



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Mercadona: El gigante del sector alimenticio español

Autor/es

Eduardo Vera Cester

Director/es

Javier Montero

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza

2020

RESUMEN

Mercadona es la empresa líder indiscutible del sector alimenticio español, por lo que es necesario analizar la compañía para comprender las claves de su éxito empresarial y cómo ha llegado a convertirse en el “gigante” de este sector, satisfaciendo las necesidades de 5,4 millones de hogares en España. La finalidad de este trabajo es realizar un estudio estratégico para descubrir aquellos factores que han llevado a Mercadona al éxito de la actualidad.

Primero se presentará la empresa y su historia para conocer los orígenes de Mercadona. A continuación, se procederá al análisis de la industria en la que trabaja y se realizará una análisis PEST para conocer el contexto en el que opera, y un análisis de las cinco fuerzas de Porter de modo que se muestre el entorno específico de la empresa. Una vez visto en el entorno, nos centraremos en el análisis interno para conocer sus fuentes de ventaja competitiva, así como las debilidades y fortalezas de la empresa, y las oportunidades y amenazas que se le presentan. Por último, veremos la estrategia llevada por Mercadona, que ha culminado en el éxito actual.

ABSTRACT

Mercadona is the leading company of the Spanish food sector, so it is necessary to analyze the company in order to understand the key factors of its success and how it has become “the giant” of this sector, fulfilling the needs of 5.4 million of Spanish households. The purpose of this work is to carry out a strategic study to discover the factors that have led Mercadona to success.

First, we present the company and its history. Second, we analyze the industry in which Mercadona operates, performing a PEST analysis to understand the global context of the company and an analysis of Porter's five forces to show the specific environment of the company. Third, we will focus on Mercadona's internal analysis to understand its sources of competitive advantage, as well as the weaknesses and strengths of the company, and the opportunities and threats presented to the company. Finally, we will see the strategy carried out by Mercadona, which has culminated in the current success.

Índice

1.	Introducción.....	4
2.	Historia.....	5
3.	Industria	7
4.	Análisis del entorno	8
4.1.	Análisis del entorno general: Análisis Pest	8
4.2.	Análisis del entorno específico	11
4.2.1.	Evolución del sector	11
4.2.2.	Mercado	13
4.2.3.	Ciclo de vida de la industria.....	14
4.2.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	15
5.	Análisis interno.....	24
5.1.	Cadena de Valor	25
5.2.	Análisis VRIO.....	30
6.	Estrategia.....	32
6.1.	Análisis DAFO- CAME	32
6.2.	Estrategia competitiva	34
6.3.	Estrategia corporativa.....	35
6.3.1.	Integración vertical	35
6.3.2.	Internacionalización.....	36
6.3.3.	Diversificación	37
6.4.	Estrategia social	37
7.	Conclusiones	38
8.	Bibliografía.....	40

Tablas

Tabla 1: Cronograma histórico Mercadona	7
Tabla 2: Análisis DAFO-CAME.....	33

Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución ingresos de explotación 2010-2018.....	13
Ilustración 2: Grupos estratégicos	16
Ilustración 3: Cuota de mercado (entre Enero y Septiembre de 2019).....	19
Ilustración 4: Cadena de valor de Porter.....	25

1. Introducción

Mercadona es la principal compañía de supermercados físicos y online en España cuya finalidad es asumir la responsabilidad de prescribirle al cliente o como la empresa denomina “El Jefe” la mejor oferta de productos de alimentación, limpieza del hogar, cuidado de mascotas e higiene de mascotas.

Es una empresa la cual está compuesta al 100% por capital español. Mercadona es una compañía familiar que se originó en Valencia en 1977, dentro del grupo empresarial Cárnicas Roig. En 1981, Juan Roig compró la empresa a sus padres. El principal objetivo que se busca con la creación de Mercadona S.A es una ampliación de la venta de carne, convirtiéndose en una empresa de ultramarinos.

En la actualidad la empresa cuenta con 1635 supermercados y 10 en Portugal, y una plantilla de 90.000 personas orientadas a la excelencia, 900 de ellas de Portugal.

La actividad que gira alrededor de Mercadona contribuye a la generación de renta y empleo en la economía española. En 2019, su facturación en España asciende a 25.468 millones de euros, lo que supone una aportación directa al PIB de 5.042 millones de euros (1,95% del PIB).¹

Mercadona aplica su Modelo de Calidad Total para satisfacer por igual a los 5 pilares que conforman la: el cliente, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

La misión de la empresa, la cual lleva a la perfección a través de su política es “llenar la tripa”:

"Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales...

... asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo". (Web Mercadona)

Y su visión es la siguiente:

¹ Memoria Anual Mercadona 2019.

“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”. (Web Mercadona)

Siguiendo esta misión y visión Mercadona ha llegado donde esta. Para lograr el máximo éxito una empresa debe contar con una gran dirección estratégica que permita a esta sobrevivir y competir a largo plazo, además de con unos recursos y capacidades que brinden ventajas competitivas. Por ello se va a realizar el estudio de Mercadona, empresa líder del sector de la distribución alimenticia en España, (sector clave para la economía de esta nación) para analizar el éxito de su estrategia.

Mi interés en este tema se debe al gran éxito de Mercadona en la sociedad española, convirtiéndose en un supermercado de referencia para las familias en su compra diaria, gracias en gran parte a la estrategia o modelo implementado por la empresa Valencia.

El objetivo de este TFG es analizar en detalle el desarrollo de la empresa, el análisis de su estrategia y un estudio comparativo con otras empresas de la industria. El objetivo es reflejar las razones del triunfo de Mercadona, cómo logró enfocar su política corporativa y cómo logró cada uno de los objetivos que se propuso.

Este análisis se divide en cuatro partes básicas. En primer lugar, se realizará una presentación de la empresa examinada. En la segunda parte está en análisis del entorno, para lo que se llevara a cabo un análisis PEST para conocer el entorno general y se utilizara el modelo de las 5 fuerzas de Porter para conocer en mayor profundidad el sector. En la tercera tendremos como objetivo analizar el ámbito interno de la empresa a través de su cadena de valor y del análisis VRIO. Finalmente realizaremos un análisis de la estrategia tanto competitiva como corporativa, además de social que lleva a cabo Mercadona.

2. Historia

Mercadona nace en el año 1977 dentro del Grupo Cárnicas Roig (Para entonces carnicerías del negocio familiar se transforman en ultramarinos) a través del matrimonio formado por Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso Mocholí.

En 1981 el Juan Roig y su mujer, con los hermanos de Juan Roig compran Mercadona a su padre. En ese momento la empresa está compuesta por 8 tiendas. Juan Roig toma la dirección de la compañía y comienza su actividad como empresa independiente. Mercadona se convierte en la primera empresa española en utilizar la lectura con código de barras en 1982.

En el año 1988 la empresa inaugura un bloque logístico pionero en la localidad de Riba-Roja de Túria (Valencia), que se trataba de un centro totalmente automatizado. Dos años mas tarde se inicia el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) con proveedores.

Uno de los hechos más relevantes tiene lugar en 1993 cuando Mercadona implanta la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivaría en el Modelo de Calidad Total utilizado en la actualidad. Tres años después nacen las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. En 1999 finaliza el proceso iniciado en 1995 que convierta en fijos a todos los empleados de la plantilla y comienza también del proyecto del nuevo diseño y modelo de perfumerías.

Otro acontecimiento importante tiene lugar en 2008 con la realineación de Mercadona con el Modelo de Calidad Total, quince años después de su implantación. Ese año aparece el Carro Menú para ofrecer al cliente el carro de la compra de mayor calidad y más barato posible del mercado. Más tarde en 2010, se implanta el Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la Cultura del Esfuerzo: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.

Sin duda en 2016 se lleva a cabo una de las decisiones que mayor importancia han tenido al iniciar del proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal. También inaugura los dos primeros supermercados basados en el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente.

Dos años más tarde se produce el lanzamiento en Valencia del nuevo servicio de venta online y la implantación de la nueva sección de “Listo para Comer”. Evolución del Modelo Proveedor hacia el Proveedor Totaler con el objetivo de continuar siendo la mejor opción para “El Jefe”.

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

Tabla 1: Cronograma histórico Mercadona

Año	Hecho importante
1977	Nace Mercadona.
1981	Juan Roig toma el mando.
1982	Primera empresa en utilizar lector código de barras.
1988	Inauguración bloque logístico pionero automatizado.
1993	Implantación estrategia SPB.
1996	Nacen las primeras marcas blancas.
2008	Realineación del Modelo De Calidad Total.
2019	Internacionalización en Portugal.

Fuente: Elaboración propia.

3. Industria

En este punto vamos a descubrir y analizar en que industria opera Mercadona ya que es imprescindible analizar y conocer la industria en la cual se encuentra una empresa para ver cuál es su funcionamiento.

Según el CNAE Mercadona pertenece a la industria del comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco (4711).

En esta industria en España conviven empresas de diversos tamaños y estrategias, estas compiten con diferentes formatos y una especialización muy diversa, encontrando tiendas tradicionales, autoservicios pequeños, supermercados, hipermercados, empresas de hard discount y hasta grandes almacenes con amplias secciones. En los últimos años se han experimentado cambios en el liderazgo del sector donde algunas empresas optan por nuevos formatos como son las franquicias, la venta en gasolineras o la irrupción del comercio electrónico, afectando a un sector el cual había sido siempre muy tradicional y ahora se encuentra en fase de reorientación estratégica.

Las empresas con formato de grandes almacenes/superficies que han seguido a lo largo de los años una estrategia tradicional como pueden ser El Corte Inglés o Eroski han experimentado una pérdida de ventas en contrapartida de nuevas empresas globales como Amazon, que crecen exponencialmente.

