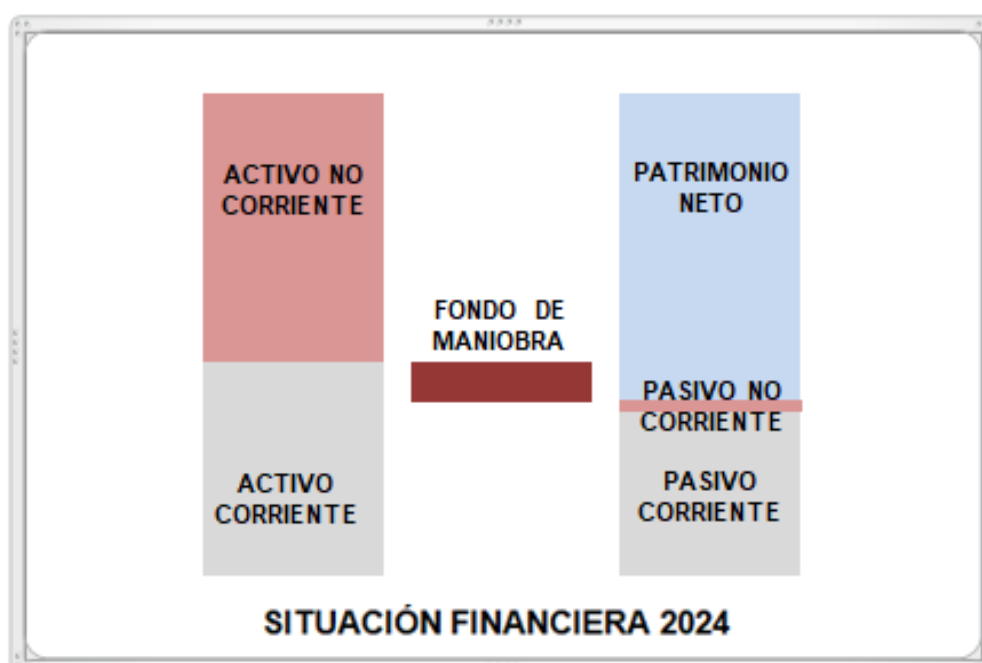
alemana Lidl con el 13% de la cuota de mercado portuguesa en el sector de la distribución en alimentación.

Estos resultados muestran la jerarquía de la cadena de supermercados, dado que en sólo 6 años operando en un país distinto al de origen ha sido capaz de alcanzar la cuota de mercado actual, muy lejos del líder, pero siguiendo de cerca el tercer puesto. Además de estos datos de ventas cabe destacar, la rentabilidad, dado que la dirección se marcó como objetivo de que fuese rentable la inversión en 10 años y lo han conseguido en el sexto año, es por ello que las ventas en Portugal alcanzaron un total de 1778 Mil/€ siendo del 7 Mill/€ el beneficio neto.



Fuente imagen: [9]

En el balance general muestra un estado fiel de las cuentas obtenido de los datos de 2024 que la empresa hizo públicas a principio de 2025, donde muestra datos los cuales dan a conocer el equilibrio de la empresa los cuales se muestran en el siguiente gráfico.



Fuente gráfico: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales

En cuanto al endeudamiento la situación también es muy favorable, con un **ratio de endeudamiento** 0.56 en 2024 y 0.59 en 2023 lo que se considera un dato óptimo al encontrarse en rango el 0.4 y 0.6 e indica al mismo tiempo que goza de una salud económica, y la empresa tiene un buen equilibrio entre la financiación propia y foránea.

Podemos afirmar que en cuanto al **ratio de liquidez**, los datos también son positivos, en 2024 era de 1.23 frente al 1.05, lo que denota que está mejorando con acciones que llevan a elevar el activo disminuyendo el pasivo.

En cuanto al fondo de maniobra en 2024 aumenta considerablemente, y significa o muestra la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo comparado con sus activos corrientes, siendo para el 2024 de 1.235.753, frente a los 271.091 de año que le precede.



Fuente gráfico: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales

Ratio de endeudamiento:  $\text{Pasivo total} / \text{P. Neto}$

Ratio de liquidez:  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Fondo de Maniobra =  $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

$\text{RoA} = (\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total}) * 100$

$\text{Margen Neto} = (\text{Beneficio Neto} / \text{Ventas Totales}) * 100$

$\text{Beneficio Neto} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costes y Gastos} - \text{Impuestos}$

#### 4.2.2 RELACIÓN CON PROVEEDORES

Son unos de los pilares fundamentales en los que basa el éxito, por ello Mercadona mantiene una estrecha relación con todos ellos para conseguir su objetivo, que no es otro que ser Totaler Radical, dando el valor que requiere para que no existan fisuras entre ambas partes. Son un total de 2100 proveedores e interproveedores los que hacen posible el abastecimiento de la cadena.

El valor de inversión de sus principales proveedores en 2024 fue de 490 Mill/€ y una creación de 1500 nuevos empleos directos, lo que ha permitido aumentar la capacidad productiva y mejoras tecnológicas. Cabe destacar, que la excelente relación que la firma valenciana posee con sus partners es el compromiso de pago, por ello el plazo medio para hacer frente a sus facturas es de 45 días, hecho que hace que se genere una relación de confianza. Tener proveedores más eficientes y competitivos, contribuye directamente en una optimización de recursos y la correspondiente mejora en el precio final, ofreciendo productos de calidad a precios imbatibles. Además con la creación de puestos de trabajo contribuyen con la sociedad generando riqueza y bienestar, destacando además, que muchos de sus proveedores, por sus características operan en zonas de nuestro país de ámbito rural y, por su ubicación la población que habita en ellas, carece de las que sí poseen otras zonas más industrializadas.

Las principales premisas son:

Surtido: Garantizar siempre lo que el cliente necesita y de esa forma ayudarle a acertar.

Calidad: todos los productos deben cumplir siempre estándares de calidad previamente establecidos.

Servicio: tener siempre el producto que se necesita

Precio: asegurar precios imbatibles Rentabilidad: que la relación sea de ganar para ambas partes.

Mejora continua: En todos los procesos y que socialmente sea responsable. Se trata de inculcar a sus proveedores buenas prácticas en el uso de recursos naturales así como conductas éticas con el resto de competidores, para ello Mercadona, en sus acuerdos incluye certificados

de sostenibilidad, gestión de residuos, emisiones atmosféricas, vertidos de aguas residuales entre otros, así como el compromiso de la constante protección del medio ambiente. En estos acuerdos se incluyen los de Bienestar animal y pesca sostenible. [17]Web

## **4.3 LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN MERCADONA**

### **4.3.1 BLOQUES LOGÍSTICOS**

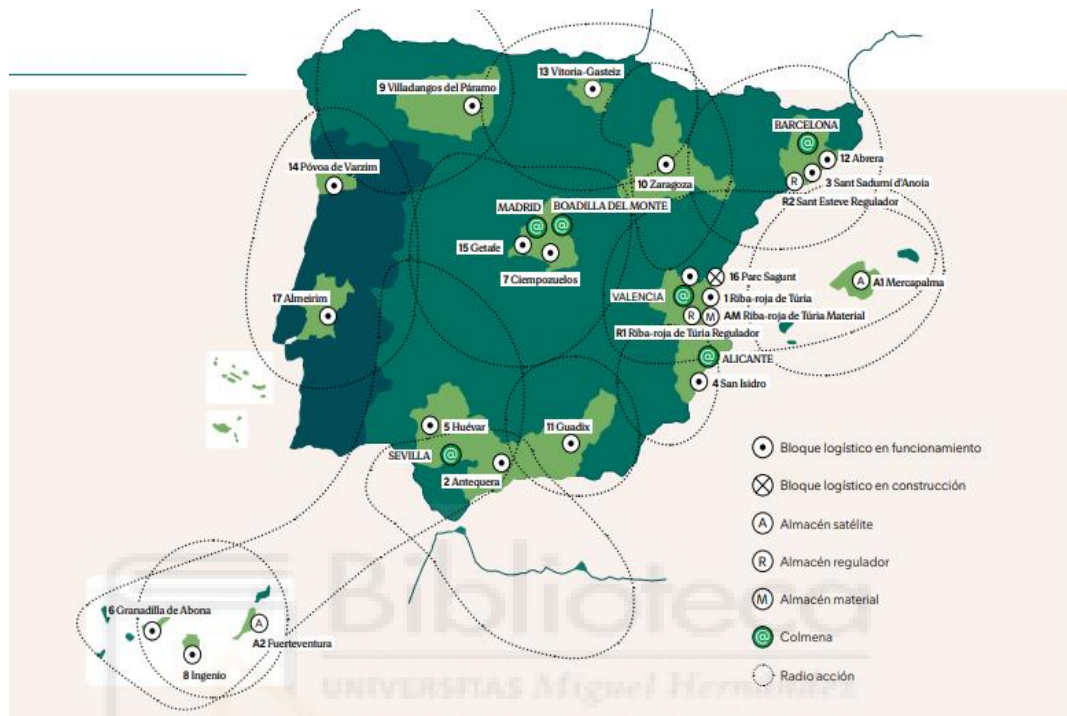
Es uno de los eslabones más importantes en la cadena de suministro de la compañía, formado por más de 12.000 trabajadores, datos de diciembre de 2024. , que representan el 12% de los trabajadores de Mercadona, en los últimos años ha aumentado considerablemente su capacidad productiva, tanto tecnológica como humana, concretamente ha triplicado el número de trabajadores en dicha área algo más de una década, lo que pone de manifiesto la importancia del departamento y el lugar que ocupa en los planes estratégicos de la empresa tanto en el presente como en un futuro inmediato. A diferencia de otros competidores, la empresa con reciente cambio de a sede en Albalat del Sorells (Valencia), desde sus inicios decidió que la logística formaría parte de la empresa y no sería externalizada, de hecho el 100% es llevada a cabo por personal contratado por la misma y en instalaciones, que en su mayoría son en propiedad, lo que en ningún caso es foráneo es la gestión.

