



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

CASOS DE EMPRESA: MERCADONA

Autor/es:

Epossi Lea Colón Ngadi

Director/es:

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa

Año 2022/2023

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1.	Justificación	4
1.2.	Objetivos	4
1.3.	Metodología	4
2.	Descripción general.....	5
2.1.	Clasificación de la empresa	5
2.2.	Misión, visión y valores	5
2.3.	Historia	7
3.	Análisis externo	12
3.1.	Entorno General	12
3.1.1.	Modelo PESTEL.....	12
3.1.1.1.	Factores políticos	12
3.1.1.2.	Factores económicos.....	13
3.1.1.3.	Factores socioculturales.....	16
3.1.1.4.	Factores tecnológicos.....	18
3.1.1.5.	Factores ecológicos	20
3.1.1.6.	Factores legales	20
3.2.	Entorno específico.....	20
3.2.1.	Cinco fuerzas de Porter	20
3.2.1.1.	Poder de negociación de los clientes	21
3.2.1.2.	Poder negociador de los proveedores	21
3.2.1.3.	Amenaza de productos sustitutivos	23
3.2.1.4.	Amenaza de nuevos competidores	24
3.2.1.5.	Rivalidad entre empresas actuales.....	25
3.3.	Competidores actuales.....	27
4.	Análisis interno.....	29
4.1.	Cadena de valor	29
4.2.	Ánalisis VRIO.....	32
5.	Ánalisis DAFO	33
6.	Estrategia.....	35
6.1.	Estrategia competitiva	35
7.	Conclusiones.....	37
	Bibliografía	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Actuaciones éticas de Mercadona	8
Ilustración 2. Cinco Fuerzas de Porter	21
Ilustración 3. Interproveedores de Mercadona	23
Ilustración 4. Cuota de mercado 2021 de los supermercados	26
Ilustración 5. Cadena de valor de Porter	30
Gráfico 1. Evolución en el número de empleados entre 2012 y 2022.....	11
Gráfico 2. Evolución en el precio de la botella de aceite de girasol	13
Gráfico 3. Evolución mensual del IPC 2022.....	15
Gráfico 4. Ahorro de las familias en España.....	15
Gráfico 5. Evolución de la renta disponible de las familias en Europa.....	16
Gráfico 6. Inversión en I+D+i en Europa en 2020.....	19
Gráfico 7. Evolución del gasto en I+D+i en España	19
Gráfico 8. Evolución de la cuota de mercado en el primer trimestre de 2023	28
Tabla 1. Clasificación según tamaño.....	5

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

En la actualidad se encuentran disponibles una gran cantidad de opciones a la hora de realizar las compras domésticas. Los consumidores pueden elegir entre: supermercados, hipermercados y pequeñas tiendas de ultramarinos. Las diferentes empresas dedicadas a este sector utilizan distintas estrategias para dar valor a sus productos y en función de esas estrategias se encuentran mejor o peor posicionadas en el sector. Todos sabemos que Mercadona es la empresa líder en la industria y en este trabajo se llevará a cabo un estudio para entender cómo lo ha logrado.

He decidido realizar el análisis de esta empresa por la cercanía que tengo con la misma; llevo alrededor de cuatro años formando parte de su equipo en una de las tiendas de mi localidad, además de ser el supermercado en el que más dinero invierto a la hora de realizar las compras.

1.2. Objetivos

A lo largo del trabajo se va a dar respuesta a los objetivos propuestos, los que son: conocer su historia, definir la estrategia competitiva que ha seguido, y además conocer qué métodos ha utilizado para alcanzar ese posicionamiento, desde sus inicios hasta la actualidad. También se dará respuesta a cómo la empresa logra mantener fieles a sus clientes a pesar de las recientes modificaciones en los precios de la mayoría de los productos de su cartera y a cómo logra mantener esa ventaja competitiva respecto de sus competidores.

1.3. Metodología

En el siguiente punto se clasificará a la empresa según su tamaño y se explicará su historia, además de definir su misión, visión y valores. El tercer punto ya comienza con el análisis de la empresa, en él se utilizarán las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para realizar su análisis externo. En el cuarto punto se realizará un análisis interno con la ayuda de la Cadena de Valor de Porter y el análisis VRIO para ver si los recursos con los que cuenta Mercadona le ofrecen una ventaja competitiva sostenible. Seguido de ese punto, se estudiarán en conjunto factores internos y externos a través del análisis DAFO. En el sexto apartado, a pesar de que a lo largo de todo el trabajo se va explicando cuál es la estrategia que utiliza la empresa, explicaré más en profundidad cuál es la estrategia seleccionada por Mercadona. Y, finalmente, en el séptimo punto redactaré unas conclusiones generales tanto de la empresa, como del trabajo realizado y su aplicación con las asignaturas estudiadas en estos años de carrera.

2. Descripción general

2.1. Clasificación de la empresa

En este primer apartado realizaré una clasificación de la empresa según el sector y el tamaño de la misma. Para ello, he buscado en la página oficial del INE su clasificación y los datos respecto a su tamaño en la página oficial de la empresa.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la empresa Mercadona SA pertenece al sector de comercio al por mayor y al por menor. Define este sector como: “Esta clase comprende el comercio al por menor de diversas líneas de productos en la misma unidad (establecimientos no especializados), como supermercados y grandes almacenes”. El número CNAE que le corresponde a esta empresa es el 4711, que nos indica que su actividad principal es el comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco. Con forma jurídica de sociedad anónima.

Tabla 1. Clasificación según tamaño

Clasificación	Cifra
Volumen de ventas	31041M euros
Número de trabajadores	99000
Total de activo	12014M euros

Fuente: elaboración propia

Para poder clasificar la empresa según su tamaño me fijaré en las cifras de la tabla que he elaborado encima de este párrafo (todos los datos son respecto al año 2022). Concluiríamos con que es una empresa de tamaño grande, ya que supera con creces los tres requisitos para pertenecer a este grupo. Su volumen de ventas es superior a los 50 millones de euros, el número de trabajadores sobrepasa los 250 y el total del activo es superior a los 43 millones de euros.

2.2. Misión, visión y valores

Antes de adentrarnos en toda la materia de análisis de Mercadona, expondré qué es y Misión, visión y valores

Antes de iniciar un negocio se suele definir la misión, visión y valores de una empresa, ya que esto les va a ayudar a determinar el propósito de la organización. Son las normas estratégicas que establecerán cómo la empresa gestionará sus recursos y cómo hará para posicionarse en el mercado con la finalidad de cumplir sus objetivos. Deben ser coherentes entre sí, ya que si no, no alcanzarás las metas fijadas.

La misión de una empresa sintetiza la razón principal por la que existe una empresa, es decir, describe cuáles son sus principales objetivos y funciones. Debe ser breve, concisa y fácil de comprender para el público objetivo. En el caso de Mercadona, define su misión como: “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”.

La visión nos indica cuáles son las metas a medio y largo plazo de una empresa. Es decir, indica el camino que se debe llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados. Cuenta los cambios positivos que van a ocurrir si la empresa cumple su misión. Debe ser realista, pero también ambiciosa, ya que su función es guiar y motivar a todo el equipo de trabajo. Mercadona define su visión como: “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”.