En la última década se ha producido una importante concentración en este sector. Esto es en parte por la llamada "guerra los frescos". Si antes acudíamos a las tiendas especializadas (los pequeños comercios de barrio, fruterías, pescaderías,

carnicerías y mercados) a llenar nuestra nevera de frutas y verduras, ahora lo hacemos en las grandes superficies organizadas.

Los supermercados e hipermercados han reaccionado a esa demanda del consumidor por el producto fresco y se han comido al llamado canal especialista.

Además de esta apuesta por los frescos de los últimos años, se está apostando por productos dirigidos a un consumidor cada vez más preocupado por la salud. Nos encontramos ante un consumidor menos leal y más exigente e informado, que busca salud y ahorro, obligando al sector a evolucionar.

4. Análisis del entorno

4.1. Análisis del entorno general: Análisis Pest

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz. Se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir los contextos a los que pertenece ésta, económico, político o social, por ejemplo.

Esta es una herramienta muy útil para las empresas ya que les permite reconocer todos aquellos factores externos a la empresa, sobre los que no tiene influencia, pero al poseer información sobre ellos puede utilizarla para aminorar las amenazas e incrementar los afectos de las oportunidades, además de para elaborar su plan estratégico.

Se destacan cinco grupos de factores externos:

Factores Político-Legales

Son los aspectos gubernamentales que afectan directamente a la empresa. En el caso de Mercadona y de su industria, han de cumplir con una determinada legalidad, como por ejemplo cumplir con el salario mínimo interprofesional. Mercadona cumple esto, ya que el salario mínimo que ofrece Mercadona es aproximadamente un 15% superior al exigido por la ley. Esto contribuye a aumentar el buen clima laboral y que los trabajadores permanezcan un mayor tiempo en la empresa.

Otra ley que afecta a la industria de la distribución alimentaria es la ley 7/1996, de Ordenación Del Comercio Minorista, que frena a los hipermercados, hecho que favorece a los supermercados como Mercadona. Esta ley tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial.

Factores económicos

Este apartado tiene que ver con el análisis e investigación de todo lo relacionado con la economía de un país que puede influir directa o indirectamente en la estrategia de una Empresa.

En la economía de España el sector terciario o sector servicios es el que tiene un mayor peso. Dentro de este sector se encuentra la industria que estamos analizando. Desde 2008, la economía española sufrió un decrecimiento dando lugar a un largo período de recesión, lo cual desembocó en una fuerte disminución del gasto de las administraciones públicas y el decrecimiento del consumo privado, arrastrado por la reducción del empleo, la renta y la inversión. Pese a estas disminuciones, esto no debería afectar en gran medida a la industria, ya que las empresas de esta ofrecen bienes de primera necesidad que van a seguir siendo consumidos, además de competir la mayoría de ellas en precios y a través de su marca blanca, de modo que ofrecen productos de calidad a un precio bajo.

Factores socioculturales

Aquí se recogen las creencias, valores, actitudes, y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se encuentra la empresa.

España se caracteriza por ser una sociedad avanzada, habiendo crecido de una manera considerable, lo que ha permitido una modernización de su industria y la construcción de importantes equipamientos e infraestructuras.

Se trata de un país con un alto nivel de bienestar, en el que todo el mundo tiene acceso a la asistencia sanitaria y a la educación. Además, España es uno de los países más seguros de Europa según indica el índice de paz ofrecido por datosmacro.com.

En la actualidad nos encontramos con que una gran parte de la población se preocupa mucho por la salud y su aspecto físico, por lo que Mercadona y la industria en

general se preocupa por la salud y el bienestar. De esta manera para la empresa es importante ofrecer un amplio surtido de productos frescos y saludables y con la máxima seguridad alimentaria.

En su memoria nos indica que la empresa se preocupa por el fomento de la alimentación saludable, mediante una colaboración constante con los Proveedores Totaler, con el cliente y con diferentes organismo y entidades para llevar a cabo medidas que favorezcan esta alimentación saludable, como por ejemplo introducir mejoras nutricionales en el surtido.²

Mercadona, además, trabaja con expertos de gran prestigio en temas de nutrición que asesoran y orientan a la empresa para tratar de ofrecer al consumidor mejoras de producto con rigor y base científica. En este contexto, y tras adherirse en 2018 al Plan de colaboración para la mejora de los alimentos y bebidas elaborado por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), la compañía y los Proveedores Totaler han trabajado a lo largo de los últimos años con el fin de reducir el contenido en grasas saturadas, sal y azúcar de más de 300 productos de sus marcas propias.

Otro hecho de la actualidad que afecta a gran parte de la población es la escasa disponibilidad de tiempo a la hora de comer, por lo que los supermercados cada vez ofrecen un surtido mas amplio de alimento ya preparados o precocinados, de manera que el cliente no tenga que dedicar o solo unos minutos de tiempo a la elaboración de la comida.

Factores tecnológicos

Como cada vez cobra más importancia los cambios tecnológicos, las empresas deben adaptarse si quieren obtener una ventaja competitiva y seguir en el mercado ya que la tecnología se encuentra en cualquier departamento de una empresa, desde la producción, hasta el marketing y pasando por la distribución. Por ello las empresas se ven obligadas a invertir en I+D para que sus productos no se queden obsoletos (Guerras Martín & Navas López, 2015).

² Memoria Anual Mercadona 2019.

Nos encontramos ante un sector en el que lograr economías de escala o alcance puede ser un factor diferencial para el devenir de las empresas, dado que pueden obtener una ventaja competitiva en costes, pudiendo así reducir márgenes y de esta manera bajar los precios. Por esto, tener una gran tecnología y contar con los últimos avances es muy importante para alcanzar ese objetivo.

Se podría añadir un tipo más de factores, como son los **factores ecológicos** a los que Mercadona da gran importancia:

La compañía ha invertido 43,7 millones de euros en protección al medio ambiente en 2019. Y va a seguir introduciendo mejoras en su cadena de montaje y destinando importantes esfuerzos para analizar el impacto de toda su actividad y minimizarlo, por medio de la incorporación de estrategias concretas a su sistema de gestión medioambiental propio enfocado hacia la gestión responsable de tres áreas: energía, logística y residuos.

Mercadona también apuesta por la eficiencia energética fomentando el uso de energías renovables tanto en sus tiendas como en sus bloques logísticos. Para ello, ha impulsado la iluminación LED y la recuperación y reaprovechamiento del calor residual.

4.2. Análisis del entorno específico

4.2.1. Evolución del sector

A continuación, se va a analizar la evolución del sector de la distribución alimentaria en España, y estudiar hacia donde avanza.

El sector de la distribución alimentaria aumentó su facturación un 1,5% en 2018 gracias, principalmente, a la compra de artículos más caros. La superficie de venta creció un 1,9% pese a que la expansión ya no es una prioridad y la franquicia han frenado su crecimiento. El comercio electrónico avanza lentamente y las empresas conectan lo digital con lo online. Continúa la apuesta por los frescos y cada vez se da más importancia a los productos destinados a una sociedad más preocupada por la salud.

Este sector se ha caracterizado durante 2018 por una caída del consumo. La facturación de este aumento un 1,5% (fuente DBK), con unos márgenes que se

mantuvieron estables en un contexto de fuerte rivalidad en precio. El valor de la cesta de la compra aumento un 2,2%, siendo 0,9 puntos de dicha subida debidos al trasvase de compras a productos, marcas y variedades más caras según un informe de la EAE Bussines School.

La distribución sigue teniendo como objetivo brindar una mayor proximidad al cliente, además de la conveniencia, omnicalinalidad y sostenibilidad. Como hemos dicho antes la expansión ya no es una prioridad, cuyo motivo principal son las remodelaciones. Dentro de este contexto, Mercadona sigue consolidándose como líder, aumentando sus remodelaciones e impulsando su salida al exterior. También se puede destacar la expansión de Aidi y Lidl, así como la de muchas cadenas regionales. Por el contrario, DIA, tras sus cambios accionariales, acabó el año con un descenso de su red por cierre de establecimientos.

El aumento de las inversiones destinadas a desarrollar canales de comunicación y venta digitales y a modernizar las estructuras logísticas, así como la internacionalización de la actividad de algunas compañías, son otras tendencias destacadas en el sector.

El comercio electrónico sigue avanzando y cada vez de una forma menos lenta. Tras romper en 2016 la barrera de los frescos con Amazon, sigue topando en España con su gran competidor, el supermercado y también con el “hard-discount”. Las empresas buscan cada vez más ofrecer a sus clientes facilidad y conveniencia, optando por conectar lo digital con lo “offline”. En esta línea, destaca la nueva plataforma de Mercadona, (aglutina el 45% de las ventas online en España (el 1% de sus ventas), web creada tras reconocer que su web no era lo suficientemente buena. La empresa invirtió 12 millones de euros en la construcción de un nuevo centro de distribución (colmena) para la compra.

Este avance lento se debe a que en España hay un gran número de supermercados de proximidad, que permiten una compra más frecuente, rápida y con tickets más reducidos, según un estudio de la Asociación Española de Distribuidores y Autoservicios y Supermercados (Asedas) y la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

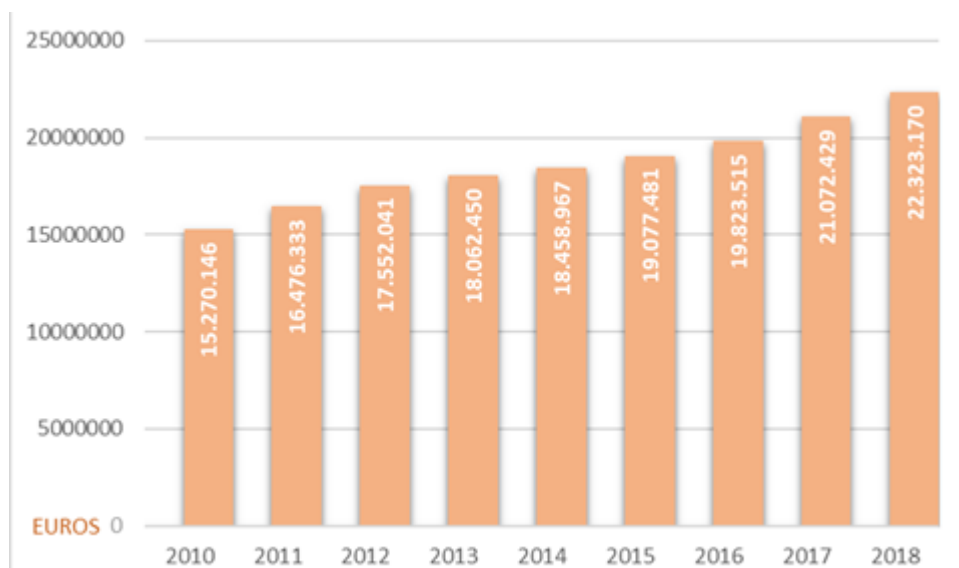
4.2.2. Mercado

Mercadona tiene como mercado objetivo aquellas personas que buscan productos de calidad a un buen precio. Actualmente la empresa se encuentra solo en España y Portugal, por esto su mercado potencial serían los habitantes de estas, que buscan el tipo de producto que ofrece la empresa.