Entienden que de esta forma se puede gestionar totalmente el proceso, de hecho el 100% de los productos que pone a la venta en los lineales de los centros, así como el material auxiliar y de obras pasa por sus almacenes, de esa manera se entiende y da sentido al término de logística inversa, aprovechando al máximo los flujos diarios (mínimo 2 camiones) entre almacén y tienda.

En la actualidad, Mercadona posee un parque logístico repartido en toda la península, incluido islas, dónde se contabilizan 17 Bloques logísticos, 6 Colmenas, 2 almacenes Reguladores y 1 de Material, a través de los cuales se da servicio a las más de 1630 tiendas y toda la demanda de venta on-line que a día de hoy se oferta dada la capacidad que poseen, sólo en aquellos distritos a los cuales pueden dar un servicio de calidad.

Este nuevo segmento que crece de forma exponencial y Mercadona está decidido en seguir expandiendo y llegando cada vez a más distritos, de momento, de las principales capitales, es evidente que tiene mucho margen para seguir creciendo, ampliar su capacidad , y es que Mercadona.es va a seguir aumentando su oferta y a su vez , mejorando

el antiguo reparto a domicilio , que pasa a denominarse Nueva tele compra, que consiste en eliminar el reparto a domicilio y servir desde la misma tienda física los pedidos online que se ofertan en distritos postales, que por distancia no son capaces de garantizar las actuales colmenas. Ej. Distritos de ciudades como Ceuta y Melilla,



Fuente imagen: [11]

Cada uno de los bloques es dirigido por un Directiv@ que lo gestiona cómo una División del departamento de Logística, de forma autónoma y con capacidad de toma de decisiones operativas, haciendo uso de los medios físicos y económicos necesarios para un perfecto funcionamiento

de la división y que esta sea eficiente a la vez que rentable. Cada bloque está compuesto por distintos almacenes en los cuales se llevan a cabo las tareas necesarias para dar servicio a los centros que por su radio de acción tienen asignados, diferenciándose entre ellos por el tipo de servicio que realiza secos, frío , congelados o incluso en algunos de ellos fábricas de pan. A este radio de acción, se le suman los proveedores que operan en él.

#### **4.3.2 SOFTWARE GESTIÓN DE ALMACENES**

El método de gestión para cada uno de estos bloques es el SGA (software gestión de almacenes). Se trata de una herramienta para la gestión de stocks, tanto de entrada como salidas (preparación de pedidos) de los mismos para ser expedidos a los correspondientes centros de venta tanto física como on-line, así como la correcta gestión del stock. Todo este proceso se lleva a cabo, también gracias a una exhaustiva parametrización y estandarización de todos y cada uno de los procesos. El ratio de rotación de existencias está situado en 11 días, y es en gran medida gracias a la respuesta eficaz de su aparato logístico. La compañía invierte anualmente el caudal de horas necesario en formación para que todas las partes implicadas sean capaces de interiorizar y ejecutar las tareas, las cuales están como se ha comentado anteriormente debidamente identificadas y documentadas digitalmente. La mayoría de las citadas tareas y puestos de trabajo se realizan mediante la intervención directa del ser humano, prácticamente en su totalidad, son fruto de la dupla máquina y hombre, en todos los casos asistidos por un terminal de radiofrecuencia, el cual opera con el SGA mencionado anteriormente, sobre todo, en los casos donde se hace referencia a almacenes convencionales (preparación manual de pedidos).

#### **4.3.3 ALMACENES AUTOMATIZADOS**

Forman parte de la transformación digital en la que está inmersa Mercadona. Están pensados para eliminar el sobreesfuerzo del trabajador y con ello dar un salto cualitativo al empleo dentro de la logística. Desde hace más de una década, la compañía, está dispuesta a mejorar aquellos puestos de trabajo que supone un riesgo para sus trabajadores. En este caso, está dominando en la mayoría de los casos la instalación de del sistema PPG, consiste en la preparación de forma automatizada del servicio de frescos (carne y verduras) que a su vez es el más exigente debido al espacio de tiempo tan reducido (en algunos casos menos 7 horas) que transcurre desde las recogidas en los proveedores, lonjas, etc. hasta que se da el servicio a los centros antes de su apertura, siendo las 07:00 a.m. su hora tope. En este caso, las tareas de manipulación de productos son realizadas, casi en su totalidad por las máquinas. Aquí la intervención del ser humano se limita a la supervisión del proceso. En el caso del resto de tareas, que no requieren apenas esfuerzo físico, las realiza el hombre, como son las de recepción de los productos o la consolidación de los pedidos listos para entregar en destino. Por otra parte y derivado de lo anterior, este tipo de instalaciones sofisticadas, sí requieren de puestos de trabajo cualificados, y concretos, como son los de mantenimiento de toda la instalación, con una alta carga de electricistas, electromecánicos y personal de limpieza, en todos los casos, debidamente formados en tareas en altura y a distintos niveles.





Fuente imagen: [12]

#### **4.3.4 TRANSPORTE EN MERCADONA**

En el caso del transporte para Mercadona dentro de su logística global, la compañía tiene un plan diseñado distinto al de los bloques logísticos, pero que guarda una estrecha relación, referida a la calidad en todas sus acciones. A día de hoy la organización trata a la empresa que realiza el servicio de transporte como un proveedor más, pese a estar externalizado, mantienen con ellas una estrecha relación de colaboración y cooperación. Realizan tanto el servicio diario a los centros, como las recogidas en proveedores, se llevan a cabo acuerdos contractuales duraderos, que consisten en la exclusividad de la flota de camiones, cerrando con cada una de ellas escenarios de trabajo a 5 años vista para cada centro y cada vehículo, renovables a la finalización de los mismos, que consiste en un fijo en función de los conductores (horas de servicio que tenga disponible de uso Mercadona) de los que consiste el contratado y variables, en función de variaciones del precio del carburante, horas extras, mantenimiento de la máquina, etc. Para la empresa de transportes es un simple renting y la responsabilidad sobre el salario, así como la formación del conductor y para Mercadona un gasto más, en éste caso del proveedor de transporte, pero podemos decir que todas las decisiones importantes, estratégicas y de optimización del contrato son de Mercadona. De esta forma Mercadona asegura que el servicio sea de 10, eficaz y por ende eficiente. La empresa contratada brinda a sus conductores seguridad y fijeza en su puesto de trabajo y de calidad, con jornadas de trabajo cerca del hogar, brindando así la conciliación familiar de sus trabajadores, el sector del transporte tal y como se ha comentado, en un alto porcentaje está repleto de jornadas lejos de casa. Como el resto de acciones de la empresa, el proceso de transporte también está estandarizado, es por