Los valores consisten en establecer las prioridades, principios y valores éticos y morales que van regir el día a día en tu empresa. Son un conjunto de principios que regulan el código de conducta. En el caso de Mercadona las condiciones laborales destacan por ofrecer empleo estable y de calidad mediante un Modelo de Recursos Humanos que fomenta la formación, promoción interna y la equidad. La empresa ofrece a sus trabajadores:

- Empleo estable y de calidad: La empresa ofrece contratos fijos y salarios que superan a la media del sector. El salario bruto para aquellos trabajadores que tengan una antigüedad superior a los cuatro años es de un 62% superior al salario mínimo interprofesional (SMI).
- Política retributiva diferencial: Parte del beneficio anual de la empresa se distribuye a la plantilla. Cabe destacar que esta retribución sólo se les entrega a aquellos trabajadores que tengan la condición de indefinidos. Además, esos mismos trabajadores indefinidos pueden optar a un incremento salarial anual al pasar de tramo (cada tramo es un año) hasta llegar a tramo cinco.

- Oportunidades de formación y promoción interna: se invierten más de 100 millones de euros en formación y 1171 empleados formados.
- Medidas para la conciliación: se ha implantado la jornada laboral 5 + 2, en la que el personal trabaja cinco días a la semana y tiene dos de descanso. Además, ofrece la posibilidad de ampliar un mes más la baja maternal y dispone de Centros infantiles en algunos de sus bloques logísticos. En 2022 3574 personas han podido disfrutar de permisos de nacimiento, 14928 han obtenido jornadas reducidas y 1309 han solicitado excedencias por cuidado de hijos o hijas.
- Transparencia y participación: Mercadona comparte la información y objetivos con sus empleados a través de comunicados en la aplicación de los empleados.

2.3. Historia

A continuación expondré qué es y cómo surgió esta empresa. Para encontrar toda la información necesaria he indagado en su página oficial.

Mercadona es una empresa de distribución española con sede en el municipio de Tabernes Blanques, Valencia. Actualmente la empresa tiene presencia en las 52 provincias de España, además de en algunas zonas de Portugal. Cuenta con una plantilla de 99000 trabajadores y 1676 tiendas, de las cuales 39 se encuentran ubicadas en Portugal. Es la cadena de supermercados con mayor cuota en el sector de distribución, siendo del 25,8%.

En cuanto a la historia de sociedad, fue fundada en 1977 por el grupo Cárnica Roig con el objetivo de expandirse al negocio de ultramarinos.

En 1981 Juan Roig, hijo del matrimonio dueño de Cárnica Roig, compra el negocio de sus padres, contando la empresa ya con 8 tiendas de ultramarinos en Valencia. En ese momento Juan asume la dirección de la compañía e inicia su actividad como empresa independiente. Cabe destacar que un año después de su compra, se convirtió en la primera empresa en España en utilizar escáner para la lectura de los códigos de barras.

En 1988 la empresa se hizo pionera en otro hecho: Inauguró el bloque logístico de Riba-Roja, el cual estaba totalmente automatizado. Adicionalmente, en ese mismo año también se hizo con la adquisición de Supermercados Superette, que contaba con 22 tiendas en Valencia.

En 1990 Juan Roig y su mujer, Hortensia María Herrero, pasan a disponer la mayoría del capital de la compañía. A lo largo de toda esa década surgen varios acontecimientos destacables. En el año siguiente de ostentar la mayoría de capital se adquieren los

supermercados Dinos y Super Aguilar, además de iniciarse el intercambio de datos electrónico (EDI) con proveedores. En 1992 se puede ver el gran crecimiento de la empresa desde sus inicios, ya que consigue alcanzar la cifra de 10000 trabajadores y 150 tiendas. Pasado otro año se implantó la estrategia de siempre precios bajos (SPB), que posteriormente se modificaría por el modelo de calidad total. El año 1996 contó con varios acontecimientos de gran relevancia: nacieron las marcas blancas de Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Company, se inauguró el supermercado número 200 y se firmó el primer convenio de empresa para todos los trabajadores. Para finalizar la década, se finalizó el proceso iniciado en 1995 para convertir en trabajadores fijos a todos los miembros de la plantilla, que en esos momentos contaba con 16825 trabajadores. También se inauguró el bloque logístico de Antequera, en Málaga, y se inició el proyecto de nuevo diseño y modelo de perfumerías.

En el año 2000 se inaugura la primera tienda por ambientes (en Valencia), se celebra la primera reunión interproveedores y se firma el Convenio Colectivo de la empresa.

El siglo XXI comenzó con la inauguración del primer centro educativo infantil gratuito para hijos de los trabajadores en uno de los bloques logísticos de Barcelona. En ese mismo año, la empresa alcanza la cifra de 500 tiendas con la apertura de su primera tienda en Linares, Jaén. Dos años después se convierte en la primera empresa en realizar una auditoría ética. En la siguiente tabla podemos ver algunas de las actuaciones éticas llevadas a cabo por Mercadona en cuanto a sus clientes y trabajadores.

Ilustración 1. Actuaciones éticas de Mercadona



Fuente: cairn.info

En ella podemos observar que, como se ha mencionado anteriormente, la principal estrategia para atraer a los clientes era siempre precios bajos, aunque posteriormente se modificaría por la calidad total de sus productos. Otra actuación ética relevante que se ha comentado antes y podemos ver en la tabla es la creación de empleo estable y de calidad.

El acontecimiento más relevante del 2004 tiene que ver con la calidad del puesto de trabajo de los empleados de esta empresa. Hasta ese año, los supermercados abrían también los primeros domingos de mes o en los festivos que marcaba cada comunidad autónoma; además, en las zonas turísticas y en el Levante durante los meses de verano estas permanecían abiertas todos los domingos; finalmente, el Comité General decidió como normal general no abrir los domingos. En ese mismo año también se inauguró el tercer centro educativo infantil de la empresa. En el siguiente año se firmó un nuevo Convenio Colectivo de Empresa para los próximos cuatro años, además de implantarse un nuevo uniforme e inaugurar un nuevo bloque logístico en Granadilla de Abona, Tenerife. En 2007 se pone en marcha la primera fase del bloque logístico Almacén Siglo XXI de Ciempozuelos, que es una de las plataformas de distribución más modernas del mundo gracias a haber conseguido automatizar todo el proceso; de hecho, según el estudio del Reputation Institute de Nueva York, es la cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa. En 2008 surge el modelo de Calidad Total, se quiere ofrecer al cliente el carro de compra con mayor calidad y más barato del mercado. En el último año de la década se firmó el nuevo Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad.

La nueva década comienza con Mercadona cumpliendo treinta años de un modelo sostenible basado en hacer crecer a los cinco componentes de la compañía en 2011. En ese mismo año, con el fin de adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos, la empresa comienza a cobrar las bolsas de plástico, a pesar de que no fue hasta el 1 de julio de 2018 cuando se hizo obligatorio cobrar a los clientes las bolsas de plástico ligeras con espesor igual o superior a 50 micras en los establecimientos. Posteriormente se irán modificando los componentes de esas bolsas y cada vez contendrán más material reciclado, como consecuencia de esto, el precio de las mismas se verá incrementado; conteniendo ahora un 75% de material reciclado y con un precio de 15 céntimos.