Por ello basa su estrategia en Siempre Precios Bajos (SPB), que permite que el cliente realice su Compra Total con productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible. Por medio de este método, Mercadona satisface del mismo modo a los cinco integrantes que forman la empresa: el cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. El compromiso de la compañía con éstos stakeholders es clave para entender su filosofía y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. El ‘jefe’ obtiene un producto de calidad con un buen servicio.

En el siguiente grafico se muestra la evolución de los ingresos de explotación desde el año 2010 al año 2018. Podemos observar que año tras año esta magnitud ha tenido una tendencia ascendente, llegando a alcanzar una cifra mayor a los 20 millones de euros. Se puede ver que ningún año estos ingresos se han visto reducidos con respecto al año que le precede.

Ilustración 1: Evolución ingresos de explotación 2010-2018.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

Tras analizar estos datos podemos concluir que Mercadona ha evolucionado favorablemente en esta última década.

Además, la demanda de la empresa en 2019 fue de 5,4 millones de hogares, la cual supera a la del año anterior, que fue de 5,3 millones de hogares. (Memoria anual Mercadona).

4.2.3. Ciclo de vida de la industria

A la hora de desarrollar una estrategia u otra es muy importante conocer en qué fase del ciclo de vida de la industria no encontramos, de modo que este es un análisis de gran relevancia para conocer quiénes son y que desean nuestros clientes y que necesita la empresa para sobrevivir en la industria (a través del análisis de la estructura de esta y de las formas de obtener una ventaja competitiva).

En el caso de la distribución alimentaria española nos encontramos ante una industria que se encuentra en la tercera fase del ciclo de vida de una industria, que es la fase de madurez. Esta fase se caracteriza por ser una fase donde realmente comienza el peligro para aquellas empresas peor posicionadas del mercado, ya que la demanda se estanca o crece de forma más lenta, y ello supone que comienza a observarse un exceso de oferta y capacidad ociosa entre algunas de las empresas, lo que junto a fuertes inversiones y, la búsqueda de economías de escala puede llevar al comienzo de la competencia en precios. De esta manera, la competencia comienza a crecer y la industria tiende a concentrarse como mecanismo para repartir mucho mejor los costes fijos.

Podemos afirmar que esta industria se encuentra en este punto ya que hay un exceso de oferta en el mercado que lleva a la empresas a competir en precio, sobre todo a través de sus marcas blancas, por lo que buscan alcanzar economías de escala con fuertes inversiones (como es el caso de Mercadona, que realiza una gran inversión en I+D).

Asimismo, es un sector en el que existe una gran rivalidad competitiva por lo que ha tendido a concentrarse en unas pocas grandes empresas, ostentando un grupo reducido de ellas la mayor parte de cuota de mercado.

Otro puntos de esta fase serian que se observan en esta industria: La demanda del mercado crece cada vez a tasas cada vez menores, como veremos luego en la

evolución del sector, los competidores tienen una base de clientes consolidada (las empresas dedican grandes esfuerzos en fidelizar a su clientela), el incremento en cuota de mercado se basa en arrebatarla al competidor, se potencia más la segmentación y la búsqueda de nuevos nichos no cubiertos, aparecen productos sustitutivos etc.

4.2.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Porter (2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que el entorno específico de una empresa le ofrece a esta, lo cual determina el atractivo de la industria.

Según Porter el grado de atractivo de una industria viene determinado por cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

1. Rivalidad entre las empresas:

Se trata del punto más importante dentro de este sector ya que la rivalidad interna es muy alta. Esta rivalidad depende del número de competidores que existan en el sector (esta es muy abundante), de los diferenciados que estén sus productos (en general estos no están diferenciados), de la demanda que exista de los productos de este sector (en este caso es muy alta, pues la gente recurre a los hipermercados a buscar alimentos o cosas necesarias para el vivir del día a día), etc. Un método de conseguir una buena posición dentro del mercado es la inversión en publicidad, pues esta consigue llegar a todo el mundo y convence a los clientes de que el negocio anunciado tiene unas ciertas características especiales.

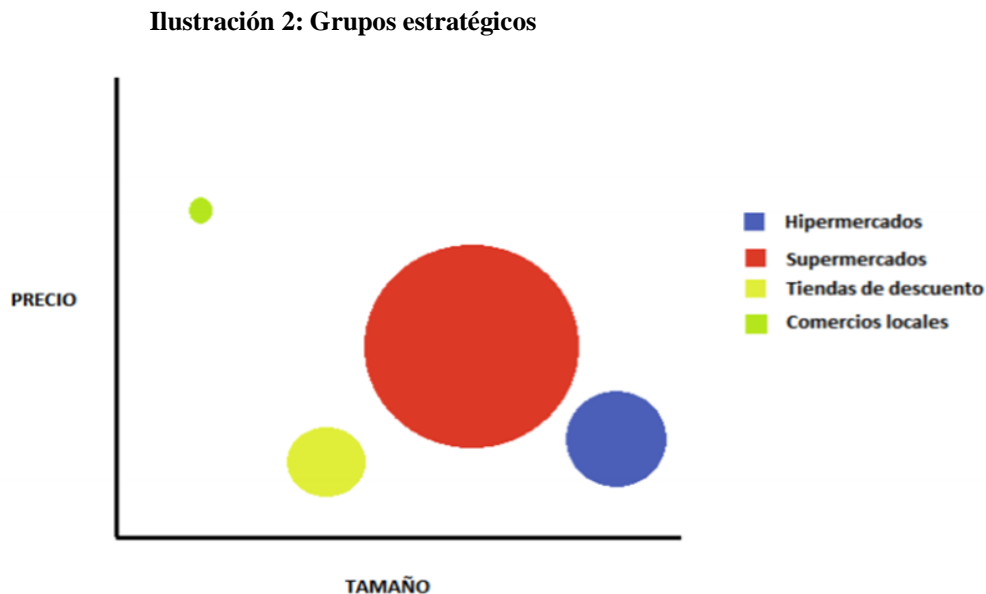
Competidores

Grupos Estratégicos y Grado de Concentración

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas dentro de un mismo sector que siguen una estrategia igual o similar, como por ejemplo la línea de productos en este caso. Los grupos estratégicos surgen porque las empresas que forman parte de ellos tienen

objetivos similares, capacidades parecidas o supuestos similares para el funcionamiento del mercado. (Porter, 2009).

En esta industria nos encontramos con los siguientes grupos estratégicos:



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se muestran los diferentes grupos estratégicos, en el que el tamaño del círculo que les representa, muestra su cuota de mercado.

Hipermercados

Son superficies de tamaño muy grande, situadas a las afueras de las ciudades. Estas empresas ponen a disposición del consumidor una oferta muy amplia de productos a un precio bajo. Uno de sus puntos débiles es la baja atención al cliente. Además, ofrecen servicios adicionales a la venta y un horario amplio.

Este grupo lo podríamos considera como el que mayor amenaza supone para Mercadona, ya que tienen la posibilidad de vender gran cantidad de productos, no solo alimenticios.

Su mayor inconveniente es la gran inversión necesaria, de modo que, si la demanda no es fuerte, estos establecimientos pueden no ser rentables.

Dentro de este grupo estarían Carrefour, Alcampo, Eroski e Hipercor.

Supermercados

Este tipo de establecimientos tienen un tamaño medio y se sitúan dentro de las ciudades. Se basan en una oferta amplia de productos, pese a que estos solo son alimenticios, a un precio medio-bajo. Ofrecen atención al cliente media-baja.

Aquí incluiríamos a Mercadona, Eroski Center y Simply.

Comercios locales

Son empresas de tamaño reducido, con productos a un precio medio-alto y una oferta generalmente reducida. Además, cuentan con una proximidad física. Algunos ejemplos podrían ser los ultramarinos, las fruterías o los puestos de mercadillo.

La gente sigue acudiendo a este tipo de establecimiento ya que ofrecen un trato más cercano y personalizado, los productos suelen ser más frescos, son nuestros vecinos y están cerca de casa etc.

Tiendas descuento

El principal rasgo de estos establecimientos es la oferta de una reducida variedad de productos a un precio bajo. Son superficies de tamaño medio situadas dentro de las ciudades que ofrecen una escasa atención al cliente. Aquí incluiríamos a Dia, Lidl y Aldi.

Como podemos observar, en esta industria, los supermercados ostentan la mayoría de la cuota de mercado, siendo el formato favorito del consumidor, por encima del hipermercado.

A continuación, vamos a analizar el grado de concentración de esta industria a partir del **índice de Herfindahl**.

Este índice se utiliza para medir el número de empresas que operan en un mercado y su capacidad de poder o de control en el mismo.