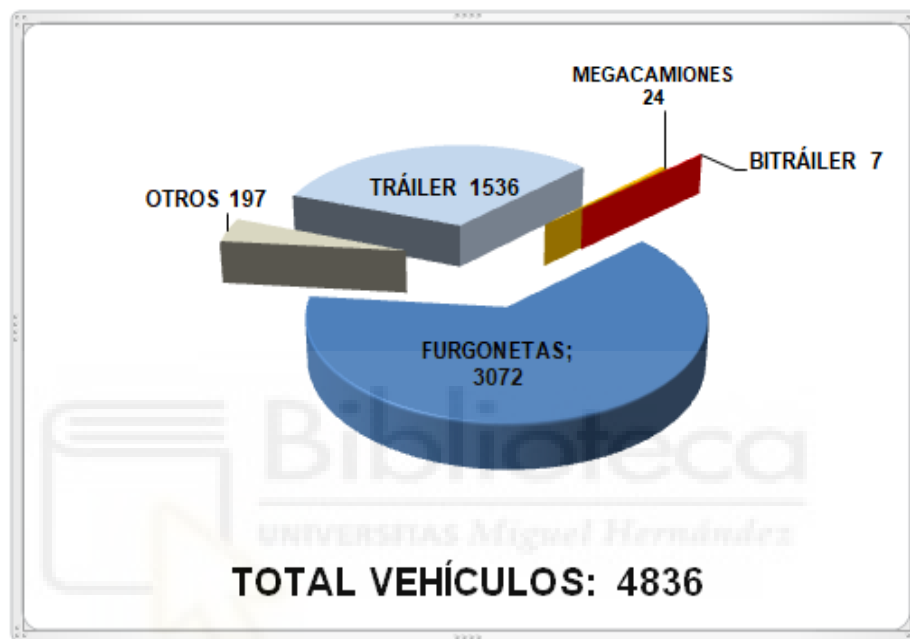


ello que existen líneas de trabajo a seguir y uno mínimo exigible para todos los contratos. Por ejemplo la simetría en todos sus camiones color, altura, peso, así como las últimas tecnologías como de control de flota GPS, seguimiento de los equipos de frío, etc. La red logística está pensada para no realizar kilómetros en vacío, por ello se realizan entregas en centros y recogidas en los proveedores cercanos a ellos o en su defecto que no supongan un gran esfuerzo físico y económico para realizarlo (reportes), de esa forma se maximizan los recursos de los que la empresa dispone en forma de transporte propio. El tipo de transporte que se realiza, también conlleva la interconexión entre bloques logísticos de las distintas provincias, es una forma de transportar entre las distintas provincias los productos que por el área de influencia se producen en unas y otras respectivamente, o aquellos que particularmente sólo se producen en una única zona, como puedan ser los cítricos de Valencia y Huelva, los tomates de Mazarrón o la patata de Castilla León entre otros. Para ello y para ser más ágiles se utiliza la estrategia del espejo, que consiste en fijar un punto medio e intercambiar los remolques de ambos conjuntos, esta práctica se lleva a cabo en más de 80 movimientos/día (160 camiones). Al mismo tiempo, se ha puesto en práctica la modalidad de los mega camiones y bitráilers (52 y 66 palets de capacidad respectivamente), este hecho les permite minimizar costes. Así mismo hay una parte de transporte en el cual, debido a la alta estacionalidad de algunas sus zonas, requiere de la contratación externa de algunos de los movimientos que se realizan así como el uso de otros medios como son el barco, tren y avión, pero en menor medida, aunque igual de importante, el primero se utiliza para dar servicio a los centros de las Comunidad Canaria y Balear, así como el segundo que se usa para el abastecimiento a bloques logísticos de aquellos proveedores de gran volumen, como pueda ser el Papel Higiénico, mientras que en el caso aéreo se utiliza de forma residual. En la actualidad, la empresa valenciana cuenta con un total de 1764 camiones, los cuales en función de las necesidades, se contratan diferentes características, ésta cifra de vehículos reporta más de 5200 puestos de trabajo fijos, a ellos hay que sumarle las temporalidades para cubrir con garantías el servicio diario, en algunos casos éstos vehículos están en funcionamiento los 7 días de la semana.

Para la flota y los conductores/repartidores que la componen sí pertenecen a la empresa. En la actualidad tal y como se indica en el gráfico unificado de vehículos, la flota de reparto de la venta On-line cómo está compuesta por 3072 furgonetas (incluidas nueva tele compra de tienda y colmenas), forman parte de ella, por tanto son un departamento más y es de nueva creación, ya que fue en el año 2018 cuando se inició, aunque en este caso no pertenecen a la logística, están ligados al servicio de venta cómo son las tiendas, pero su manera de proceder se puede considerar cómo un híbrido entre la logística y la venta al público, pero apoyada fundamentalmente en el Know-How de la primera. Cuentan con vehículos que operan dentro de la última milla, funcionan con gas natural y diesel por lo que cumplen con las recomendaciones emitidas por la Unión Europea. Sus ocupantes, los

repartidores, son una pieza fundamental en el servicio ofrecido, están formados para realizar la novedosa labor dentro de la empresa y están repartidos en turnos de 8 horas para cubrir un amplio servicio de 15 horas/día de lunes a sábado de forma ininterrumpida. La capacidad de cada uno de estos vehículos es de hasta 7 pedidos de un volumen medio (7 domicilios distintos). Están dotados de la última tecnología, en ellos se puede garantizar el transporte desde un ultra congelado, seco, así como carne y pescado.

En el gráfico se detalla el total de flota con datos de junio de 2025, de las cuales se hablará a continuación.

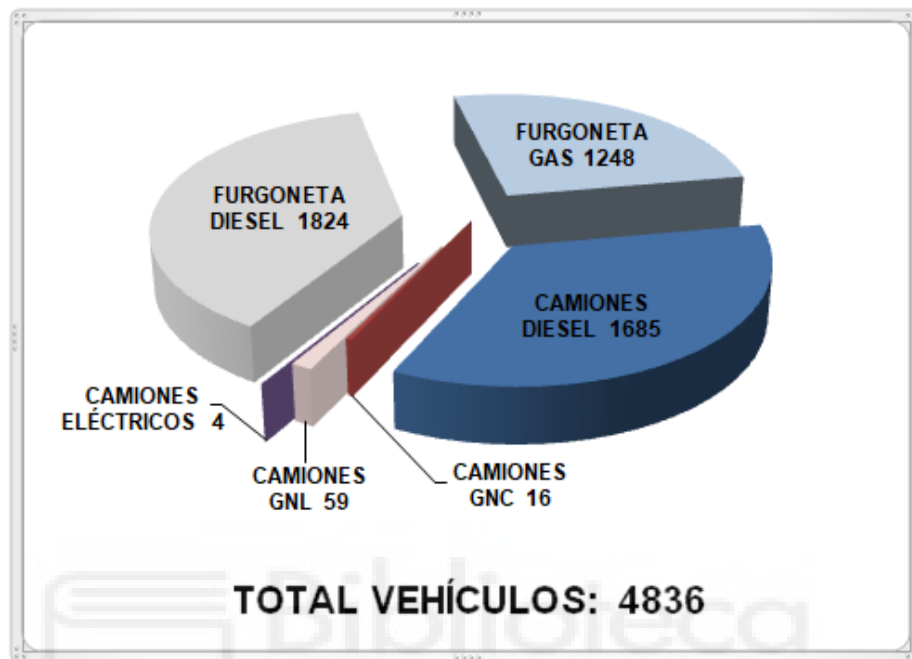


Fuente gráfico: Elaboración propia

La mayoría de estos vehículos también realizan las entregas de la última milla, por lo que se le da mucha importancia a las recomendaciones de la UE, sobre el calentamiento global, y ponen el foco en la carbonización neutra para el año 2050, que forma parte del pacto verde europeo firmado en 2020. Es por ello que todos los vehículos que utilizan son sustituidos por otros a los 5 años de vida (flota joven). Con esta estrategia dejan de emitir toneladas de CO<sub>2</sub> gracias a disponer de la última tecnología del mercado en forma de avances que ofrece el mercado del transporte profesional de mercancías, consiguiendo de esta manera reducir hasta un 27% la huella de carbono por cada pallet que se introduce en el centro de los centros urbanos.

En el siguiente gráfico se ofrecen datos que cuantifican el tipo de combustión que utilizan los vehículos, el mayor porcentaje es el del Diesel 72.5%, seguido 25.8% Eco, y el resto está repartido entre GNC y GNL (Gas natural comprimido y natural licuado respectivamente) y eléctrico. La empresa ha iniciado pruebas para incorporar a su flota de

furgonetas de reparto vehículos 100% eléctricas, dada la importancia de sus recorridos, en algunos casos en zonas de bajas emisiones como son el centro de las principales ciudades de nuestro país, aunque hoy en día no existen limitaciones, desde la dirección de la empresa se están tomando medidas para contribuir a la reducción de la huella de carbono. (Web [14])

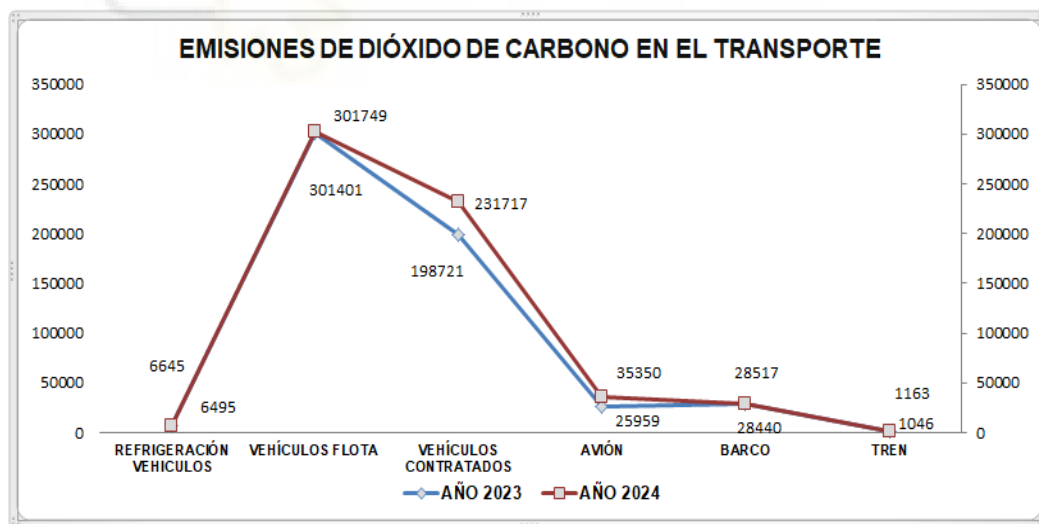


Fuente gráfico: Elaboración propia

Mercadona ha sabido adaptarse a las exigencias que marca la **Ley 7/2021, de 20 de Mayo el Cambio Climático y Transición Energética**, también conocida como **Ley del cambio climático**, por ello ha trazado planes que contribuyan a su cumplimiento. Es el caso de la incorporación a su flota de vehículos que mejoran además de la eficiencia energética, la emisión de gases de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. En el caso más en el que más impacto tiene, el del reparto a domicilio, se han incorporado a la flota de reparto vehículos con motorizaciones de Gas Natural, tanto comprimido como licuado, ya suponen el 40.26% del total, el resto son de motorización diésel. Esta medida, contribuye a mejorar la calidad del aire de las zonas de bajas emisiones de las grandes ciudades tal y como se ha comentado anteriormente. Para los vehículos pesados, el porcentaje es menor, pero se empiezan a incorporar unidades de estas características, aunque los datos aún son muy bajos, comparados con las furgonetas, el total de motorizaciones de gas natural y eléctrico en este tipo de vehículos es inferior a 5%. En el total unificado de flota, de los 4836 vehículos que se utilizan supone un 27.44%, de motorizaciones eco, y el 72.56% para los motores diésel, lo que demuestra que hay un trabajo importante realizado pero queda margen de mejora.