Pasados dos años se vuelve a firmar el Convenio Colectivo y Plan de Igualdad para los próximos cuatro años. Adicionalmente, en ese año también se implantan las nuevas secciones de frescos, movimiento que forma parte de la estrategia para impulsar su nuevo modelo de venta de productos frescos con nuevas secciones de fruta y verdura de proximidad, horno a granel, pescado de lonja y carne y charcutería al corte; esta nueva implantación ha requerido la formación de 4550 trabajadores para ampliar sus conocimientos en las diferentes secciones , lo cual supuso una inversión de alrededor de 1 millón de euros.

El supermercado número 1500 tuvo lugar en 2014 con la inauguración de una nueva tienda en Santander. Ese mismo año también se pone en marcha el nuevo Centro de Proceso de Datos en Albalat dels Sorells (Valencia). En el mismo lugar se abre el nuevo Centro de Formación y Servicios en 2015 y el modelo de innovación radical de Mercadona es reconocido internacionalmente.

En 2016 se aprueba el proyecto para comenzar con la internacionalización de la empresa entrando en Portugal y se inauguran los dos primeros supermercados con el

Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, ubicados en Puerto de Sagunto (Valencia) y Peligros (Granada). En el año siguiente se modernizan las nuevas secciones de frescos con la estrategia Frescos Global y se adquieren parcelas para el nuevo bloque logístico de Parc Sagunt en Valencia y se inicia el proyecto de transformación digital junto con la compañía tecnológica SAP.

Durante el 2018 surgen una gran cantidad de acontecimientos: se lanza el servicio de venta online; surge la implantación de la nueva sección de “Listo para comer”, en la que se dan servicio de platos con productos frescos y recién cocinados; evolución del Modelo Proveedor hacia el Proveedor Totaler, con el objetivo de seguir siendo la mejor opción para sus clientes; y finalmente se vuelve a firmar el Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad para los siguientes cuatro años.

En julio del siguiente año se abre la primera tienda en Portugal, concretamente en Oporto, su objetivo para ese año es abrir un total de 10 tiendas en ese país, lo que supondrá una oferta de empleo de hasta 1100 trabajadores.

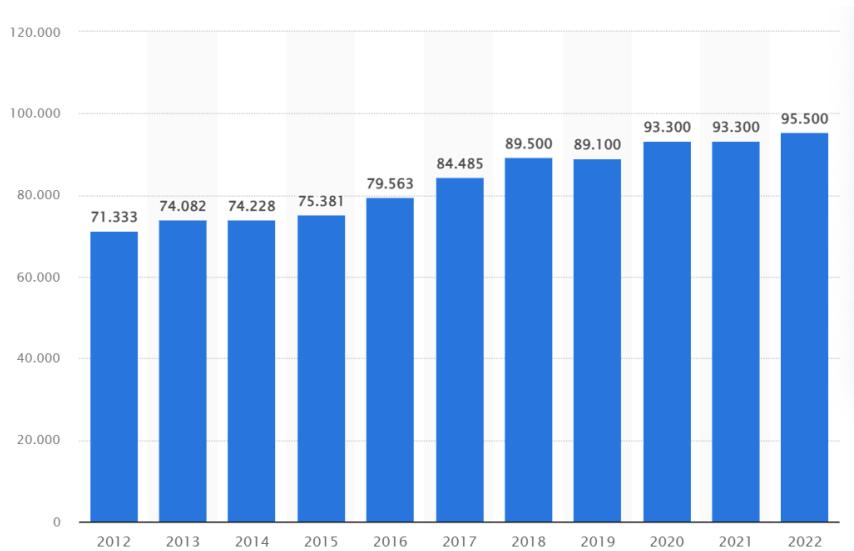
La nueva década comenzó de una manera bastante peculiar para todos los negocios debido a la crisis sanitaria provocada por el Coronavirus, que afectó a todas las empresas independientemente del sector al que perteneciesen. Cabe destacar que a algún sector esta crisis le afectó de manera positiva. En ese año Mercadona logró la mejor gestión de la historia de la compañía, ya que pudo garantizar el abastecimiento de sus productos a pesar de estar el mundo prácticamente paralizado. Además de los abastecimientos, también logró que solo dos días después de decretar el confinamiento y estado de alarma todos los empleados tuvieran mascarillas y demás productos necesarios para protegerse de este virus. Las ventas en estos supermercados llegaron a ser 2,5 veces superiores a lo habitual, lo que supuso un aumento neto de su beneficio en un 17% al año siguiente. También cabe destacar que a pesar de todos los problemas que trajo el Coronavirus, Mercadona siguió tratando de reducir su consumo de plástico con la Estrategia 6.25.

En 2021 sigue presente el compromiso por la calidad contundente por parte de todos los departamentos de la empresa, se finaliza la implantación del Modelo Tiendas 6.25 para la reducción de plásticos y gestión de residuos y se inauguran en Portugal los centros de Innovación de Vila do Conde y Lisboa. Para finalizar, se vuelve a hacer hincapié en la Estrategia Totaler Radical, para ello se ha hecho un movimiento de surtido eliminando productos innecesarios con la finalidad de conseguir que el cliente acierte a la hora de realizar su compra, siempre poniendo el foco en la calidad.

Como resumen de este apartado podemos concluir con que a lo largo de estos años la empresa ha seguido la estrategia adecuada para convertirse en la empresa líder en este sector y seguir creciendo día a día. Dicha estrategia se ha visto modificada en distintos momentos, pero siempre con el objetivo de conseguir la mayor calidad en sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Además también ha logrado mejorar la calidad de trabajo de sus empleados, lo que hace que cada vez más gente quiera formar parte de su equipo. En la siguiente gráfica se muestra la evolución en el número de empleados en estos últimos años.

Gráfico 1. Evolución en el número de empleados entre 2012 y 2022



Fuente: es.statista.com

3. Análisis externo

Tras conocer la historia de la empresa y a qué se dedica, pasará a realizar el análisis externo de la misma. Este análisis ayuda a la empresa a identificar todos los factores y acontecimientos externos que afectan a su desempeño y no se pueden controlar. Todas las empresas deberían realizar este análisis, ya que les ayudará a minimizar el impacto de las amenazas a las que se encuentra expuesta y a aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten. Podemos distinguir dos tipos de entornos: el entorno general y el específico.

Para llevar a cabo este análisis me apoyaré en dos herramientas: el modelo PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

3.1. Entorno General

Son un conjunto de factores y circunstancias que afectan a todas las empresas de una determinada región, independientemente del sector al que pertenezca. Estos factores pueden afectar en mayor o menor medida en función de la actividad a la que se dedique la empresa. Para conocer los factores que pueden afectar en este entorno utilizaremos el análisis PESTEL.

3.1.1. Modelo PESTEL

Este modelo ayuda a las empresas a identificar los factores del entorno general que afectan a las mismas. El nombre es un acrónimo de los diferentes factores que se analizan. Estos factores son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Consiste en examinar las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los diferentes factores mencionados. Permite prever tendencias en el futuro a medio y largo plazo.