Para calcular el Índice de Herfindahl hemos seleccionado las 30 mayores empresas con sus respectivas facturaciones para calcular las cuotas de mercado. Para obtener los ingresos de explotación de cada empresa se ha utilizado el recurso SABI. Se ha elegido solo 30 de las más de 2000 empresas porque el aporte que hacían al cálculo el resto era despreciable. El total de facturación en el sector es 72.441.413€.

Tras el cálculo hemos obtenido **un índice de Herfindahl de 0,1388** (ver anexo), de esta manera, al ser un número menor de 0,2 significa que nos hallamos ante una industria de competencia perfecta, esto quiere decir que existe un alto grado de competitividad.

Un gran número de empresas están presentes en esta industria, pero se puede observar que solo destacan unas pocas, como podrían ser Mercadona, Carrefour, Dia, Lidl y Alcampo, ya que entre las 5 ostentan la mayoría de cuota de mercado. Sólo entre estas 5 empresas aglutinan el 57,79% de la cuota de mercado ($CR5=57,79\%$). Además, de entre estas 5 empresas, Mercadona cuenta con el 30,72% de la cuota de mercado ella sola.

Pese a esto en España si se observan los datos por comunidad autónoma en vez de centrarnos en el país en general, Mercadona tan solo lidera en seis de las diecisiete comunidades. Esto se debe a que en comunidades como Asturias, Galicia o Cantabria los consumidores apuestan por sus cadenas o empresas locales por la oferta de productos locales que ofrecen en su surtido (Ver anexo líderes por comunidad).

Con todo esto podemos afirmar que el sector de distribución de productos alimenticios es un oligopolio asimétrico, dado que una empresa destaca teniendo un 30% de la cuota de mercado, muy seguida por otras 4 de cuotas similares.

Se puede determinar que el sector de la distribución alimenticia en España es un sector en el que el grado de concentración es bajo ya que hay un gran número de empresas repartidas por todo el país. Estas empresas de pequeño tamaño son las que predominan, pero sin embargo hay un pequeño grupo de empresas que tienen unas cuotas de mercado altas. Se trata de supermercados e hipermercados que cuentan con numerosos establecimientos por los diferentes puntos del país por lo que sus ventas y cuotas de mercado son elevadas.

Principales competidores

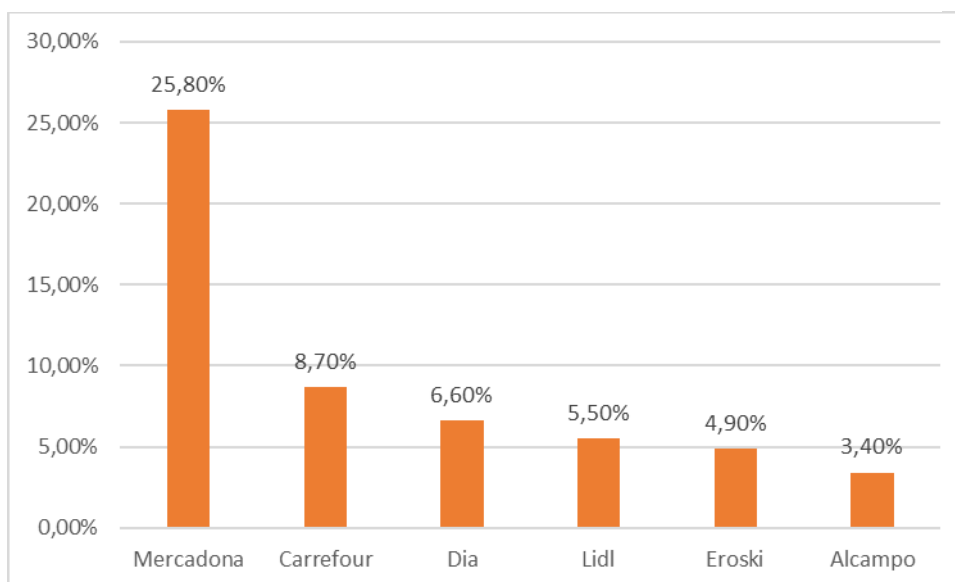
Se podría decir que competencia se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Si llevamos esta definición al sector que se está analizando, como es el de los

supermercados, podemos decir que los principales competidores de Mercadona son, como se muestra en el siguiente gráfico, Carrefour, Dia, Lidl, Eroski y Alcampo.

Mercadona es el líder incuestionable de esta industria con aproximadamente el 26% de la cuota de mercado en 2019. A pesar de este liderazgo podemos observar en el siguiente gráfico que no se trata de una empresa concentrada, ya que hay muchos competidores con similares cuotas de mercado.

El principal competidor de Mercadona sería Carrefour con un 8,7%, seguido muy cerca por Dia con un 6,6%.

Ilustración 3: Cuota de mercado (entre Enero y Septiembre de 2019)



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Worldpanel.

Actualmente el sector de los supermercados es un sector con mucha rivalidad, en el que hay que estar constantemente luchando por estar en la cabeza de tus consumidores y que te elijan la mejor opción frente a tus competidores, tanto por precio como por ofrecer la mayor cantidad y variedad en los productos y servicios. Mercadona es un supermercado que está bien afianzado en el sector gracias a su buena trayectoria a lo largo de todos los años que lleva activo, siendo líder del sector.

A continuación, vamos a analizar uno a uno los principales competidores:

- **Carrefour:** Se trata de la segunda empresa con mayor cuota de mercado, con un 8,7%. En la actualidad cuenta con 205 hipermercados Carrefour, 110 supermercados

Carrefour Market, más de 810 supermercados Carrefour Express, 143 Estaciones de servicio y 426 Agencias de viaje en España.

Carrefour cuenta con numerosas marcas propias y cada año aumenta la oferta comercial para que el cliente pueda elegir con libertad aquello que mejor se adapte a sus necesidades. Los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores hacen que el surtido y las marcas propias estén en constante evolución.

Además, Carrefour ofrece algunos servicios para que la compra del consumidor sea más sencilla, como la posibilidad de optar por distintos métodos de pago y descuentos personalizados, la apertura 24h de algunos establecimientos. También ofrece una mayor diversidad de productos, no solo se centra en la alimentación, en sus establecimientos podemos encontrar productos textiles, electrodomésticos, artículos del hogar...

Al contrario que Mercadona, Carrefour ubica sus establecimientos fuera de las ciudades debido a su gran tamaño.

- **Dia:** En los últimos años DIA ha ido perdiendo cuota de mercado, y actualmente está atravesando una crisis financiera, debido a la adopción de una mala estrategia y a la alta competitividad del sector.

Esta empresa al igual que Carrefour también ofrece una gran diversidad de marcas propias.

Su estrategia se basa en el liderazgo en costes, ofreciendo productos de calidad a bajo coste y en la fidelización (mediante la Tarjeta Club Dia ofreciendo descuentos y promociones) y proximidad al cliente.

- **Lidl:** Es una cadena de supermercados de origen alemán, con amplia presencia y trayectoria en España. En España, cuenta con más de 14.000 empleados distribuidos en más de 580 tiendas y diez plataformas logísticas.

Al contrario que Dia, esta empresa ha logrado ampliar su cuota de mercado en los últimos años.

Tiene un concepto de negocio muy definido, sencillo y que apuesta por la calidad a precios bajos. como dice uno de sus últimos eslóganes: "La calidad no es cara". Por lo tanto, la calidad óptima a un precio más bajo es la principal ventaja

competitiva de Lidl y el elemento de posicionamiento más grande en la mente de los consumidores.

2. La posibilidad de entrada de nuevos competidores: Este apartado hace referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en la industria, las cuales se tienen que enfrentar a determinadas barreras de entradas que dificultan esta entrada.

En el caso de los supermercados e hipermercados algunas de las barreras que nos encontramos son las siguientes:

- Licencia de apertura de establecimientos:

Es necesario obtener una licencia urbanística municipal para poder construir o modificar y remodelar el establecimiento y poner en marcha la actividad comercial. Además, requieren también de una licencia de apertura de la Comunidad Autónoma dentro de la cual van a abrir el establecimiento.

- Requisitos de capital:

A la hora de abrir un supermercado se necesita realizar una fuerte inversión en infraestructura, compras, logística y publicidad. Las grandes superficies exigen de una fuerte inversión para su construcción o su remodelación. Se requiere invertir en procesos internos como el diseño, implantación y gestión adecuados de la logística interna, dentro de lo cual se incluyen el control de stocks e inventarios, gestión de compras, lay-out, implantación de procedimientos de atención al cliente, gestión de calidad de productos, procedimientos concernientes al medio ambiente, etc.

- Economías de escala y alcance:

La industria de los supermercados utiliza las economías de alcance para reducir los costes unitarios de comercializar un producto, de esta manera, cuantos más productos vendan habrá un mayor margen de beneficio y por lo tanto se podrá ajustar mucho más el precio y hacerlo más asequible para los compradores.

Este es un sector en el cual existen grandes retos para llevar a cabo la gestión de los procesos comerciales en cuanto al volumen de operaciones, de procedimientos, de establecimientos, de clientes, de productos, de proveedores, etc. En este contexto, el competidor más eficiente y eficaz en sus operaciones logrará grandes ventajas competitivas. Para lograr esto es necesario aprovechar las economías de escala del

sector (volumen de compras, distribución, almacenamiento, etc.) y el conocimiento del sector que tienen los directivos que trabajan en la empresa. Para lograr la eficiencia de las economías de escala que permitan mejorar los costes, se requiere invertir en el diseño e implantación de sistemas adecuados para la empresa.

Mercadona ha conseguido diferenciar sus marcas blancas, vendiendo los productos de estas en gran cantidad, de modo que puede reducir los precios y vender mayor cantidad.