**Real Decreto 214/2025, de 18 de Marzo**, en el cual se establece que las empresas deberán generar un registro de las emisiones de Dióxido de carbono que emite a nuestra atmósfera, se muestra en el siguiente gráfico con datos compara 2023 y 2024 , dónde se registran los datos más significativos.

En él se puede observar, los datos en toneladas, se registran datos de transporte por todas las vías posibles, dónde el mayor porcentaje es para el transporte por carretera, en el cual separan los vehículos de flota propia, los contratados y los las emisiones por motores de refrigeración tanto de ámbitos nacional e internacional, siendo el resto de modalidades de transporte casi residuales. En todos los casos se han superado los datos de emisiones de gases en 2024, a excepción de los de refrigeración que han disminuido, gracias a la adquisición de motores más modernos y eficientes. Un hecho punible del aumento en las ventas m3 transportados y una mayor contratación de empresas externas las cuales, a pesar de cumplir todos estándares de calidad que la empresa requiere, no incluyen los avances que sí posee la flota propia en cuanto a avances tecnológicos en sus vehículos en medida de contención de contaminación.



Fuente gráfico: Elaboración propia

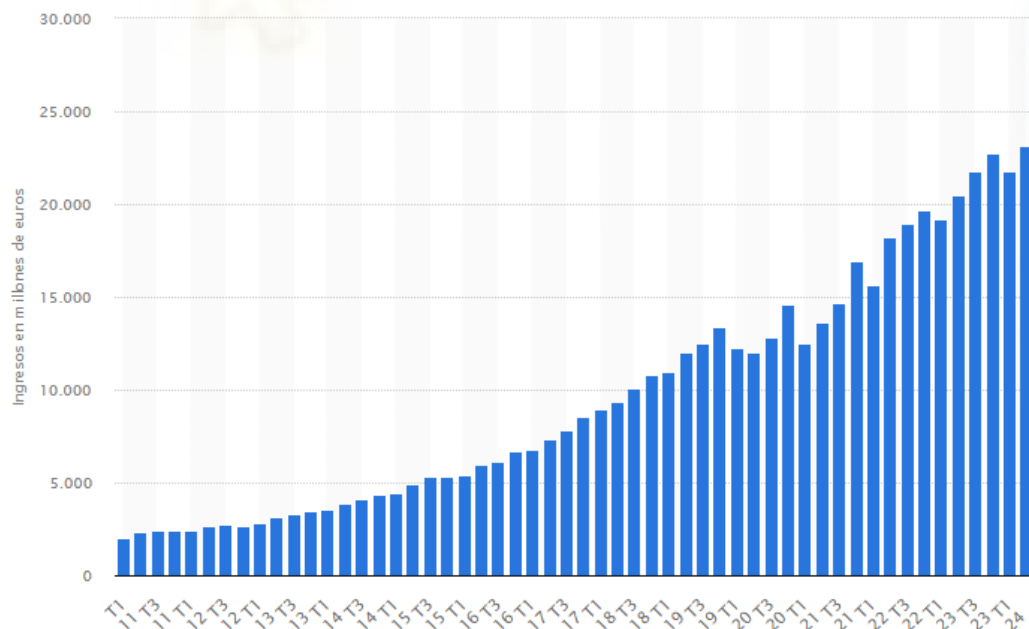
## 5. ANÁLISIS

### 5.1 METODOLOGÍA/ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

La información más destacada proviene de origen secundario, de los distintos estudios y publicaciones, así como revistas especializadas en el sector. Además se han utilizado datos oficiales de la página Web de la empresa a la cual se destina el trabajo, para datos descriptivos como son la memoria anual como para datos fehacientes como son presentación de las cuentas anuales de la mercantil. A partir de los datos oficiales de dicho informe se han realizado comparaciones entre el año 2024 y 2023, y se han representado mediante gráficos de ambos años.

### 5.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Es un hecho que el crecimiento del E-commerce avanza a pasos agigantados, concretamente hay cifras que lo sitúan en el 12% anual, pese a que hay informaciones que muestran un crecimiento cercano al 25% tal y como apunta José Carlos Gisbert en su blog, profesor de Logistics Academy. Estas cifras confirman lo que ya es una realidad en nuestra forma de realizar todo tipo de compras. Según el portal de Statista en su en el segundo trimestre de 2024 la cifra de se situaba en 23.114 Millones de euros lo que ha supuesto un crecimiento exponencial como se aprecia en el gráfico con datos desde el primer trimestre de 2011 hasta mediados del año 2024.



Fuente imagen: [13]

Queda demostrado que para llevar a cabo una buena gestión de comercio on-line y tener éxito es necesario disponer del apoyo logístico necesario, sea interno o externo.

Mercadona ha sabido aprovechar su extensa red interna de logística creada para llevar a cabo la cadena de suministro de sus centros de venta física y adaptarla a este nuevo fin. Pese a no ser el objetivo principal de estudio de este trabajo, la comparación entre empresas del mismo sector, y a modo de ejemplo, empresas del sector, competencia de Mercadona en la provincia de Alicante, siguen los pasos de la estrategia llevada a cabo por Mercadona, siguiendo el mismo modelo, conscientes de que es el ejemplo a seguir.

Es el caso de Hiperber y Grupo Musgrave (Dialprix, Teso, Super Valu), la entidad ilicitana inauguró en 2022 su centro logístico en la provincia, mientras que la segunda ha aperturado éste en marzo de 2025 a escasos metros de la primera, aunque reconocen que estará al 100% a finales de año, que será cuando sean capaces de dar el servicio de todos sus suministros.

Están situadas estratégicamente el enclave empresarial y logístico situado en Monforte del Cid (Alicante), cerca del puerto, aeropuerto y muy bien comunicada con el resto de red de carreteras, éstas dos organizaciones han basado su estrategia de crecimiento en un modelo similar al de Mercadona. Ambas han reforzado su capacidad logística en los últimos años, así lo reconocieron en el último encuentro de Alimarket logística de Gran consumo.

Hasta la fecha no se les reconoce actividad en cuanto al comercio online, pero no cabe duda que el hecho de dar un paso al frente en clave logística les llevará a conseguir ser más competitivos, conseguir crecimientos a base de economías de escala y ofrecer a sus clientes la opción más barata en muchos de sus productos para su estrategia de ventas actuales, de hecho, en el caso de Musgrave, tal y como indica el artículo, la empresa continuará en breve con su expansión y pretende abordar la línea de venta para el negocio de la hostelería, lo que pone de manifiesto de nuevo la importancia de la iniciativa llevada a cabo por las empresas del sector y que refuerzan la idea principal de este trabajo. (Web [15])

## **6. LIMITACIONES**

### **6.1 ENFOQUE PREDOMINANTE**

El enfoque predominante en la logística y el E-commerce frente a las "Finanzas Corporativas" en general, a pesar de del enunciado del trabajo, se ha desarrollado más la estrategia logística y el impacto del comercio online. La sección de la Finanzas Corporativas se aborda de manera general, en la cual se incluyen resultados generales (cuotas de

mercado, beneficios, inversiones de proveedores, etc.), así como la filosofía de la mercantil como La Calidad Total sobre el capital. Este hecho hace que la información más amplia y detalla en la sección operativa de la logística.

## **6.2 FALTA DE DATOS ECONÓMICOS**

Falta de datos económicos específicos por unidad operativa: Aunque el trabajo destaca la importancia de las "Colmenas" para la estrategia online y menciona la inversión general de Mercadona en logística, no se proporcionan cifras económicas detalladas como el costo de construcción de una "Colmena" individual, sus gastos operativos anuales, o su rentabilidad específica como unidad de negocio. El hecho de que falten datos económicos específicos genera la necesidad de retomar el trabajo en una segunda edición, dado que considero que es un campo en el que cómo ya se ha comentado tiene un margen de mejora considerable, tanto de estudio, como investigación como de innovación.

La información económica se mantiene a un nivel más global de la compañía o para la operación en Portugal. Los datos económicos a los que se ha tenido acceso son los oficiales, aquellos que la mercantil hace oficial cada año.

## **6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

El trabajo está basado en fuentes secundarias, como se indica en el mismo la información principal es extraída de estudios, publicaciones, revistas especializadas, datos de páginas webs etc.

No se ha realizado investigación primaria tal como, de entrevistas en profundidad a directivos, trabajadores o proveedores, así como tampoco se ha analizado datos internos confidenciales, como pudieran ser decisiones financieras. En caso de los datos específicos como son la cantidad de vehículos de flota así como los de emisiones de CO<sub>2</sub> sí son datos aportados por personal autorizado de la empresa, pese a que están incluidos en la memoria anual que Mercadona publica el primer trimestre de cada año. En la memoria mencionada se pueden extraer datos oficiales, pero solo aquellos los cuales no comprometen en ningún caso la privacidad de los mismos.



## **7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.**

Con los datos aportados se pone de manifiesto que Mercadona, ha sabido adaptarse a los cambios físicos y mentales que demandaba la situación actual y futura, ha puesto el foco en potenciar su logística como área estratégica enfocando todos sus esfuerzos y marcar un rumbo claro en sus decisiones para conseguir sus objetivos marcados, y con ellos el devenir de los resultados de la compañía. Gracias a las constantes inversiones, por ello, en 2024 alcanzaron 1045 Millones de euros, y en los últimos años, ha sido una constante, dónde por que ha permitido dar un salto de calidad para el citado proceso, ayudando a crecer al resto de áreas de la empresa.