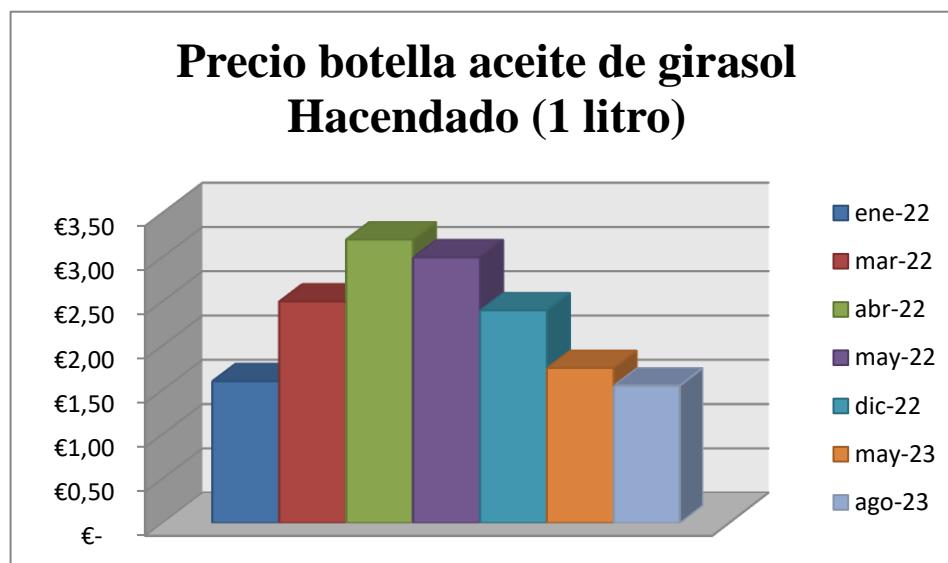
3.1.1.1. Factores políticos

Determinan la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Incluye todos los aspectos relacionados con la política del país en el que se desarrolla la actividad económica de la empresa a analizar y el marco legislativo de la misma.

- ✓ En primer lugar, comentaré un acontecimiento bastante reciente que ha tenido repercusión de manera directa o indirecta en la mayoría de los sectores de España, este es la **Guerra entre Ucrania y Rusia**. Primero de todo, hay que contextualizar este acontecimiento. El inicio se remonta a febrero de 2022 cuando Rusia anunció el inicio de una operación militar especial en Ucrania. Desde ese momento las fuerzas armadas rusas comenzaron a bombardear distintas ciudades Ucranianas para poder dar paso a una ofensiva militar terrestre. El origen de esta guerra viene por el objetivo estratégico de Moscú en tener el control de su país vecino, Ucrania. Pronto las consecuencias de esta guerra se harían efectivas en todos los países de la Unión Europea. En el caso de

Mercadona, esta le influye indirectamente, ya que, Ucrania y Rusia tienen un gran peso como proveedor global del cereal y con la guerra se paralizaron las cosechas, como consecuencia, el coste de productos agrícolas se vio incrementado. Un caso muy destacable fue el reciente aumento en el precio del aceite de girasol. Ucrania era, antes de la guerra, el mayor exportador de aceite de girasol del mundo. Debido a este evento, se produjo una gran escasez de éste bien de primera necesidad, por lo que su precio se vio incrementado, convirtiéndose en un bien casi de lujo. Además de las variaciones en su precio, durante unas semanas se limitó la cantidad a comprar, en Mercadona solo se podían obtener cinco litros por compra, ya fuese en una garrafa de cinco litros o en cinco botellas de un litro.

Gráfico 2. Evolución en el precio de la botella de aceite de girasol



Fuente: elaboración propia

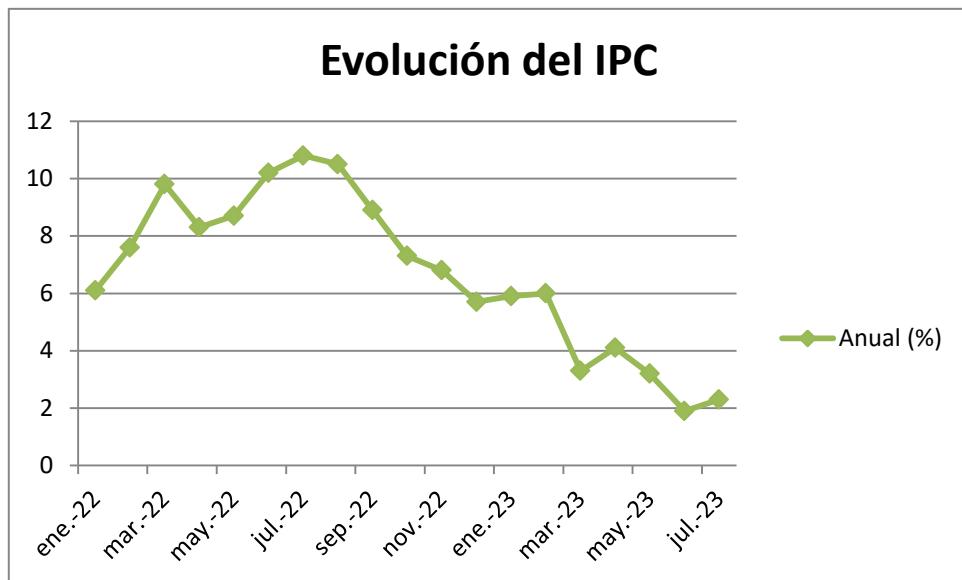
Para hacer una comparativa en cuanto a la evolución de los precios como consecuencia de la guerra de Ucrania, he elaborado un gráfico con las diferentes modificaciones que ha sufrido el precio de éste desde que empezó el conflicto hasta la actualidad. Se observa que el precio más elevado se encuentra en abril de 2022, costando 3,20 euros el litro de aceite; a medida que avanzaban los meses el precio del mismo fue decayendo hasta situarse en 1,55 euros, que es el precio que tiene en la actualidad.

3.1.1.2. Factores económicos

Son los componentes del entorno económico que están relacionados con la empresa. Se encuentran englobados todos los factores de mercado que puedan limitar o ayudar a la empresa a desarrollar su actividad económica.

- ✓ **SMI:** A la hora de buscar empleo uno de los factores decisivos más importante a tener en cuenta para la mayoría de los demandantes es la retribución monetaria que se ofrece. Durante muchos años los demandantes de empleo han manifestado su malestar en cuanto al salario mínimo interprofesional fijado. “El BOE ha publicado el Real Decreto 99/2023, de 14 de febrero, por el que se eleva la cuantía del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) hasta los 1.080 euros brutos mensuales en 14 pagas, hasta los 15.120 euros brutos anuales”, menciona la página oficial del SEPE. Esta modificación supone un incremento del 8% respecto su valor anterior. A pesar de ello, dicha cantidad sigue siendo muy inferior a la media de los salarios en España, que en el primer trimestre del año se situaba en 2126,63 euros, según el INE. A Mercadona desde hace varios años se le ha caracterizado por ofrecer un gran sueldo a sus trabajadores y es que un empleado con una antigüedad superior a los cuatro años puede ser retribuido con 2039 euros brutos al mes, lo que supone un 62% superior al salario mínimo interprofesional.
- ✓ **Tasa de inflación:** La inflación es un aumento generalizado y sostenido en los precios de los bienes y servicios en el mercado durante un período de tiempo determinado. El aumento de esta tasa afecta de forma negativa a todas las empresas. En este caso, alguna de las partes de la cadena de suministro puede sufrir interrupciones, se incrementa el precio de las materias primas y, por tanto, el coste de producción. Como consecuencia de todo esto, el precio de los bienes y los servicios aumentan también. El indicador que tomaré como referencia es el índice de precios al consumo (IPC), con él podemos medir la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias. Es decir, nos permite ver el aumento del coste de la vida en una economía. El gráfico mostrado a continuación refleja la variación en el IPC que se ha conseguido desde el inicio del 2022 hasta lo que llevamos de 2023. Se ve que el valor más alto del año anterior se encuentra en julio, con un valor de 10,8%; desde ese momento la cifra disminuye notablemente, a excepción de algún ligero incremento, hasta situarse en 2,3%, que es el valor actual. Todos los datos de este gráfico han sido obtenidos de la página oficial del INE.