- Reconocimiento de marca: Hay un alto grado de diferenciación frente a sus rivales pues la fórmula ofrecida es prácticamente la misma. Por tanto, las empresas deben dedicar grandes esfuerzos para mantener el prestigio y reconocimiento de la marca.
- Acceso a los proveedores: Debido a los plazos de pago, los proveedores preferirán trabajar con firmas de mayor prestigio que les aporten mayor seguridad y confianza. También es importante contar con proveedores de marcas reconocidas y que tengan productos que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.
- Acceso a los canales de distribución: Para que una cadena de supermercados tenga un buen funcionamiento debe contar con un buen canal de distribución para realizar la provisión de bienes que se necesitan, aprovisionar los almacenes y satisfacer sus necesidades del cliente. En el caso de Mercadona la compañía realiza transportes en ferrocarriles, barcos y coches para reducir el tiempo de suministro y el impacto medioambiental.

Una vez vistas las barreras de entrada que presenta la industria, se puede decir que la amenaza de nuevos entrantes es baja, ya que además nos encontramos ante un mercado saturado, con empresas y marcas muy bien posicionadas, como sería el caso de Mercadona. De ese modo, aunque entrara una nueva empresa, Mercadona no se vería afectada en gran medida.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Podemos distinguir dos tipos de proveedores, las grandes marcas de línea y las marcas de menor reconocimiento.

Las primeras frente a las segundas tienen un poder negociador mayor sobre los supermercados ya que estas poseen un reconocimiento de mercado y la demanda de estas es importante, así que si los supermercados no las ofrecen no presentarían un surtido completo. Las segundas normalmente son fácilmente sustituibles por similares sin que ello afecte a la amplitud de la oferta de productos.

Los supermercados tendrán mayor poder de negociación sobre los proveedores cuyo entorno esté fragmentado o en competencia, pues nos encontramos con un gran número de participantes cuya diferenciación en el producto es mínima.

Sin embargo, los supermercados más nuevos que entren en la industria contarán con un menor poder sobre los proveedores de grandes marcas por la desconfianza que puede surgir hacia el nuevo establecimiento y sobre los proveedores de marcas de poco reconocimiento su poder será mayor al que ellos puedan tener sobre los supermercados pues requieren ingresar a la gran distribución comercial para mayor reconocimiento de su marca. Un mayor o menor poder de negociación significa un contrato de servicio de mayor o menor beneficio para los supermercados.

Mercadona trabaja con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los que más de 100 son interproveedores, que fabrican, entre otras, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Con todos los interproveedores, la compañía mantiene un modelo de colaboración y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo. En la actualidad Mercadona trabaja con 1400 proveedores Totaler y 3074 proveedores comerciales.

4. Poder de negociación de los clientes:

Una de las características de una estructura de mercado y por tanto de un sector es el número de clientes y su distribución. El poder de negociación de los clientes variará en función del grado de concentración de estos, de modo que cuanto mayor sea esta concentración mayor poder.

En la distribución minorista esta concentración es baja por que nos encontramos ante los consumidores finales por lo que el poder de los clientes será nulo. Del mismo modo, al ser los clientes consumidores finales, el peligro de integración vertical hacia atrás es inexistente.

5. Productos sustitutivos

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

En el caso concreto de Mercadona y otros supermercados similares existe una alta amenaza de productos sustitutivos, como podrían ser empresas como Glovo y Just Eat entre otras, ya que se dedican a la distribución de comida, por lo que un cliente podría optar por hacer un pedido en una de estas compañías, en lugar de comprar los alimentos en el supermercado.

También debemos considerar los restaurantes como un producto sustitutivo ya que el cliente puede elegir, del mismo modo que pasaba con las empresas anteriores, por consumir en un establecimiento de este tipo en vez de comprar productos que satisfagan la misma necesidad en un supermercado.

5. Análisis interno

El análisis interno identifica las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, además de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para desarrollar su actuación competitiva y poder hacer frente a su entorno (Guerras y Navas, 2015).

Detectar estas fortalezas y debilidades permite a la empresa diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Este apartado va a constar de dos partes, en la primera analizaremos las actividades que aportan valor a la empresa a través del estudio de su cadena de valor, y después llevaremos a cabo un análisis VRIO para ver que recursos o capacidades de la empresa generan una ventaja competitiva frente a sus rivales.

5.1.Cadena de Valor

Ilustración 4: Cadena de valor de Porter.



Fuente: webyempresas.com

El concepto de la Cadena de Valor fue definido por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” como una herramienta de análisis empresarial que identifica y “descompone” el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general convirtiéndose en una poderosa acción estratégica de la empresa.

- Las actividades y procesos generadores de valor se dividen en las llamadas actividades primarias o de línea (incluyen el conjunto de procesos de la entidad que se encuentran directamente asociados con la producción del artículo o la prestación del servicio) y las actividades de apoyo o soporte (agregan valor al producto o servicio, pero no se encuentran directamente relacionadas con su producción o prestación sirviendo de ayuda a las actividades primarias).

A continuación, vamos a analizar el caso concreto de Mercadona, desarrollando tanto sus actividades primarias como sus actividades de apoyo, y de esto modo ver cuáles son sus actividades generadoras de valor y que le permitan conseguir una ventaja competitiva sostenible.

1) Actividades primarias

- **Logística interna:** En 2007 Mercadona inauguró su primer bloque logístico inteligente, una infraestructura totalmente automatizada, pionera en el sector, que

además de eliminar sobreesfuerzos es motor de competitividad y productividad. Con esta iniciativa, apuesta por el trabajo de calidad en sus almacenes, al eliminar completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores de su división logística, y contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales.

También potencia el almacenamiento sostenible, al contar con infraestructuras capaces de mover la mercancía con mayor agilidad y sencillez que con los procedimientos logísticos convencionales. Por ejemplo, en un almacén tradicional los palets de un único producto se organizaban de manera automática, cosa que no ocurría con los multiproducto. Con el nuevo software la maquina es capaz de hacerlo con ambos.

La red logística eficiente y sostenible de Mercadona se compone de más de 1 millón de metros cuadrados repartidos en 14 bloques logísticos operativos, 2 almacenes satélites y 2 almacenes reguladores. En ellos, 9.000 personas trabajan a diario para garantizar el suministro de todos los supermercados de la compañía.

Además, Mercadona destina importantes recursos para seguir modernizando su plataforma logística con el objetivo de optimizar su potencial y disponer de infraestructuras vanguardistas, consciente de la relevancia que la logística y la definición y gestión de stocks tienen en su actividad.

Podríamos decir que en este área Mercadona cuenta con una ventaja competitiva debido a sus innovaciones pioneras en el sector, que le permiten contar con unos bloques logísticos modernizados y eficientes, además de contribuir a la sociedad al ser sostenibles.

- **Operaciones:** La compañía para ofrecer a sus clientes las máximas garantías dispone de un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria propio destinado a controlar exhaustivamente todos y cada uno de los procesos de la cadena de suministro, desde su origen hasta el consumidor final. Consciente de la importancia que la seguridad alimentaria tiene tanto para su actividad como para la sociedad, la compañía dispone desde hace 16 años de un Comité Científico Consultivo. Este panel independiente de profesionales de reconocido prestigio presta su apoyo técnico para garantizar siempre, y por este orden, la seguridad alimentaria y la calidad de todos sus productos. Junto al equipo interno de

científicos especialistas, realiza una labor crucial para validar los procesos internos de Mercadona, fortalecer y acelerar el talento de la compañía en materia de seguridad alimentaria.

Mercadona realiza una fuerte innovación en los procesos:

- Mejoras en procesos de fabricación y en sistemas logísticos para evitar sobreesfuerzos, costes innecesarios y reforzar la productividad.
- Desarrollo de la Teoría de la Contrastación, que define de forma científica el rol de cada persona en los procesos y métodos de la compañía, para poder medir con mayor concreción el esfuerzo y el resultado en la satisfacción de los cinco componentes de la compañía.
- Apertura de la segunda Colmena, almacén dedicado exclusivamente a gestionar y preparar los pedidos online, ubicada en el polígono industrial de Zona Franca, en Barcelona.
- **Marketing:** Mercadona es una empresa que no invierte mucho en esta materia, si no que busca fidelizar al cliente mediante su política de siempre precios bajos (SPB) y la calidad de su marca blanca. Además, los clientes fieles son su mejor herramienta de publicidad, ya que recomiendan sus productos a nuevos consumidores.

Pese a no gastar mucho en marketing, la compañía realiza algunas técnicas de mercadotecnia como colocar el pan al final del supermercado, al ser un producto básico y de los más vendidos, así obliga a sus clientes a recorrer todo el supermercado y que puedan comprar otros productos no previstos.

Otra técnica que usa es colocar los productos caros al lado de los baratos, de modo que cuando vayamos a por estos últimos, veamos los productos de mayor precio.

- **Servicios:** Mercadona mantiene una actitud de escucha constante y fomenta el diálogo con sus “Jefes”, al tiempo que aprovecha diferentes canales para difundir información sobre la compañía que considera de interés. Dispone de un Servicio de Atención al Cliente (SAC) gratuito.

La dedicación de cuantos forman parte del SAC de Mercadona permite estar cerca de los clientes, escucharlos, y canalizar todas las dudas y cuestiones que plantean.

Una vez recibidas, se transmiten a los responsables implicados, y estos las estudian individualmente para su resolución, buscando la mejor solución para “El Jefe”.

Este trabajo, ha permitido detectar puntos de mejora y consolidar al Servicio de Atención al Cliente de Mercadona como una de sus herramientas principales para reforzar la satisfacción de los clientes. Asimismo, la compañía dispone de perfiles en diferentes redes sociales, concretamente en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y LinkedIn.

- **Logística Externa:** La compañía suministra los productos a los supermercados desde los bloques logísticos para ofrecerlos a los consumidores.

Mercadona además de los supermercados, también cuenta con la venta online, por ello en 2019 la compañía puso en marcha su segunda Colmena (almacén dedicado exclusivamente a gestionar y preparar los pedidos online), ubicada en el polígono industrial de la Zona Franca, en Barcelona.