Hasta 2018 en Mercadona la venta por telecompra suponía menos del 2%, hoy en día esas cifras han crecido y lo siguen haciendo, en 2024 la facturación 842 Mill/euros gracias a la nueva venta on-line, un aumento del 30% respecto al año anterior, diferenciada de la física, con una mejorada y moderna Web, siendo muy similar a la logística actual en su proceso productivo. En 2024 se han sumado 300 trabajadores en las 6 colmenas existentes y ya cuentan con una plantilla que supera los 2.700 trabajadores.

Gracias al enfoque en un área que en estos tiempos es primordial, cómo el Departamento de informática y que ha crecido de la mano de la Logística, implantando nuevas herramientas que logrando que el trabajo rutinario aumenta en eficacia y eficiencia.



## 8. BIBLIOGRAFÍA.

Ballou, Ronald H. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*, Quinta edición, Naucalpan de Juárez (México): Pearson Educación. ISBN 978-970-26-0540-9.

Orjuela Castro, Javier Arturo (2005). *Operadores y plataformas logísticas* 8 (16). pp. 116-118. Consultado el 21 de abril de 2018

## 9. ANEXOS

Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética

[https://www.google.com/search?q=Lev+7%2F2021%2C+de+20+de+mayo%2C+de+cambio+clim%C3%A1tico+y+transici%C3%B3n+energ%C3%A9tica&oq=Lev+7%2F2021%2C+de+20+de+mayo%2C+de+cambio+clim%C3%A1tico+y+transici%C3%B3n+energ%C3%A9tica&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIGCAIQRRhAMgcIAxAGIAEMgYIBBBFGDvSAQgyNjk4ajBqOagCCLACAF6TJnNuRBJ3fxBekyZzbkQSd3&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Lev+7%2F2021%2C+de+20+de+mayo%2C+de+cambio+clim%C3%A1tico+y+transici%C3%B3n+energ%C3%A9tica&oq=Lev+7%2F2021%2C+de+20+de+mayo%2C+de+cambio+clim%C3%A1tico+y+transici%C3%B3n+energ%C3%A9tica&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIGCAIQRRhAMgcIAxAGIAEMgYIBBBFGDvSAQgyNjk4ajBqOagCCLACAF6TJnNuRBJ3fxBekyZzbkQSd3&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Real Decreto 214/2025, de 18 de marzo

[https://www.google.com/search?q=Real+Decreto+214%2F2025%2C+de+18+de+marzo&oq=Real+Decreto+214%2F2025%2C+de+18+de+marzo&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg8MgYIAhBFGGEHSAQkyOTkxajBqMTWoAgiwAgHxBcTfj7UbwuoE&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Real+Decreto+214%2F2025%2C+de+18+de+marzo&oq=Real+Decreto+214%2F2025%2C+de+18+de+marzo&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg8MgYIAhBFGGEHSAQkyOTkxajBqMTWoAgiwAgHxBcTfj7UbwuoE&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

## 10. WEBS Y CUENTAS ANUALES

- [1]<https://es.wikipedia.org/wiki/Rueda>
- [2]<https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>
- [3]<https://www.amcargo.es/blog/que-es-la-logistica-inversa/>
- [4]<https://apps.fomento.gob.es/BDOTLE/indicadores/visor.aspx?i=152>
- [5]<https://otle.transportes.gob.es/socioeconomia>
- [6]<https://elcorredormediterraneo.com/corredor-mediterraneo-tramo2021/>
- [7]<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>
- [8]<https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13180951/01/25/mercadona-roza-el-30-de-cuota-de-mercado-y-cuadruplica-la-de-carrefour.html>
- [9]<https://www.foodretail.es/retailers/mercadona-alcanza-velocidad-de-crucero-en-portugal-en-2024-crece-mas-que-la-suma-de-sonae-j-martins-y-lidl.html>
- [10]<https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- [11]<https://info.mercadona.es/document/es/descargar-memoria.pdfhtt>
- [12]<https://info.mercadona.es/document/es/descargar-memoria.pdfhtt>
- [13]<https://es.statista.com>
- [14]<https://info.mercadona.es/>
- [15]<https://www.alimarket.es/logistica/noticia/408005/pedro-hernandez--musgrave---el-pilar-de-nuestra-futura-expansion-sera-la-nueva-plataforma->
- [16]<https://www.buske.com/es/what-is/digital-logistics>
- [17]<https://info.mercadona.es/document/es/descargar-memoria.pdfhtt>

## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.1

NIF: A46103834		UNIDAD (1): Euros: 09001 Miles: 09002 Millones: 09003		
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
Espacio destinado para las firmas de los administradores				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (2)	EJERCICIO 2022 (3)
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11000</b>		8.100.250,00	7.998.197,00
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11100</b>	5	93.021,00	138.037,00
1. Desarrollo	11110			
2. Concesiones	11120		54.439,00	60.263,00
3. Patentes, licencias, marcas y similares	11130			
4. Fondo de comercio	11140			
5. Aplicaciones informáticas	11150		22.497,00	63.148,00
6. Investigación	11160			
7. Propiedad intelectual	11180			
8. Otro inmovilizado intangible	11170		16.085,00	14.626,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>11200</b>	6	6.824.356,00	6.777.794,00
1. Terrenos y construcciones	11210		4.238.609,00	4.132.049,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11220		2.380.404,00	2.462.632,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos	11230		205.343,00	183.113,00
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>11300</b>	7	12.742,00	26.582,00
1. Terrenos	11310		1.724,00	5.161,00
2. Construcciones	11320		11.018,00	21.421,00
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>11400</b>	10	784.230,00	647.287,00
1. Instrumentos de patrimonio	11410		784.230,00	647.287,00
2. Créditos a empresas	11420			
3. Valores representativos de deuda	11430			
4. Derivados	11440			
5. Otros activos financieros	11450			
6. Otras inversiones	11460			
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>11500</b>	9	239.099,00	283.790,00
1. Instrumentos de patrimonio	11510		39,00	39,00
2. Créditos a terceros	11520			
3. Valores representativos de deuda	11530			
4. Derivados	11540			
5. Otros activos financieros	11550			
6. Otras inversiones	11560		239.060,00	283.751,00
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>11600</b>	14	146.802,00	124.707,00
<b>VII. Deudores comerciales no corrientes</b>	<b>11700</b>			

(1) Marque la casilla correspondiente según exprese las cifras en unidades, miles o millones de euros. Todos los documentos que integran las cuentas anuales deben elaborarse en la misma unidad.  
 (2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
 (3) Ejercicio anterior.

## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.2

NIF: A46103834			
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.			
		Espacio destinado para las firmas de los administradores	


ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12000</b>		5.224.804,00	4.015.726,00
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>12100</b>			
<b>II. Existencias</b>	<b>12200</b>		801.847,00	860.175,00
1. Comerciales	12210		801.847,00	860.175,00
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12220			
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo	12221			
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	12222			
3. Productos en curso	12230			
a) De ciclo largo de producción	12231			
b) De ciclo corto de producción	12232			
4. Productos terminados	12240			
a) De ciclo largo de producción	12241			
b) De ciclo corto de producción	12242			
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	12250			
6. Anticipos a proveedores	12260			
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>12300</b>		144.681,00	113.778,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12310			
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12311			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12312			
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	12320			
3. Deudores varios	12330		144.681,00	113.778,00
4. Personal	12340			
5. Activos por impuesto corriente	12350			
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	12360			
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370			
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>12400</b>			
1. Instrumentos de patrimonio	12410			
2. Créditos a empresas	12420			
3. Valores representativos de deuda	12430			
4. Derivados	12440			
5. Otros activos financieros	12450			
6. Otras inversiones	12460			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.

**BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL****B1.3**

<b>NIF:</b> A46103834		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
<b>DENOMINACIÓN SOCIAL:</b> MERCADONA, S.A.				
<b>ACTIVO</b>		<b>NOTAS DE LA MEMORIA</b>	<b>EJERCICIO 2023 (1)</b>	<b>EJERCICIO 2022 (2)</b>
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>12500</b>		69.684,00	80.815,00
1. Instrumentos de patrimonio	<b>12510</b>			
2. Créditos a empresas	<b>12520</b>	9	69.684,00	80.815,00
3. Valores representativos de deuda	<b>12530</b>			
4. Derivados	<b>12540</b>			
5. Otros activos financieros	<b>12550</b>			
6. Otras inversiones	<b>12560</b>			
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>12600</b>	8	4.208,00	3.189,00
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>12700</b>		4.204.384,00	2.957.769,00
1. Tesorería	<b>12710</b>		1.554.384,00	2.307.769,00
2. Otros activos líquidos equivalentes	<b>12720</b>		2.650.000,00	650.000,00
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>10000</b>		13.325.054,00	12.013.923,00



(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.

(2) Ejercicio anterior.

## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.1

NIF: A46103834		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL:				
MERCADONA, S.A.				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
A) PATRIMONIO NETO	20000		8.336.574,00	7.528.770,00
A-1) Fondos propios	21000	11	8.336.306,00	7.528.453,00
I. Capital	21100		15.921,00	15.921,00
1. Capital escriturado	21110		15.921,00	15.921,00
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200		1.736,00	1.736,00
III. Reservas	21300		7.669.533,00	7.112.508,00
1. Legal y estatutarias	21310		3.184,00	3.184,00
2. Otras reservas	21320		7.666.349,00	7.109.324,00
3. Reserva de revalorización	21330			
4. Reserva de capitalización	21350			
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400	11	-158.738,00	-158.738,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500			
1. Remanente	21510			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	21520			
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		1.008.930,00	718.151,00
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800	3	-201.076,00	-161.125,00
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	21900			
A-2) Ajustes por cambios de valor	22000			
I. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto	22100			
II. Operaciones de cobertura	22200			
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	22300			
IV. Diferencia de conversión	22400			
V. Otros	22500			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000		268,00	317,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		34.767,00	37.049,00
I. Provisiones a largo plazo	31100		7.443,00	6.237,00
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	31110			
2. Actuaciones medioambientales	31120			
3. Provisiones por reestructuración	31130			
4. Otras provisiones	31140		7.443,00	6.237,00
II. Deudas a largo plazo	31200	12	3.767,00	4.216,00
1. Obligaciones y otros valores negociables	31210			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.

(2) Ejercicio anterior.

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.



## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.2

NIF: A46103834			
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.			
		Espacio destinado para las firmas de los administradores	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
2. Deudas con entidades de crédito .....	31220			
3. Acreedores por arrendamiento financiero .....	31230			
4. Derivados .....	31240			
5. Otros pasivos financieros .....	31250		3.767,00	4.216,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo ...	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido .....	31400	14	23.557,00	26.596,00
V. Periodificaciones a largo plazo .....	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes .....	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo .....	31700			
C) PASIVO CORRIENTE .....	32000		4.953.713,00	4.448.104,00
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta .....	32100			
II. Provisiones a corto plazo .....	32200			
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero ..	32210			
2. Otras provisiones .....	32220			
III. Deudas a corto plazo .....	32300		201.076,00	161.125,00
1. Obligaciones y otros valores negociables .....	32310			
2. Deudas con entidades de crédito .....	32320			
3. Acreedores por arrendamiento financiero .....	32330			
4. Derivados .....	32340			
5. Otros pasivos financieros .....	32350	3	201.076,00	161.125,00
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo ...	32400			
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar .....	32500		4.752.637,00	4.286.979,00
1. Proveedores .....	32510		3.430.350,00	3.119.435,00
a) Proveedores a largo plazo .....	32511			
b) Proveedores a corto plazo .....	32512			
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas .....	32520			
3. Acreedores varios .....	32530		501.437,00	512.234,00
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago) .....	32540		469.769,00	339.293,00
5. Pasivos por impuesto corriente .....	32550	14	689,00	11.020,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas .....	32560	14	350.392,00	304.997,00
7. Anticipos de clientes .....	32570			
VI. Periodificaciones a corto plazo .....	32600			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo .....	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C) .....	30000		13.325.054,00	12.013.923,00

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.1

NIF: A46103834				
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
1. Importe neto de la cifra de negocios .....	40100	15	31.622.600,00	27.820.314,00
a) Ventas .....	40110		31.622.600,00	27.820.314,00
b) Prestaciones de servicios .....	40120			
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding .....	40130			
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación .....	40200			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo .....	40300			
4. Aprovisionamientos .....	40400	15	-23.812.219,00	-20.716.035,00
a) Consumo de mercaderías .....	40410		-23.812.219,00	-20.716.035,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles .....	40420			
c) Trabajos realizados por otras empresas .....	40430			
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos .....	40440			
5. Otros ingresos de explotación .....	40500		74.460,00	47.383,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente .....	40510		71.209,00	44.185,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio .....	40520		3.251,00	3.198,00
6. Gastos de personal .....	40600	15	-3.989.605,00	-3.605.065,00
a) Sueldos, salarios y asimilados .....	40610		-3.051.829,00	-2.762.667,00
b) Cargas sociales .....	40620		-937.776,00	-842.398,00
c) Provisiones .....	40630			
7. Otros gastos de explotación .....	40700		-1.940.693,00	-1.857.271,00
a) Servicios exteriores .....	40710	15	-1.872.043,00	-1.794.929,00
b) Tributos .....	40720		-48.723,00	-43.344,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales .....	40730			
d) Otros gastos de gestión corriente .....	40740		-19.927,00	-18.998,00
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero .....	40750			
8. Amortización del inmovilizado .....	40800	5, 6 y 7	-732.129,00	-719.868,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras .....	40900			
10. Excesos de provisiones .....	41000			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado .....	41100	5 y 6	2.398,00	4.226,00
a) Deterioro y pérdidas .....	41110			
b) Resultados por enajenaciones y otras .....	41120		2.398,00	4.226,00
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding .....	41130			
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio .....	41200			
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.				

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.2

NIF: A46103834			
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.			
		Espacio destinado para las firmas de los administradores	

(DEBE) / HABER	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
<b>13. Otros resultados</b>	<b>41300</b>		
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b> <b>(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>	<b>49100</b>	1.224.812,00	973.684,00
<b>14. Ingresos financieros</b>	<b>41400</b>	92.273,00	6.107,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	<b>41410</b>		
a 1) En empresas del grupo y asociadas	<b>41411</b>		
a 2) En terceros	<b>41412</b>		
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	<b>41420</b>	92.273,00	6.107,00
b 1) De empresas del grupo y asociadas	<b>41421</b>		
b 2) De terceros	<b>41422</b>	92.273,00	6.107,00
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	<b>41430</b>		
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>41500</b>		
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	<b>41510</b>		
b) Por deudas con terceros	<b>41520</b>		
c) Por actualización de provisiones	<b>41530</b>		
<b>16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>41600</b>		
a) Valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias	<b>41610</b>		
b) Transferencia de ajustes de valor razonable con cambios en el patrimonio neto	<b>41620</b>		
<b>17. Diferencias de cambio</b>	<b>41700</b>		
<b>18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>41800</b>	-1.061,00	-52.083,00
a) Deterioros y pérdidas	<b>41810</b>	-1.061,00	-52.083,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	<b>41820</b>		
<b>19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero</b>	<b>42100</b>		
a) Incorporación al activo de gastos financieros	<b>42110</b>		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	<b>42120</b>		
c) Resto de ingresos y gastos	<b>42130</b>		
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)</b>	<b>49200</b>	91.212,00	-45.976,00
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	<b>49300</b>	1.316.024,00	927.708,00
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>41900</b>	-307.094,00	-209.557,00
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)</b>	<b>49400</b>	1.008.930,00	718.151,00
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>			
<b>21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>42000</b>		
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)</b>	<b>49500</b>	1.008.930,00	718.151,00

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL

## A) Estado de ingresos y gastos reconocidos en el ejercicio

PN1

NIF: A46103834			
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.		Espacio destinado para las firmas de los administradores	
	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2023 (1)	EJERCICIO 2022 (2)
<b>A) RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> .....	<b>59100</b>	1.008.930,00	718.151,00
INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO			
<b>I. Por valoración de instrumentos financieros</b> .....	<b>50010</b>		
1. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto .....	<b>50011</b>		
2. Otros ingresos/gastos .....	<b>50012</b>		
<b>II. Por coberturas de flujos de efectivo</b> .....	<b>50020</b>		
<b>III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b> .....	<b>50030</b>		
<b>IV. Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes</b> .....	<b>50040</b>		
<b>V. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta</b> .....	<b>50050</b>		
<b>VI. Diferencias de conversión</b> .....	<b>50060</b>		
<b>VII. Efecto impositivo</b> .....	<b>50070</b>		
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (I + II + III + IV + V + VI + VII)</b> .....	<b>59200</b>		
TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
<b>VIII. Por valoración de instrumentos financieros</b> .....	<b>50080</b>		
1. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto .....	<b>50081</b>		
2. Otros ingresos/gastos .....	<b>50082</b>		
<b>IX. Por coberturas de flujos de efectivo</b> .....	<b>50090</b>		
<b>X. Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b> .....	<b>50100</b>	-65,00	-35,00
<b>XI. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta</b> .....	<b>50110</b>		
<b>XII. Diferencias de conversión</b> .....	<b>50120</b>		
<b>XIII. Efecto impositivo</b> .....	<b>50130</b>	16,00	9,00
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (VIII + IX + X + XI + XII + XIII)</b> .....	<b>59300</b>	-49,00	-26,00
<b>TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A + B + C)</b> .....	<b>59400</b>	1.008.881,00	718.125,00
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.</p>			



**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL****PN2.1****B) Estado total de cambios en el patrimonio neto**

<b>NIF:</b> A46103834		<b>Denominación Social:</b> MERCADONA, S.A.		
Espacio destinado para las firmas de los administradores				
		CAPITAL		PRIMA DE EMISIÓN
		ESCRITURADO	(NO EXIGIDO)	
		01	02	
		03		
<b>A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2021 (1)</b>	<b>511</b>	15.921,00		1.736,00
<b>I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2021 (1) y anteriores</b>	<b>512</b>			
<b>II. Ajustes por errores del ejercicio 2021 (1) y anteriores</b>	<b>513</b>			
<b>B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2022 (2)</b>	<b>514</b>	15.921,00		1.736,00
<b>I. Total ingresos y gastos reconocidos</b>	<b>515</b>			
<b>II. Operaciones con socios o propietarios</b>	<b>516</b>			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas).	519			
4. (-) Distribución de dividendos	520			
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521			
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios.	522			
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523			
<b>III. Otras variaciones del patrimonio neto</b>	<b>524</b>			
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			
<b>C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2022 (2)</b>	<b>511</b>	15.921,00		1.736,00
<b>I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2022 (2)</b>	<b>512</b>			
<b>II. Ajustes por errores del ejercicio 2022 (2)</b>	<b>513</b>			
<b>D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2023 (3)</b>	<b>514</b>	15.921,00		1.736,00
<b>I. Total ingresos y gastos reconocidos</b>	<b>515</b>			
<b>II. Operaciones con socios o propietarios</b>	<b>516</b>			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas).	519			
4. (-) Distribución de dividendos	520			
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521			
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios.	522			
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523			
<b>III. Otras variaciones del patrimonio neto</b>	<b>524</b>			
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			
<b>E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2023 (3)</b>	<b>525</b>	15.921,00		1.736,00

(1) Ejercicio N-2.  
 (2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
 (3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).  
 (4) Reserva de Revalorización de la Ley 16/2012, de 27 de diciembre. Las empresas acogidas a disposiciones de revalorización distintas de la Ley 16/2012, deberán detallar la norma legal en la que se basan.