Gráfico 3. Evolución mensual del IPC 2022



Fuente: elaboración propia

- ✓ **Renta disponible de las familias:** Según el INE, la renta disponible bruta de los hogares es: “la Renta Bruta más el saldo de las transferencias corrientes (impuestos sobre la renta o el patrimonio, cotizaciones sociales, prestaciones sociales y otras)”. Es decir, es la renta de la que pueden hacer uso las familias una vez cumplidas sus obligaciones tributarias.

En ese aspecto, en 2022 España se encontraba entre los tres países de la Unión Europea que más bajó su renta disponible de los hogares, según la OCDE. En 2021 se produjo una subida del 1,01% respecto del año anterior, pero en 2022 se produjo una bajada anual del 3,6%. Dicho valor sólo ha sido superado por el descenso del 7,18% de 2012, en plena crisis económica. Si comparamos el valor de 2022 respecto de la media de la Unión Europea observamos un claro retroceso económico en España, ya que la media de la Unión Europea creció en un 6,8%.

Gráfico 4. Ahorro de las familias en España

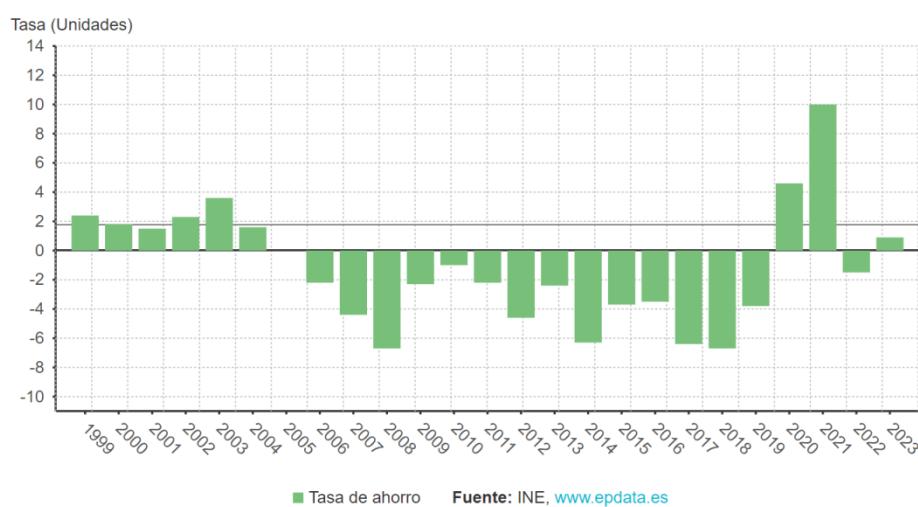
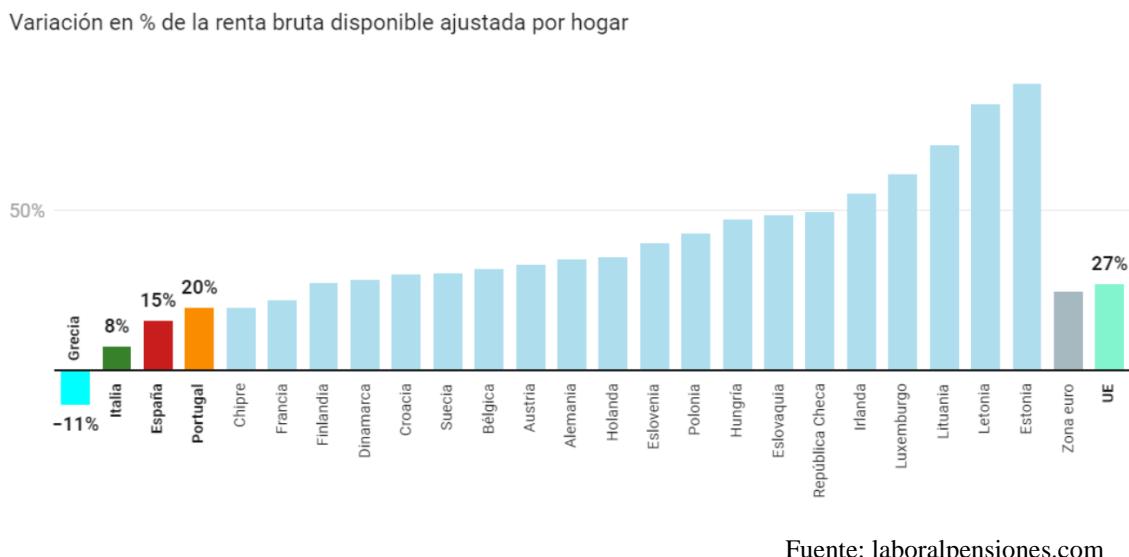


Gráfico 5. Evolución de la renta disponible de las familias en Europa



Fuente: laboralpensiones.com

Tanto la ilustración 1 como la 2 reflejan de manera visual lo recientemente comentado. La primera muestra la evolución del ahorro de las familias en los últimos 22 años. Desde el inicio de la crisis económica el ahorro toma todos los años valores negativos hasta llegar a 2020, momento en el que la economía se recupera y comienza a tener valores positivos el ahorro. Como he mencionado antes, en 2022 ese ahorro vuelve a tener valores negativos, ya que la renta disponible de las familias cae en un 3,8% y, finalmente, en 2023 dicha renta vuelve a aumentar consiguiendo hacer positivo el ahorro de las familias. Y en la ilustración 2 se puede ver la comparativa del crecimiento de España con el resto de la media de la Unión Europea; la principal conclusión sería que España se encuentra muy por debajo de la media y que se encuentra en la tercera posición de los países que menos crece, siendo superada únicamente por Italia y por Grecia, que tiene un crecimiento negativo. Cabe destacar, que los cuatro países que menos crecen son los llamados “PIGS”.

3.1.1.3. Factores socioculturales

Incluye los comportamientos, actitudes y hábitos de vida de los ciudadanos de una determinada región que tienen influencia en las empresas.