2) Actividades de apoyo

- **Infraestructuras:** La empresa basa su gestión en el modelo de calidad total, orientado a la satisfacción no solo de sus clientes sino de todos los grupos de interés o también llamados stakeholders.

Mercadona mediante de la implantación de este modelo busca satisfacer al máximo a sus clientes a través del desarrollo de soluciones ajustadas a sus necesidades, pero al mismo tiempo satisfaciendo a sus empleados con buenas políticas de RRHH, a través de las cuales ofrecen estabilidad laboral, autorrealización, formación y una mejora en la calidad de vida para que estos presten el mejor servicio posible. También tienen en cuenta a los proveedores, a los que pretenden satisfacer a través de una relación de cooperación y estabilidad. La sociedad es otro componente el cual se busca complacer fomentando iniciativas que promueven el crecimiento económico mejorando el entorno educativo, social y del medio ambiente. Bajo el desarrollo del modelo de gestión de calidad total también se busca la satisfacción de su capital, es decir, de sus inversionistas, brindándoles mejores márgenes de rentabilidad, estabilidad de su inversión y disminución del riesgo de mantener su inversión.

Mercadona se financia mayoritariamente a través de recursos propios, ya que el cliente tiene que pagar las compras en el acto.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Los recursos humanos son considerados por Mercadona como un activo de gran importancia. Se trata de uno de los principales ejes de su modelo de calidad total, además de ser un catalizador e impulsor del crecimiento. Para la empresa las ideas o propuestas de las personas son una fuente de innovación.

La compañía apuesta por las personas a través una política de recursos humanos que fomenta valores tales como la diversidad, la inclusión, el respeto, la integridad, la transparencia, la igualdad y la confianza. Una ética empresarial que se concreta en una política que persigue crear un entorno inclusivo y de igualdad, en el que la diversidad social y cultural son una realidad. A su vez, promueve el liderazgo y el desarrollo profesional a través de planes de formación específicos y de la promoción interna, ofrece salarios por encima de la media del sector, contratos fijos desde el primer día e impulsa medidas de conciliación familiar y laboral.

Mercadona ofrece un sueldo a sus empleados un 15% mayor que el salario mínimo interprofesional.

En este ámbito Mercadona cuenta con dos herramientas digitales:

- Activo2: Aplicación mediante la cual los trabajadores comparten ejemplos y experiencias de su trabajo diario, y la empresa realiza publicaciones para mantener al personal informado de los avances.

- Herramienta fichar: Herramienta para que las trabajadoras y trabajadores de todas las tiendas, bloques logísticos, almacenes satélites, almacenes reguladores, cámaras de maduración, colmenas y líneas de pan fichen a la entrada y salida de sus puestos de trabajo, adecuándose así a la ley.

Mercadona además cuenta en algunos de sus bloques logísticos con centros educativos infantiles donde ofrece a los trabajadores la posibilidad de llevar a sus hijos a alguno de los 4 gratuitos que la compañía tiene en funcionamiento desde 2001.

- **Desarrollo tecnológico:** En 2019, Mercadona finalizó la construcción de la infraestructura informática del nuevo Centro de Procesado de Datos (CPD). Unas

instalaciones dotadas de las tecnologías más avanzadas y que permiten seguir avanzando en la eficiencia, productividad y seguridad de la información.

Esto supone una ventaja competitiva para la empresa porque le permite conocer en tiempo real cual es la situación de los productos frescos que posee en sus tiendas.

Mercadona tiene un modelo de innovación transversal mediante el que consigue adelantarse y adaptarse a las nuevas necesidades. Para lograr esto trabaja tanto con los clientes (En 19 centros de coinnovación) como con los proveedores Totaler, con quienes mantiene un diálogo constante, para ofrecer a los clientes una solución real y concreta.

- **Aprovisionamiento:** Mercadona trabaja con proveedores de origen nacional cuando la temporada y proximidad lo permite. Busca productos de la mayor calidad posible, además estos deben ser frescos.

La compañía trabaja también para crear una cadena agroalimentaria sostenible. Este proyecto consiste en trabajar y comprometerse con el sector primario aunando esfuerzos por contribuir en un bien común para modernizar y aumentar la productividad de los eslabones que suministran a Mercadona.

Una vez analizada toda la cadena de valor de Mercadona, podemos concluir que las actividades generadoras de valor, que permiten a la empresa lograr una ventaja competitiva son su logística interna, el servicio postventa y el desarrollo tecnológico

5.2. Análisis VRIO

Este análisis es una técnica a través de la cual una empresa logra detectar cuales de sus recursos o capacidades pueden llegar a lograr una determinada ventaja competitiva sostenible, o lo que es lo mismo, tener una posición superior en el mercado frente a sus competidores sostenible en el tiempo.

Para que un recurso o capacidad tenga la consideración de VRIO, este ha de cumplir cuatro requisitos: Deben ser valiosos (permiten nuevas oportunidades en el mercado o neutralizan amenazas), raros (específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado), inimitables (Difíciles de copiar o imitar por la competencia) y organizados (explotados eficientemente por la empresa).

En el caso de Mercadona se puede destacar como su mayor recurso VRIO, **su imagen de marca o su marca blanca**. A continuación, se va a analizar este recurso.

- Es un recurso **valioso** ya que a través de esta marca blanca de calidad logra fidelizar a los clientes, y cuenta con proveedores que únicamente proveen a Mercadona.
- Se trata de un recurso **raro** ya que los competidores de la empresa no han logrado proporcionar al consumidor un producto de marca blanca de tanta calidad y a un precio bajo como Mercadona.
- Es **inimitable** o difícil de imitar por que se necesitaría de una fuerte inversión, y los competidores que buscaran esto tendrían que lograr un gran aumento de ventas y quitar cuota de mercado a Mercadona, algo que en la actualidad es bastante complicado. Además, tendrían que encontrar proveedores Totaler como los de Mercadona que únicamente trabajaran con ellos.
- Por último, Mercadona es una empresa **organizada** y capaz de explotar este recurso gracias a la calidad y eficiencia que logra de sus trabajadores, y sus procesos productivos que cuentan con una gran tecnología.

Visto este análisis podemos concluir que la marca blanca es uno de los puntos fuertes de Mercadona para mantener su posición competitiva superior a sus competidores a través de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Otro punto importante con el que genera una ventaja competitiva es a través de su **logística interna**, donde cuenta con bloques logísticos inteligente como se ha explicado en la cadena de valor:

- Se trata de un recurso valioso ya que con los nuevos bloques logísticos permiten a Mercadona aumentar su competitividad y productividad.
- Es raro ya que la empresa ha sido pionera en la instalación de este tipo de bloques gracias a la gran inversión que realiza en innovación.
- Podríamos decir que es difícil de imitar ya que estas infraestructuras vanguardistas necesitan de una fuerte inversión.

- Mercadona explota de manera extraordinaria este proceso o actividad a partir de los 9000 trabajadores que trabajan en estos bloques logísticos y de la tecnología y maquinaria empleada en ellos.

6. Estrategia

Después de haber realizado el análisis interno de Mercadona vamos a estudiar las diferentes estrategias que lleva a cabo para explotar o sacar partido de las ventajas competitivas.

En primer lugar, vamos a realizar un análisis DAFO-CAME para ver cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y como afrontar todos estos aspectos. Tras este análisis, estudiaremos las estrategias que lleva a cabo Mercadona teniendo en cuenta estos factores anteriores.

6.1. Análisis DAFO- CAME

El objetivo que tiene este análisis es ver las ventajas que posee la empresa con respecto a sus competidores y mejorar aquellos aspectos en los que debería adaptarse mejor al mercado en el que actúa.

Este análisis nos permite averiguar los aspectos que la empresa debe potenciar, ya que se trata de sus puntos fuertes y aquellas oportunidades que debe abordar. También sirve para buscar la manera de afrontar los facetas negativas.

Después del análisis DAFO mediante el CAME vamos a estudiar y plantear como Mercadona puede corregir sus debilidades, afrontar sus amenazas, mantener sus fortalezas y explotar sus oportunidades.

Tabla 2: Análisis DAFO-CAME.

FORTALEZAS		MANTENER	
- Líder del sector.		- Crear tarjetas con descuento por volumen de compra para fidelizar	
- Tecnología superior al resto.		- Mayor inversión en I+D	
- Calidad de los productos.		- Lograr más alianzas con proveedores Totaler.	
- Gestión de los RRHH.		- Aumentar la promoción interna.	
- Reconocimiento de marca.		- Mantener la calidad y aumentar productos.	
- Calidad de la dirección.		- Incentivos por cumplir objetivos	
- Elevada cuota de mercado.		- Mejorar la eficiencia, reducir más los costes y ofrecer productos más baratos.	
DEBILIDADES		CORREGIR	
- Dependencia de proveedores.		- Trabajar con un mayor número de proveedores.	
- Poca variedad de marcas.		- Conseguir una mayor calidad de sus marcas para fidelizar.	
- Internacionalización escasa (solo Portugal).		- Llevar a cabo un plan de internacionalización a países de similar cultura.	
OPORTUNIDADES		EXPLOTAR	
- Internacionalización.		- Lograr un mayor grado de internacionalización.	
- Inmigrantes (posibilidad de nuevos clientes).		- Aumentar la oferta de productos de otras culturas.	
AMENAZAS		AFRONTAR	
- Horario (menor que otros tipos de comercios).		- Ampliar horario como la competencia.	
- Productos sustitutivos.		- Aumentar la calidad de las marcas propias.	
- Otros competidores podrían llevar a cabo de forma más agresiva la estrategia de precios siempre bajos.		- Mejorar los procesos para reducir costes y poder bajar los precios.	
- Oferta única de productos alimenticios y del hogar.		- Aumentar la oferta de tipos de productos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis DAFO podemos concluir que Mercadona debe seguir manteniendo y mejorando sus fortalezas como su marca blanca, manteniendo o aumentando la calidad de esta ya que es el principal factor de fidelización de la clientela. También debería continuar con su política de RRHH para mantener motivados a los empleados y que sigan siendo eficaces.