CONTINUA EN LA PÁGINA PN2.2

# DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN

ID

## IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NIF:	01010	A46103834	Forma jurídica	SA:	01011	X	SL:	01012	
LEI:	01009	959800G1STVUPYU6NU22	Otras:	01013		Solo para las empresas que dispongan de código LEI (Legal Entity Identifier)			
Denominación social:	01020	MERCADONA, S.A.							
Domicilio social:	01022	C/ ALFONSO ROIG ALFONSO, S/N							
Municipio:	01023	ALBALAT DELS SORELLS	Provincia:	01025	VALENCIA				
Código postal:	01024	46135	Teléfono:	01031	963883333				
Dirección de e-mail de contacto de la empresa			01037	info@mercadona.es					
Perteneencia a un grupo de sociedades:			DENOMINACIÓN SOCIAL			NIF			
Sociedad dominante directa:	01041	FINOP, S.L.U.	01040	B46761326					
Sociedad dominante última del grupo:	01061	INMO-ALAMEDA, S.L.U.	01060	B46643177					

## ACTIVIDAD

Actividad principal:	02009	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS		(1)
Código CNAE:	02001	4711	(1)	

## ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

		EJERCICIO 2024	(2)	EJERCICIO 2023	(3)
Número de mujeres en el órgano de administración:	04212	5		5	
Número total de miembros del órgano de administración:	04213	9		9	

## PERSONAL ASALARIADO

a) Número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, por tipo de contrato y empleo con discapacidad:

		EJERCICIO 2024	(2)	EJERCICIO 2023	(3)
FIJO (4):	04001	103.000		98.600	
NO FIJO (5):	04002	5.742		6.686	

Del cual: Personas empleadas con discapacidad mayor o igual al 33% (o calificación equivalente local):

04010	651	614
-------	-----	-----

b) Personal asalariado al término del ejercicio, por tipo de contrato y por sexo:

		EJERCICIO 2024		(2)	EJERCICIO 2023		(3)
		HOMBRES	MUJERES		HOMBRES	MUJERES	
FIJO:	04120	40.405	04121	62.595	38.697	59.903	
NO FIJO:	04122	2.252	04123	3.490	2.624	4.062	

## PRESENTACIÓN DE CUENTAS

		EJERCICIO 2024			(2)	EJERCICIO 2023			(3)
		AÑO	MES	DÍA		AÑO	MES	DÍA	
Fecha de inicio a la que van referidas las cuentas:	01102	2024	01	01		2023	01	01	
Fecha de cierre a la que van referidas las cuentas:	01101	2024	12	31		2023	12	31	
Número de páginas presentadas al depósito:	01901								
En caso de no figurar consignadas cifras en alguno de los ejercicios, indique la causa:	01903								

## UNIDADES

Marque con una X la unidad en la que ha elaborado todos los documentos que integran sus cuentas anuales:

Euros:	09001	
Miles de euros:	09002	X
Millones de euros:	09003	

- (1) Según las clases (cuatro dígitos) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE 2009), aprobada por el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril (BOE de 28.4.2007).
- (2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
- (3) Ejercicio anterior.
- (4) Para calcular el número medio de personal fijo, tenga en cuenta los siguientes criterios:
- a) Si en el año no ha habido importantes movimientos de la plantilla, indique aquí la semisuma de los fijos a principio y a fin de ejercicio.
- b) Si ha habido movimientos, calcule la suma de la plantilla en cada uno de los meses del año y divídala por doce.
- c) Si hubo regulación temporal de empleo o de jornada, el personal afectado por la misma debe incluirse como personal fijo, pero solo en la proporción que corresponda a la fracción del año o jornada del año efectivamente trabajada.
- (5) Puede calcular el personal no fijo medio sumando el total de semanas que han trabajado sus empleados no fijos y dividiendo por 52 semanas. También puede hacer esta operación (equivalente a la anterior):
- $$n.º \text{ de personas contratadas} \times \frac{n.º \text{ medio de semanas trabajadas}}{52}$$



## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.1

<b>NIF:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A46103834</span>  <b>DENOMINACIÓN SOCIAL:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MERCADONA, S.A.</span>  	<b>UNIDAD (1):</b> Euros: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">09001</span> Miles: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">09002</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 10px;">X</span> Millones: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">09003</span>	Espacio destinado para las firmas de los administradores
---	--	--

ACTIVO	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (2)	EJERCICIO 2023 (3)
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11000</b>	8.242.641	8.100.250
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11100</b> 5	83.106	93.021
1. Desarrollo	11110		
2. Concesiones	11120	45.458	54.439
3. Patentes, licencias, marcas y similares	11130		
4. Fondo de comercio	11140		
5. Aplicaciones informáticas	11150	34.520	22.497
6. Investigación	11160		
7. Propiedad intelectual	11180		
8. Otro inmovilizado intangible	11170	3.128	16.085
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>11200</b> 6	6.949.071	6.824.356
1. Terrenos y construcciones	11210	4.380.192	4.238.609
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11220	2.326.414	2.380.404
3. Inmovilizado en curso y anticipos	11230	242.465	205.343
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>11300</b> 7	12.144	12.742
1. Terrenos	11310	1.724	1.724
2. Construcciones	11320	10.420	11.018
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>11400</b> 10	994.528	784.230
1. Instrumentos de patrimonio	11410	994.528	784.230
2. Créditos a empresas	11420		
3. Valores representativos de deuda	11430		
4. Derivados	11440		
5. Otros activos financieros	11450		
6. Otras inversiones	11460		
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>11500</b> 9	97.150	239.099
1. Instrumentos de patrimonio	11510	39	39
2. Créditos a terceros	11520		
3. Valores representativos de deuda	11530	1.053	0
4. Derivados	11540		
5. Otros activos financieros	11550		
6. Otras inversiones	11560	96.058	239.060
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>11600</b> 14	106.642	146.802
<b>VII. Deudores comerciales no corrientes</b>	<b>11700</b>		

(1) Marque la casilla correspondiente según exprese las cifras en unidades, miles o millones de euros. Todos los documentos que integran las cuentas anuales deben elaborarse en la misma unidad.

(2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.

(3) Ejercicio anterior.

## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.2

NIF: A46103834

DENOMINACIÓN SOCIAL:

MERCADONA, S.A.

Espacio destinado para las firmas de los administradores

ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
B) ACTIVO CORRIENTE .....	12000		6.501.176	5.224.804
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta .....	12100			
II. Existencias .....	12200		790.768	801.847
1. Comerciales .....	12210		790.768	801.847
2. Materias primas y otros aprovisionamientos .....	12220			
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo .....	12221			
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo .....	12222			
3. Productos en curso .....	12230			
a) De ciclo largo de producción .....	12231			
b) De ciclo corto de producción .....	12232			
4. Productos terminados .....	12240			
a) De ciclo largo de producción .....	12241			
b) De ciclo corto de producción .....	12242			
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados .....	12250			
6. Anticipos a proveedores .....	12260			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar .....	12300		191.871	144.681
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios .....	12310			
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo .....	12311			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo .....	12312			
2. Clientes empresas del grupo y asociadas .....	12320			
3. Deudores varios .....	12330		135.932	144.681
4. Personal .....	12340			
5. Activos por impuesto corriente .....	12350	14	55.939	0
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas .....	12360			
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos .....	12370			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo ...	12400			
1. Instrumentos de patrimonio .....	12410			
2. Créditos a empresas .....	12420			
3. Valores representativos de deuda .....	12430			
4. Derivados .....	12440			
5. Otros activos financieros .....	12450			
6. Otras inversiones .....	12460			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.


(2) Ejercicio anterior.

BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.3

NIF: A46103834				
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
		Espacio destinado para las firmas de los administradores		

ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
V. Inversiones financieras a corto plazo .....	12500	9	26.114	69.684
1. Instrumentos de patrimonio .....	12510			
2. Créditos a empresas .....	12520		26.114	69.684
3. Valores representativos de deuda .....	12530			
4. Derivados .....	12540			
5. Otros activos financieros .....	12550			
6. Otras inversiones .....	12560			
VI. Periodificaciones a corto plazo .....	12600	8	4.269	4.208
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes .....	12700		5.488.154	4.204.384
1. Tesorería .....	12710		2.123.154	1.554.384
2. Otros activos líquidos equivalentes .....	12720		3.365.000	2.650.000
TOTAL ACTIVO (A + B) .....	10000		14.743.817	13.325.054



(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.