- ✓ **Cambios en el estilo de vida:** El estilo de vida influye directamente en la decisión de compra del consumidor y, por tanto, afecta a la demanda de las empresas. Los hábitos de consumo son las tendencias que siguen los consumidores a la hora de adquirir un bien o servicio; estos se han ido transformando a nivel global y saber aprovechar los cambios en esos hábitos es algo esencial que puede ayudar a las empresas a tener éxito en el mercado. En este apartado yo me centraré en dos cambios que han influido a Mercadona: la compra online y los cambios en la alimentación.

Por un lado, hace años que el servicio de compras online sufrió una fuerte subida; pero se vio principalmente reflejada en el sector textil, tecnológico, viajes y en artículos del hogar. En estos últimos años el momento en el que más se incrementó este servicio fue durante la crisis sanitaria del Coronavirus. Como consecuencia del confinamiento domiciliario la población optó por realizar sus compras a través de internet y, en muchos casos, esas compras incluían también productos alimenticios. Mercadona dispone de un servicio de compra online a través de su página web por el cual seleccionas los productos que quieras comprar y ellos lo envían al domicilio proporcionado con un coste adicional de 7,21 euros.

Este servicio se encuentra disponible desde mayo de 2018, pero en un primer momento este sólo se encontraba en Valencia y Barcelona; durante el confinamiento este servicio fue reforzado y posteriormente consiguieron establecerlo también en Madrid. Actualmente sigue sin encontrarse disponible en todas las ciudades de España, pero puedes asegurarte de si llega a tu población a través de la página web. Por el momento se encuentra en 22 ciudades, siendo Zaragoza una de ellas.

Y, por otro lado, en estos últimos años la preocupación por el físico y por la salud ha aumentado. Cada vez la población se encuentra más concienciada con los hábitos de vida saludable y eso incluye los productos que se consumen. El término exacto de este movimiento es “Realfooding” y su popularidad sigue aumentando a una gran velocidad. Este movimiento defiende una alimentación basada en comida real, es decir, que se encuentre en su estado natural o hay sido mínimamente procesada. Esto afecta a Mercadona ya que se ve modificada la demanda de productos: los alimentos ultra procesados cada vez se consumen menos y, en su lugar, aumenta la demanda de productos naturales. La empresa ha sabido aprovechar esta oportunidad y cada vez se encuentran más productos bajos en azúcares o elaborados con aceites naturales.

- ✓ **Nivel educativo:** La educación y la formación se han convertido en factores estratégicos para potenciar el crecimiento económico y el bienestar de cualquier país. Además, gracias a diferentes estudios realizados, la Comunidad Europea puede asegurar que la falta de formación va a ser la principal causa de desempleo de larga duración en esta década. A parte de estudios, para resaltar la importancia en la educación, la OCDE dice lo siguiente en uno de sus documentos: “la reducción del desempleo de un país no se consigue hoy únicamente persiguiendo un mayor crecimiento macroeconómico, sino que, paralelamente, es necesario asegurar un flujo suficiente de fuerza laboral cualificada al mercado de trabajo”. Como conclusión, podemos decir que el nivel de educación influye, cada vez más, a la hora de encontrar un puesto de trabajo y de promocionar dentro de una profesión.

En el caso de España, entró en vigor una nueva ley en 2022 que regula la educación, esta es la Ley Orgánica 3/2020 – LOMLOE. El objetivo de esta nueva ley es aumentar las oportunidades educativas y formativas de toda la

población, mejorar los resultados académicos del alumnado y obtener una educación de calidad para todos.

Para realizar una comparativa en cuanto al nivel de educación de España con el del resto de la Unión Europea utilizaremos el Índice Sintético de Desarrollo Juvenil Comparado (ISDJC-2021). España ocupa la posición 24^a en desarrollo juvenil de los 27 países de la Unión Europea, obteniendo una nota de 5,012 y siendo la de la media de la UE de 5,927; lo que nos lleva a concluir con que nuestro país se encuentra mal posicionado y necesita aumentar el nivel de educación de la población.

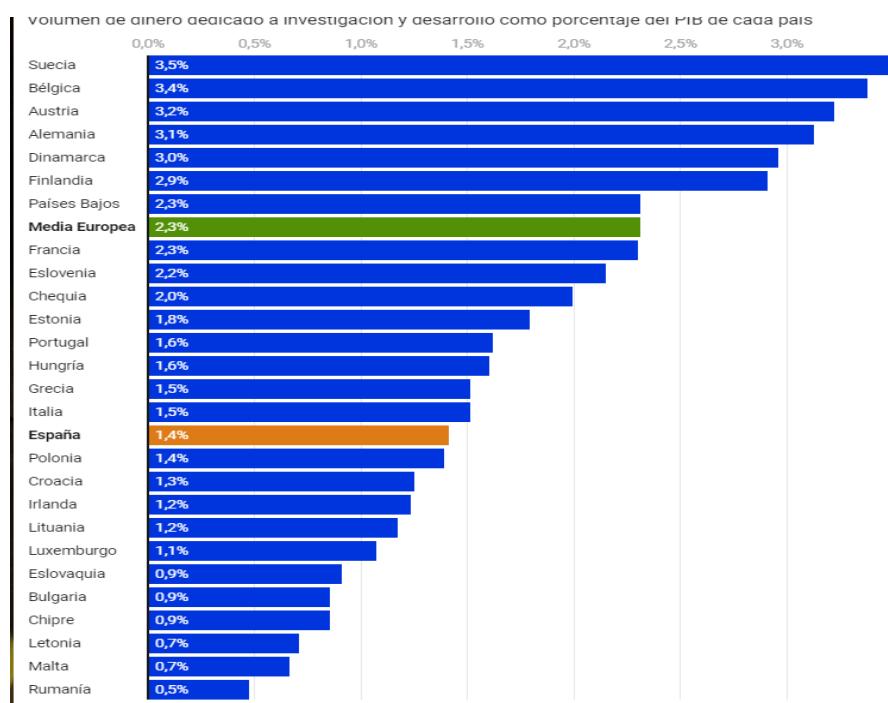
3.1.1.4. Factores tecnológicos

En este apartado entran todos los sistemas tecnológicos que puedan influir en la producción, distribución y publicidad de los productos de una empresa. Actualmente la tecnología avanza a unos niveles de velocidad muy elevados y esto, en el caso de Mercadona, afecta a la forma de producir y comercializar sus productos.

- ✓ **Desarrollo de las TIC:** El factor a analizar en este momento se ha comentado brevemente en el apartado de la historia de la empresa. Este es el bloque logístico Siglo XXI en Ciempozuelos (Madrid), la peculiaridad de este es que está completamente automatizado, lo que lo ha posicionado como uno de los centros logísticos más modernos de todo el mundo. La puesta en marcha de la primera fase de éste tuvo lugar en 2007. Con su nuevo software la empresa ha conseguido que la máquina disponga de la habilidad de despaletizar los envíos de los fabricantes y organizar los pedidos para las tiendas en palets sin necesidad de que los empleados tengan que estar cargando con los mismos.
- ✓ **Gasto público en I+D:** Estos son los gastos en actividades de investigación científica y en desarrollo tecnológico realizados dentro del centro investigador de una empresa. En España el gasto en este, a pesar de haber crecido en los últimos años, sigue siendo inferior al de la media de la Unión Europea. Desde 2019 el gasto en I+D+i se ha duplicado, siendo en 2019 de 6379000 euros y en 2022 de 12360000 euros. En las gráficas que se encuentran a continuación vemos el gasto en I+D+i de los países de la Unión Europea en términos porcentuales y en el siguiente la evolución del gasto en España en los últimos diez años.