Además, debería afrontar sus debilidades como la poca variedad de marca, ya que prácticamente todos sus productos son de su propia marca blanca. Pese a la gran calidad de esta y su éxito, debería aumentar su oferta de marcas al consumidor o mejorar la calidad de sus marcas para lograr una mayor fidelización del cliente.

Otra de sus debilidades es la escasa internacionalización; esto pese a ser una debilidad le supone la oportunidad de entrar en otros países, adaptando su oferta a la cultura de cada país.

Por último, Mercadona debería neutralizar sus amenazas, como la oferta única de productos alimenticios y del hogar, ya que otros competidores como Lidl o Carrefour entre otros, ofrecen una mayor variedad de productos como textiles, electrodomésticos, bricolaje etc.

6.2. Estrategia competitiva

La empresa está llevando a cabo una estrategia de liderazgo en costes, es decir, se obtiene una ventaja en costes cuando la empresa tiene unos costes inferiores a los de la competencia para un producto o servicio semejante o comparable en calidad (Porter, 2009).

Mercadona busca reducir en la medida de lo posible sus costes en la cadena de producción lo máximo posible, para poder conseguir y ofrecer al consumidor unos precios bajos en sus productos finales, sin que esto afecte a sus beneficios, ya que al tener un precio bajo estos productos son más asequibles y no varía su calidad. Para esto sigue una **política de SPB** (Siempre Precios Bajos), buscando la reducción de costes, la máxima calidad y la frescura de sus productos mediante la compra directa en origen, ahorrándose los intermediarios

La compañía frente a sus rivales ha conseguido lograr una relación de calidad-precio, de precios bajos con una alta calidad. También, con sus grandes **marcas blancas**, como se ha dicho anteriormente logra fidelizar al consumidor. La mayor parte de la oferta de Mercadona son estas marcas blancas, estos productos los obtiene a través de proveedores que trabajan exclusivamente para la empresa, por ello puede ofrecer productos de gran calidad a unos precios inferiores a la competencia. Gracias a estos proveedores exclusivos también logra un mayor poder de negociación lo que conlleva la obtención de los productos a un menor coste. Esto le permite obtener **economías de escala** pudiendo ofrecer productos más baratos, al comprar más barato y aun así seguir manteniendo los mismos márgenes de beneficios. Además, para potenciar y complementar estas economías de escala, Mercadona intenta alcanzar **economías de alcance** en sus bloques logísticos a través de su gestión de stock. Por ejemplo, en los nuevos bloques logísticos puede incorporar palets de mas de un tipo de productos que se organizan automáticamente.

Otro punto que le permite reducir costes es el ahorro en **publicidad** ya que no invierte en este aspecto, si no que busca su difusión a través de los propios clientes, que se lo recomiendan a otros posibles consumidores. Este ahorro viene derivado de los ya nombrados política de SPB y marca blanca que consiguen fidelizar al cliente de modo que este se convierte en su mejor publicidad.

Mercadona también compite con sus rivales a través del horario y días de apertura. La ley 7/1996, de Ordenación Del Comercio Minorista permite a los supermercados e hipermercados entre otros abrir los domingos, pese a esto Mercadona no abre este día, ya que en España no existe la costumbre de ir a realizar la compra y, además, debería doblar el sueldo a los trabajadores. Esto último haría encarecer el producto a los clientes, algo a lo que la dirección no está dispuesta. En Portugal si que abre estos días ya que en este país sí que está extendida la costumbre.

Por último, la compañía pese a no tener el liderazgo de determinadas comunidades autónomas por no ofrecer productos locales sigue ofreciendo un surtido general ya que debe abastecer a miles de tiendas en toda España y lo no le interesa ofrecer un surtido mas selecto.

Podemos concluir que Mercadona, a través, de su política de SPB, de su marca blanca, de las economías de escala y del ahorro en publicidad lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes, pero que sumado a la calidad de los productos que ofrece podríamos decir que sigue una estrategia híbrida, basada en una buena relación calidad-precio. Esto es posible gracias a la elevada cuota de mercado que ostenta en comparación a la competencia.

6.3. Estrategia corporativa

6.3.1. Integración vertical

En los primeros años de su historia Mercadona basó su crecimiento en la adquisición de otras empresas para lograr una integración horizontal. Pese a esto en los últimos años su estrategia ha cambiado de rumbo hacia la búsqueda de la integración vertical, de modo que ha obtenido una relación directa con sus proveedores, y de esta manera ha obtenido una mayor especialización. Esto lo ha conseguido estableciendo relaciones de largo plazo con sus proveedores Totaler, que trabajan exclusivamente para la empresa. Esto ha dado lugar a una integración vertical hacia atrás. Actualmente la empresa trabaja con 1400 proveedores Totaler.

Mercadona sigue una estrategia de colaboración con el sector primario mediante La Cadena Agroalimentaria Sostenible, con la que persigue aunar esfuerzos con toda la cadena y compartir el conocimiento de cada eslabón que la conforma para, entre todos,

generar sinergias y construir una Cadena Agroalimentaria eficiente, moderna, y diferencial.

Por esto, sigue estrechando vínculos con los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española, como son el agrícola, pesquero y ganadero, reforzando con todos ellos su apuesta por la estabilidad, la planificación, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización.

Con esta integración vertical hacia atrás ha logrado una serie de ventajas como son reducir la incertidumbre en cuanto aprovisionamiento o la creación de barreras de entrada.

6.3.2. Internacionalización

En cuanto al grado de internalización de Mercadona, la empresa solo está presente en Portugal además de España, donde cuenta con 10 supermercados y 900 empleados, además de trabajar con 300 proveedores Totaler. La empresa entro en este País debido la búsqueda de nuevos mercados y clientes a los que poder satisfacer sin necesidad de realizar grandes cambios internos, ya que al ser un país limítrofe no implica la movilización de demasiados efectivos para adecuar la oferta a las características del mercado local, ya que es bastante parecido al del país. En esta país de igual modo que en España aplica su modelo de calidad total. En 2019 Mercadona facturó en Portugal 32 millones de euros.

El modo de entrada en este mercado fue mediante la inversión directa en el país, con la creación de la sociedad Irmãdona Supermercados S.A, logrando de este modo un crecimiento orgánico, persiguiendo el objetivo de aumentar las ventas. Este hecho contribuye a potenciar las economías de escala al lograr este objetivo.

Un hecho que frena una mayor o más rápida internacionalización a otros países es que la estrategia de Mercadona es crecer en el exterior sin adquirir cadenas de supermercados ya existente en el nuevo país, algo que limita sus opciones a países vecinos logísticamente. Esto provoca que sea fundamental contar con un respaldo logístico capaz de garantizar los suministros necesarios a través de las correspondientes plataformas. Por lo que las opciones se reducen a países cercanos como podría ser Francia.

6.3.3. Diversificación

En relación con el grado de diversificación, Mercadona en los últimos años ha llevado a cabo un proceso de diversificación de proveedores que le permite innovar y obtener productos diferentes, además de la diversificación de mercado con la entrada en Portugal.

En los últimos años Mercadona modifico el tipo de relación que mantenía con sus proveedores. En un principio trabajaba con interproveedores o proveedores especialistas con los que gestionaba categorías completas de productos. En la actualidad esto ha cambiado dando lugar a los Proveedores Totaler, de manera que ahora con cada suministrados gestiona producto a producto, mediante la coinnovación con ellos. De este modo si un producto queda obsoleto solo deja de trabajar con el proveedor con ese producto, continuando, trabajando con el resto de ese mismo proveedor.

6.4. Estrategia social

Mercadona sigue un modelo de empresa socialmente responsable: “Mercadona es un proyecto que no deja de evolucionar y que, en su proceso de transformación constante, asume que tiene la responsabilidad de dar el sí a cuidar más el Planeta”. (Memoria Mercadona 2019).

A través de su modelo de Calidad Total Mercadona busca satisfacer a los cinco grupos de interés que tiene la empresa, entre los que se encuentra la sociedad. La empresa mediante su RSE aborda el entorno social, de mercado, de trabajo, medioambiental y gobierno corporativo. Sus tres principales focos de trabajo son el compromiso con el medio ambiente (buscando el ahorro energético, la reutilización, reduciendo las emisiones de CO2 y con un objetivo claro de sostenibilidad), el compromiso con la sociedad y el compromiso con los grupos de interés.

Mercadona apuesta por la compra de productos nacionales a proveedores locales. Y en temas laborales, la sitúan casi todas las clasificaciones en los puestos altos de las empresas más felices en las que se puede trabajar debido a los salarios adecuados, conciliación laboral y familiar, opción de promoción y emprendimiento.

Dentro de la RSC destaca la colaboración en iniciativas de acción social, como la donación de alimentos en buen estado a comedores públicos, o el control del despilfarro de alimentos con herramientas de gestión interna. También en materia de

medio ambiente, cuyo sistema de gestión medio ambiental se centra en la eficiencia energética, la gestión de residuos, la optimización logística y el modelo de tienda sostenible.

7. Conclusiones

Tras el análisis de Mercadona podemos llegar a una serie de conclusiones, la principal, la cual le ha permitido alcanzar la posición de líder de mercado en la que se encuentra en la actualidad, sería su adaptabilidad a los tiempos. Mercadona con el paso de los años ha sabido adaptarse a la evolución del mercado, mediante una gran dirección e inversión en I+D, innovando constantemente.

Se puede decir que el objetivo de Mercadona ha sido y es satisfacer a los cinco grupos de interés consiguiendo la máxima rentabilidad. Esto lo ha conseguido mediante su estrategia de liderazgo en costes sin reducir la calidad de sus productos, ofreciendo una gran relación calidad-precio en relación con la competencia. El principal factor para lograrlo ha sido su Modelo de Calidad Total, con el que cumple este objetivo de satisfacer tanto a clientes como a proveedores, trabajadores, sociedad y capital. Podríamos concluir que este modelo de gestión otorga a la empresa una ventaja competitiva.