(2) Ejercicio anterior.

## BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.1

NIF: A46103834

DENOMINACIÓN SOCIAL:

MERCADONA, S.A.

Espacio destinado para las firmas de los administradores

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
A) PATRIMONIO NETO .....	20000		9.445.106	8.336.574
A-1) Fondos propios .....	21000	11	9.445.106	8.336.306
I. Capital .....	21100		15.921	15.921
1. Capital escriturado .....	21110		15.921	15.921
2. (Capital no exigido) .....	21120			
II. Prima de emisión .....	21200		1.736	1.736
III. Reservas .....	21300		8.477.388	7.669.533
1. Legal y estatutarias .....	21310		3.184	3.184
2. Otras reservas .....	21320		8.474.204	7.666.349
3. Reserva de revalorización .....	21330			
4. Reserva de capitalización .....	21350			
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias) .....	21400	11	(158.738)	(158.738)
V. Resultados de ejercicios anteriores .....	21500			
1. Remanente .....	21510			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores) .....	21520			
VI. Otras aportaciones de socios .....	21600			
VII. Resultado del ejercicio .....	21700		1.383.911	1.008.930
VIII. (Dividendo a cuenta) .....	21800	3	(275.380)	(201.076)
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto .....	21900			
A-2) Ajustes por cambios de valor .....	22000			
I. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto .....	22100			
II. Operaciones de cobertura .....	22200			
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta .....	22300			
IV. Diferencia de conversión .....	22400			
V. Otros .....	22500			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos .....	23000		268	268
B) PASIVO NO CORRIENTE .....	31000		33.288	34.767
I. Provisiones a largo plazo .....	31100		7.343	7.443
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal .....	31110			
2. Actuaciones medioambientales .....	31120			
3. Provisiones por reestructuración .....	31130			
4. Otras provisiones .....	31140		7.343	7.443
II. Deudas a largo plazo .....	31200	12	5.255	3.767
1. Obligaciones y otros valores negociables .....	31210			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.

# BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.2

NIF: <u>A46103834</u>		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL:				
<u>MERCADONA, S.A.</u>				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
2. Deudas con entidades de crédito .....	31220			
3. Acreedores por arrendamiento financiero .....	31230			
4. Derivados .....	31240			
5. Otros pasivos financieros .....	31250		5.255	3.767
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo .....	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido .....	31400	14	20.690	23.557
V. Periodificaciones a largo plazo .....	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes .....	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo .....	31700			
C) PASIVO CORRIENTE .....	32000		5.265.423	4.953.713
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta .....	32100			
II. Provisiones a corto plazo .....	32200			
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero .....	32210			
2. Otras provisiones .....	32220			
III. Deudas a corto plazo .....	32300	3	275.380	201.076
1. Obligaciones y otros valores negociables .....	32310			
2. Deudas con entidades de crédito .....	32320			
3. Acreedores por arrendamiento financiero .....	32330			
4. Derivados .....	32340			
5. Otros pasivos financieros .....	32350	3	275.380	201.076
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo .....	32400			
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar .....	32500		4.990.043	4.752.637
1. Proveedores .....	32510		3.517.417	3.430.350
a) Proveedores a largo plazo .....	32511			
b) Proveedores a corto plazo .....	32512			
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas .....	32520			
3. Acreedores varios .....	32530		534.190	501.437
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago) .....	32540		589.528	469.769
5. Pasivos por impuesto corriente .....	32550	14	0	689
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas .....	32560	14	348.908	350.392
7. Anticipos de clientes .....	32570			
VI. Periodificaciones a corto plazo .....	32600			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo .....	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C) .....	30000		14.743.817	13.325.054

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.1

NIF: A46103834

DENOMINACIÓN SOCIAL:

MERCADONA, S.A.

Espacio destinado para las firmas de los administradores

(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
1. Importe neto de la cifra de negocios .....	40100	15	34.059.430	31.622.600
a) Ventas .....	40110		34.059.430	31.622.600
b) Prestaciones de servicios .....	40120			
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades <i>holding</i> .....	40130			
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación .....	40200			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo .....	40300			
4. Aprovisionamientos .....	40400	15	(25.656.220)	(23.812.219)
a) Consumo de mercaderías .....	40410		(25.656.220)	(23.812.219)
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles .....	40420			
c) Trabajos realizados por otras empresas .....	40430			
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos .....	40440			
5. Otros ingresos de explotación .....	40500			
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente .....	40510			
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio .....	40520			
6. Gastos de personal .....	40600	15	(4.284.025)	(3.989.605)
a) Sueldos, salarios y asimilados .....	40610		(3.278.417)	(3.051.829)
b) Cargas sociales .....	40620		(1.005.608)	(937.776)
c) Provisiones .....	40630			
7. Otros gastos de explotación .....	40700		(1.757.467)	(1.866.233)
a) Servicios exteriores .....	40710	15	(1.682.043)	(1.797.583)
b) Tributos .....	40720		(54.828)	(48.723)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales .....	40730			
d) Otros gastos de gestión corriente .....	40740		(20.596)	(19.927)
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero .....	40750			
8. Amortización del Inmovilizado .....	40800	5,6 y 7	(707.243)	(732.129)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras .....	40900			
10. Excesos de provisiones .....	41000			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del Inmovilizado .....	41100	5 y 6	12.355	2.398
a) Deterioro y pérdidas .....	41110			
b) Resultados por enajenaciones y otras .....	41120		12.355	2.398
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del Inmovilizado de las sociedades <i>holding</i> .....	41130			
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio .....	41200			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.

(2) Ejercicio anterior.



# CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.2

NIF: <b>A46103834</b>			
DENOMINACIÓN SOCIAL: <b>MERCADONA, S.A</b>			
		Espacio destinado para las firmas de los administradores	

(DEBE) / HABER	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
13. Otros resultados .....	41300		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13) .....	49100	1.666.830	1.224.812
14. Ingresos financieros .....	41400	9	173.816
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio .....	41410		92.273
a 1) En empresas del grupo y asociadas .....	41411		
a 2) En terceros .....	41412		
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros .....	41420	173.816	92.273
b 1) De empresas del grupo y asociadas .....	41421		
b 2) De terceros .....	41422	173.816	92.273
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero .....	41430		
15. Gastos financieros .....	41500		
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas .....	41510		
b) Por deudas con terceros .....	41520		
c) Por actualización de provisiones .....	41530		
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros .....	41600		
a) Valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias .....	41610		
b) Transferencia de ajustes de valor razonable con cambios en el patrimonio neto .....	41620		
17. Diferencias de cambio .....	41700		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros .....	41800	10	30.274
a) Deterioros y pérdidas .....	41810		(1.061)
b) Resultados por enajenaciones y otras .....	41820		
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero .....	42100		
a) Incorporación al activo de gastos financieros .....	42110		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores .....	42120		
c) Resto de ingresos y gastos .....	42130		
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19) .....	49200	204.090	91.212
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2) .....	49300	1.870.920	1.316.024
20. Impuestos sobre beneficios .....	41900	14	(487.009)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20) .....	49400	1.383.911	1.008.930
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos .....	42000		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21) .....	49500	1.383.911	1.008.930

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(2) Ejercicio anterior.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL**  
**A) Estado de ingresos y gastos reconocidos en el ejercicio**

PN1

<b>NIF:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A46103834</span>	
<b>DENOMINACIÓN SOCIAL:</b> <span style="border-bottom: 1px solid black; display: block;">MERCADONA, S.A.</span>	
Espacio destinado para las firmas de los administradores	

		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2024 (1)	EJERCICIO 2023 (2)
<b>A) RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS . . . .</b>	<b>59100</b>		1.383.911	1.008.930
<b>INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO</b>				
<b>I. Por valoración de instrumentos financieros . . . . .</b>	<b>50010</b>			
1. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto . . . . .	50011			
2. Otros ingresos/gastos . . . . .	50012			
<b>II. Por coberturas de flujos de efectivo . . . . .</b>	<b>50020</b>			
<b>III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos . . . . .</b>	<b>50030</b>			
<b>IV. Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes . . . . .</b>	<b>50040</b>			
<b>V. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta . . . . .</b>	<b>50050</b>			
<b>VI. Diferencias de conversión . . . . .</b>	<b>50060</b>			
<b>VII. Efecto impositivo . . . . .</b>	<b>50070</b>			
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (I + II + III + IV + V + VI + VII) . . . . .</b>	<b>59200</b>			
<b>TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>VIII. Por valoración de instrumentos financieros . . . . .</b>	<b>50080</b>			
1. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto . . . . .	50081			
2. Otros ingresos/gastos . . . . .	50082			
<b>IX. Por coberturas de flujos de efectivo . . . . .</b>	<b>50090</b>			
<b>X. Subvenciones, donaciones y legados recibidos . . . . .</b>	<b>50100</b>		0	(65)
<b>XI. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta . . . . .</b>	<b>50110</b>			
<b>XII. Diferencias de conversión . . . . .</b>	<b>50120</b>			
<b>XIII. Efecto impositivo . . . . .</b>	<b>50130</b>		0	16
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (VIII + IX + X + XI + XII + XIII) . . . . .</b>	<b>59300</b>		0	(49)
<b>TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A + B + C) . . . . .</b>	<b>59400</b>		1.383.911	1.008.881

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
 (2) Ejercicio anterior.