Las conclusiones que se pueden sacar de ellas serían que el porcentaje de gasto que invierte España en I+D+i es muy inferior al de la media de la Unión Europea, hecho que tendría que cambiar, ya que la tecnología es a día de hoy un factor muy importante para todas las empresas y, si nos centramos en España, se observa que durante los períodos en los que ha gobernado el PSOE este gasto se incrementa.

Gráfico 6. Inversión en I+D+i en Europa en 2020



Fuente: epe.es

Gráfico 7. Evolución del gasto en I+D+i en España



Fuente: datosmacro.expansion.com

3.1.1.5. Factores ecológicos

Los principales factores a analizar son la concienciación a cerca del medioambiente, la legislación medioambiental, los niveles de reciclaje y los riesgos naturales, entre otros.

Hoy en día, la mayor parte de la población se encuentra muy concienciada con este tema y trata de retrasar las consecuencias del mismo lo máximo posible a través de acciones tan sencillas como reciclar en el hogar, pero las principales causantes del deterioro del planeta son las empresas. Como consecuencia de este concienciamiento, las empresas se ven más presionadas a seguir con las normas pertinentes respecto a este tema y a tratar de reducir al máximo el impacto que tienen sus actividades económicas en el planeta. En España la ley que regula la responsabilidad medioambiental es la Ley 26/2007, el objetivo de ésta es dar cumplimiento al artículo 45 de la Constitución, en el que se establece que aquel que contamina, tiene que pagar. Esta ley fue publicada en el BOE el 24 de octubre de 2007.

En cuanto a Mercadona, otro hecho que afecta a la empresa es el Real Decreto 293/2018, en el que se establece el cobro de las bolsas de plástico con el objetivo de reducir el consumo del mismo. Es cierto que ya era algo habitual en la mayoría de los establecimientos que se cobrara por adquirir una bolsa de plástico, pero no fue hasta mayo de 2018 cuando se convirtió en algo obligatorio. La aprobación de este real decreto se hizo efectiva por el gran impacto que tiene el plástico en el medioambiente, ya que su elaboración requiere de derivados del petróleo.

La empresa 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, con el que se puede conseguir generar hasta un 40% de ahorro energético en comparación con la iluminación tradicional.

3.1.1.6. Factores legales

Tienen una relación muy estrecha con los factores políticos y la mayoría están regulados mediante la normativa europea. A Mercadona le afectarían las regulaciones de seguridad alimenticia, como pueden ser normativas sobre la calidad y seguridad de los alimentos, ya que puede influir en los procesos de abastecimiento y distribución de la empresa. También le puede afectar los cambios que puedan surgir en la legislación que protege los derechos de los consumidores, al poder modificar las políticas de devolución y servicio de atención al cliente.

3.2. Entorno específico

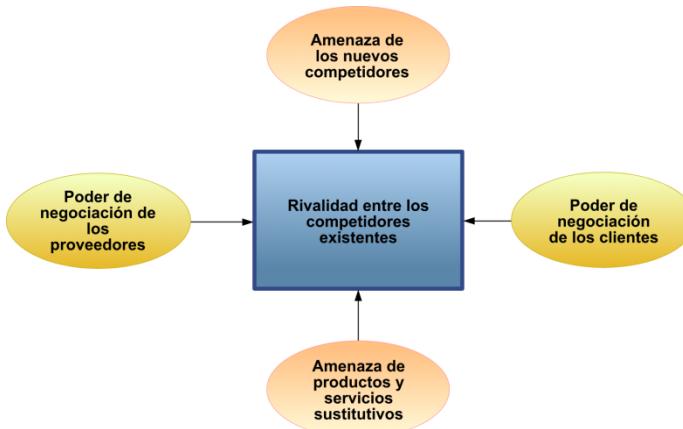
Son los factores que afectan a empresas de un determinado sector únicamente. Para estudiar este entorno se suele utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Este modelo estratégico fue elaborado por el ingeniero Michael Eugene Porter en 1979 y nos permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio. En él se engloban cinco elementos o fuerzas que nos ayudan a determinar la posición de la empresa dentro de una industria. Estas fuerzas

son: poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre empresas.

Ilustración 2. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Wikipedia.org

A continuación pasare a explicar cada una de las fuerzas mencionadas y relacionarlas con el caso concreto de la empresa a analizar.

3.2.1.1. Poder de negociación de los clientes

El consumidor es una de las principales fuerzas a la hora de determinar una estrategia empresarial; estos exigen calidad, bajadas en los precios o servicios extras. Cuanto mayor sea el número de competidores en la industria, los clientes tendrán un mayor poder, ya que las empresas tendrán que ofrecer mejor calidad o precios que sus rivales para diferenciarse de la competencia y se decanten por sus productos; por lo que las empresas tendrán un menor margen para establecer sus propios precios. Un poder de negociación de los clientes elevado, desincentivaría a las nuevas empresas a entrar en la industria.

En el caso concreto de Mercadona, esta fuerza se considera alta debido a que existen una gran cantidad de alternativas a la hora de realizar las compras domésticas. El principal motivo por el cual esta empresa ha conseguido fidelizar a sus clientes es su estrategia en la calidad total de sus productos (anteriormente la estrategia era siempre precios bajos). A pesar de existir diferentes supermercados e hipermercados, los compradores eligen los productos de Mercadona por su buena calidad a un precio asequible, aunque recientemente tengan un precio ligeramente superior. A parte de la gran calidad de sus productos, otra estrategia llevada a cabo por la empresa para fidelizar a sus clientes es tratar al cliente como el jefe y cubrir todas las necesidades que soliciten.

3.2.1.2. Poder negociador de los proveedores

Esta fuerza es muy importante, ya que puede influir directamente en el precio del producto. Es muy importante contar con una buena cartera de proveedores de confianza

para mejorar el precio o la calidad de los productos ofertados. Los factores que determinan la potencia del poder de éstos son la cantidad de proveedores con los que cuenta la empresa (cuanto mayor sea el número de proveedores, menor será el poder de negociación), el coste de cambio que le supone a la empresa cooperar con proveedor u otro (cuanto más elevado sea el coste de cambio, mayor será el poder de negociación) y la cantidad de proveedores que se encuentran en el mercado (si las empresas tienen muchas opciones de proveedores a contratar, menos será el poder de negociación).

Mercadona cuenta con 3000 proveedores de producto y más de 13500 proveedores no comerciales o de servicio.