La clave de este modelo ha sido su estrategia competitiva basada en la filosofía de SPB, con la que productos de la máxima calidad al precio más bajo posible. Por tanto, debe de seguir invirtiendo en su proceso productivo para ser más eficiente día a día y poder trasladar el ahorro en costes al precio.

Otro de los pilares fundamentales ha sido la relación que alcanza con sus proveedores, estableciendo acuerdos exclusivos y de largo plazo, además de compartir con ellos un compromiso de mejora e innovación. Aunque como hemos visto en el DAFO esto lleva a Mercadona a ofrecer una escasa variedad de marcas, por lo que sería recomendable que lograra una mayor diferenciación de sus marcas, y así fidelizar en un mayor grado al consumidor, para combatir este problema. Además, esta marca blanca como se ha analizado en el VRIO supone una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo que si logra una mayor diferenciación esta ventaja será aún mayor.

Otro punto analizado en el DAFO ha sido la amenaza que suponen los competidores que ofrecen una mayor variedad de productos, por lo que sería interesante que

Mercadona estudiara la posibilidad de diversificar su oferta, no solo ofreciendo productos del hogar y alimenticios.

Otra recomendación que haría a Mercadona sería la de realizar un estudio de mercado para llevar a cabo una mayor internacionalización, adaptándose a las culturas de otros países, ya que el mercado español ya lo tiene dominado, y sería una gran oportunidad de crecimiento. Pero teniendo en cuenta su estrategia de no adquirir cadenas ya existentes sino trabajar con países vecinos logísticamente, ya que esto supondría un gran ahorro en costes de logística, algo muy importante para continuar con su ya más que mencionada política de SPB.

Por último, un punto en el que la empresa debería seguir invirtiendo e innovando sería en la venta online debido a que la sociedad actual esta tomando una tendencia hacia este tipo de canales para cualquier tipo de compra, y la alimentación no es menos. En la actualidad están apareciendo nuevos rivales que trabajan este formato como es Amazon, el cual podría quitar clientela a los establecimientos mas tradicionales, por ello Mercadona debe seguir trabajando más en este punto pese a que ya lo esta haciendo a través de las colmenas, que como se ha dicho anteriormente se dedican exclusivamente para la venta online.

8. Bibliografía

8.1. Libros y artículos impresos

Guerras, L. Á., y Navas, J. E. (2015). *Dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*, (Vol. 5ª ed).

Porter, M. (2008). *"The Five Competitive Forces That Shape Strategy"*. Harvard Business.

8.2. Artículos e informes online

DBK Observatorio Sectorial (2020): *Desaceleración del crecimiento y mayor presión sobre los márgenes en la distribución alimentaria:*

<https://www.dbk.es/es/detalle-nota/distribucion-alimentaria-mercado-iberico-2019>

Fuentes García, Fernando J. (2020): *Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española.*

https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/153/197

CESCE (2020): *Informe sectorial 2019 Distribución Alimentaria:*

https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_distri

Aparicio, Carles. (2020). *La estrategia de marketing de Mercadona:*

<https://carlesaparicio.net/la-estrategia-de-marketing-de-mercadona/>

Memoria Anual Mercadona (2018): *Trasformando Mercadona:*

<https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>

Memoria Anual Mercadona (2019): *Un modelo de empresa socialmente responsable:*

<https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf?blobheader=application/pdf>

García, Iván. (2020). *¿Qué es competencia? | Definición de competencia:*

<https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

Guillermo, A. (2020). *Supermercados Lidl: Análisis estratégico:*

<https://www.guillermoalegre.es/supermercados-lidl-analisis-estrategico/>

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista:

<https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/7/con>

Global-rates (2020): *Inflación España - índice de precios al consumo (IPC):*

<https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

Libre Mercado (2020). *Los primeros cálculos del coronavirus en España: recesión y 300.000 empleos menos en 4 semanas:*

<https://www.libremercado.com/2020-03-21/recesion-economica-coronavirus-espana-1276654394/>

Datosmacro (2020). *PIB de España - Producto Interior Bruto:*

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datosmacro (2020). *Desempleo de España:*

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Datosmacro (2020). *Índice de paz global:*

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global>

Resumen ejecutivo Mercadona (2019). *El impacto económico de Mercadona:*

<https://info.mercadona.es/document/es/resumen-ejecutivo-sobre-el-impacto-economico-de-mercadona-2019-ivie.pdf>

Bluered [Blog]. *Visita a la planta logística de Mercadona:*

<https://bluered.es/blog/visita-a-la-planta-logistica-de-mercadona-2>

Azpeleta, Rubén (2019). *Trucos de marketing que Mercadona aplica día a día:*

<https://www.merca2.es/mercadona-trucos-marketing/>

Crónicaglobal (2016). *Juan Roig lleva Mercadona a Portugal:*

https://cronicaglobal.elespanol.com/business/juan-roig-lleva-mercadona-a-portugal_41117_102.html

Invertia (2019). *Mercadona y Lidl vuelven a crecer y aprovechan caída del comercio tradicional:*

https://www.elespanol.com/invertia/economia/20190212/mercadona-lidl-vuelven-crecer-aprovechan-comercio-tradicional/375713852_0.html

EAE Business School (2015). *Responsabilidad social corporativa Mercadona: el ejemplo:*

<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/responsabilidad-social-corporativa-mercadona-el-ejemplo/>

elEconomista (2019). *Por qué Mercadona no abre los domingos ni festivos.*

<https://www.laverdad.es/sociedad/desvelada-razon-mercadona-20190313122110-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

El Confidencial (2019). *Francia o Italia, el dilema de Juan Roig en la segunda internacionalización de Mercadona.*

https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-03-13/mercadona-internacionalizacion-francia-italia-roig_1878086/

elEconomista (2019). *Mercadona cambia su histórico modelo de relación con los proveedores de sus productos.*

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9626132/01/19/Mercadona-cambia-su-historico-modelo-de-relacion-con-los-proveedores-de-sus-productos.html>

8.3. Páginas web consultadas

<https://info.mercadona.es/es/historia>

<https://info.mercadona.es/es/supermercados>

<https://info.mercadona.es/es/conocenos>

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

<https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

<https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/>

<https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/informes-y-memorias/memoria-institucional-2018/>

<https://www.dia.es/compra-online/>

<https://franquicia.dia.es/grupo-dia>

<https://empleo.lidl.es/es/sobre-lidl.htm>

https://www.ine.es/prensa/ipc_prensa.htm

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/como-es-la-innovacion-conjunta-de-mercadona-con-los-clientes/news>

<https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=12C8HU2HLJD0X7I&loginpostback=tPrbAVt3g2EICSrSbtrue&ssotoken=%2bh2xQ%3d%3d#>

<https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=471>

Anexo

Índice de Herfindahl

	Empresa	Facturación 2018	Cuota mdo.	cuota mdo.^2
1	Mercadona SA	22.255.771.000	30,72%	0,0944
2	Centro Comerciales Carrefour SA	8.015.078.000	11,06%	0,0122
3	Distribuidora Internacional de Alimentacion SA	4.188.401.000	5,78%	0,0033
4	Lidl Supermercados SA	4.008.823.000	5,53%	0,0031
5	Alcampo SA	3.393.754.000	4,68%	0,0022
6	CD Supply innovation SL	2.725.628.332	3,76%	0,0014
7	Consum S Coop V	2.542.704.676	3,51%	0,0012
8	Ahorramas SA	1.483.633.321	2,05%	0,0004
9	Bon Preu SA	1.346.602.818	1,86%	0,0003
10	Dinosol Supermercados SL	1.008.893.000	1,39%	0,0002
11	Vego Supermercados SA	958.728.000	1,32%	0,0002
12	Supermercados Sabeco SAU	830.133.000	1,15%	0,0001
13	Ifa Retail SA	765.428.000	1,06%	0,0001
14	Grup Supeco Maxor SL	738.291.454	1,02%	0,0001
15	World Duty Free Group SAU	722.781.000	1,00%	0,0001
16	Grupo El Arbol y Supermercados SA	702.853.000	0,97%	0,0001
17	Cecosa Supermercados SLU	695.946.000	0,96%	0,0001
18	Supercor SA	690.541.893	0,95%	0,0001
19	Grupo Eroski Distribucion SA	633.325.000	0,87%	0,0001
20	Alimerka SA	633.163.000	0,87%	0,0001
21	Distribuciones Froiz SAU	574.171.114	0,79%	0,0001
22	Modelo Continente International Trade SA	565.839.243	0,78%	0,0001
23	Semark AC Group SA	534.063.382	0,74%	0,0001
24	Supersol Spain	490.572.000	0,68%	0,0000
25	Supermercados Champion SA	440.042.524	0,61%	0,0000
26	Cecosa Hipermercados SA	392.269.000	0,54%	0,0000
27	Hiper Usera SL	338.941.244	0,47%	0,0000
28	Aldi Masquefa Supermercados SL	324.267.949	0,45%	0,0000
29	Dia Retail España SA	307.950.000	0,43%	0,0000
30	Distribucion Supermercados SL	273.434.671	0,38%	0,0000
31	Otros	9.859.382.384	13,61%	0,0185
Total		72.441.413.005	100,00%	1,0000
	Índice de Herfindahl	0,1388		

Esta es la fórmula utilizada:

$H = \sum x(i)^2$ e $i=[1..n]$ siendo:

n = número de participantes en el mercado

$x(i)$ =porcentaje de cada empresa en el mercado.

Las empresas incluidas en la celda “otros” no se han tenido en cuenta a la hora del cálculo del índice debido a su escasa aportación, por lo que su relevancia es nula.

Ilustración 5: Líderes por cuota de mercado en cada comunidad autónoma



Fuente: vozpopuli.com