En el caso de Mercadona, cuenta con un reducido número de proveedores de confianza con los que mantiene relaciones contractuales a largo plazo, por lo que el poder de negociación será bajo. Además, al igual que existen un gran número de supermercados, también se encuentra un elevado número de proveedores, por lo que si alguno de ellos deja de cumplir con la calidad pactada o decide hacer cambios en los precios, a Mercadona no le será complicado encontrar otro. Por otro lado, como he mencionado en varias ocasiones, la principal característica de los productos de Mercadona es la calidad, por lo que necesita a proveedores que puedan ofrecerle la calidad esperada en sus productos; en su página web menciona lo siguiente: “*Mercadona, junto a los 3.000 proveedores de producto con los que colabora, persigue la excelencia para construir un Surtido Eficaz que aporte diferenciación y prescriba a “El Jefe” productos con una gran calidad todos los días a un precio imbatible*”. Es por eso que la empresa tiene que estar muy segura de que el cambio que se realiza en los proveedores será mejor, por lo que el coste de cambio aumenta y, a su vez, el poder de negociación de los proveedores. En la siguiente imagen se pueden ver algunos de los interproveedores de la empresa, cabe destacar que la gran mayoría son españoles.

Ilustración 3. Interproveedores de Mercadona



Fuente: info.mercadona.es

3.2.1.3. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que cubren las mismas necesidades del consumidor, suponen una alternativa real de decisión. La amenaza surge cuando dicho producto sustitutivo ofrece una mejor calidad o un menor precio que el de la empresa. En el caso de Mercadona, esta fuerza se reduce en cierta medida por la fidelización de los clientes comentada anteriormente. Los principales factores que ayudan a la empresa a combatir esta amenaza son:

- ✓ Calidad en los productos: Cuanto mayor sea la calidad de los productos, más complejo le resultará a las empresas rivales obtener un producto similar, lo que conseguirá que los consumidores menos sensibles al precio y con mayor preocupación por la calidad opten por estos productos. Para Mercadona este punto es primordial, ya que su principal estrategia es la de Calidad Total. La empresa sigue trabajando día a día para conseguir la perfección en sus productos. Dicha estrategia, dificulta a sus rivales el poder hacer un producto de calidad superior.
- ✓ Coste de cambio: es el coste al que se encuentra un consumidor ante la alternativa de cambiar un producto de una marca por otro de una marca diferente. Cuanto menor sea este coste, menor será la retención de los clientes, es decir, a los clientes les importará menos elegir los productos de otra marca ante modificaciones en los precios o la calidad. La mayoría de supermercados ofrecen productos muy similares, por lo que el coste de cambio tiende a ser bajo. Sin embargo, Mercadona trata de aumentar este coste ofreciendo la mejor relación calidad-precio en sus productos.

- ✓ Precio: Para la mayoría de los consumidores es el factor más decisivo, ya que a la hora de comprar productos alimenticios básicos se tiende a ser más sensible al precio. En este punto existen empresas que lo hacen mejor que Mercadona, ya que no es la que menores precios tiene en sus productos. A parte de ofrecer productos con precios inferiores, algunas empresas aplican descuentos en sus productos por cantidad (como puede ser el 3x2 de Carrefour, en el que te llevas tres productos y sólo pagas dos) o por proximidad de la fecha de caducidad.
- ✓ Adecuarse a la demanda de los consumidores: El cliente es el papel más importante para la empresa y trata de adaptarse a sus diferentes necesidades y cambios. Un ejemplo sería la gran variedad de productos para celíacos o intolerantes a la lactosa que se encuentran en sus tiendas o el anteriormente mencionado de los alimentos saludables.

Tras analizar los factores que dificultan la amenaza de productos sustitutivos, se llega a la conclusión de que esta amenaza es elevada, debido a que las empresas del sector ofrecen productos similares. A pesar de ello, Mercadona lucha por ofrecer productos con características superiores a las de sus competidores y así dificultar el número de productos sustitutivos.

3.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza mide la probabilidad de entrada de otras empresas en un sector. Determinar el número de nuevos competidores y su probabilidad de entrada ayudará a la empresa a proteger su cuota de mercado. El interés de los potenciales competidores por entrar en el sector será mayor cuanta más rentabilidad ofrezca. Dicho esto, se puede decir que la amenaza en este sector es baja, ya que existe un gran número de empresas ya asentadas y con una alta experiencia.

Principalmente este punto trata de las barreras a la entrada. Estas son obstáculos que dificultan la entrada a nuevas empresas a un mercado. Cabe destacar que estas barreras no impiden que empresas ya asentadas imiten a la empresa que tiene la ventaja competitiva. Existen diferentes tipos:

- ✓ Economías de escala: Son muy efectivas cuando el sector se encuentra en estado de madurez. Estas se producen cuando la empresa produce a un menor coste unitario gracias a su elevada producción. Esto desincentiva la entrada a las nuevas empresas, ya que producirían a un coste superior que las empresas ya establecidas, por lo que su margen será menor o incluso no le saldrá rentable adentrarse en la industria. Mercadona cuenta con unas economías de escala significativas, ya que tiene una elevada cuota de mercado; esa cuota genera una elevada producción y, por tanto, una reducción en el coste unitario.
- ✓ Inversión en capital: Para entrar en el sector son necesarios una gran cantidad de recursos, tanto económicos como tecnológicos. La nueva empresa tendría que hacer una elevada inversión, ya que compite con empresas asentadas en el sector y que tienen presencia en todo el país.

- ✓ Acceso a canales de distribución: A la empresa potencialmente competitora le será complicado establecer una relación con los proveedores como la que tiene Mercadona.
- ✓ Diferenciación del producto: Una buena diferenciación del producto permite la fidelización de los consumidores al no encontrar las mismas características en los productos de otras marcas. Mercadona consigue esto con su marca blanca, ya que, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, ofrece una mayor calidad que sus rivales.

Se puede concluir con que el nivel de esta fuerza es bajo, ya que los potenciales competidores tendrían que hacer una inversión muy elevada. En el caso de que consiguiese entrar alguna empresa, Mercadona no tendría de qué preocuparse ya que está muy bien posicionada.

3.2.1.5. Rivalidad entre empresas actuales

Esta fuerza hace referencia a los competidores que se encuentran en el sector en este momento, en este caso serían los negocios con la misma actividad empresarial que Mercadona, las tiendas de alimentación. Podríamos decir que en esta industria hay un alto nivel competitivo, pero unos con mayor intensidad que otros. Por un lado estarían los negocios locales, es decir, los ultramarinos y demás pequeñas tiendas y, por otro lado, se encuentran las cadenas de supermercados. Obviamente, estas últimas son las que realmente hacen competencia a Mercadona, ya que cumplen con características más o menos similares en cuanto a tamaño y expansión por el país. Ante mayor saturación del mercado, la rivalidad aumenta, lo cual perjudica a las empresas al tener que estar realizando constantemente acciones para satisfacer a los clientes y conseguir atraerlos. La competencia se basa en factores como precios, calidad de productos, ubicación de tiendas y estrategias de marketing.

Los principales rivales con los que cuenta Mercadona son: Carrefour, Lidl, DIA, Eroski, Consum, Alcampo y Aldi¹. A pesar del elevado número de competidores que se encuentran, Mercadona ha sabido aprovechar sus recursos y utilizar la estrategia adecuada y es por ello que ha conseguido ser la empresa con la ventaja competitiva gracias a su elevada cuota de mercado aumentando en 2022 hasta el 25,80%, cerca del triple que el segundo supermercado con mayor cuota, que es Carrefour.

En la siguiente ilustración se muestra la cuota de mercado de las principales cadenas de supermercados de España en el año 2021 y su variación con el año anterior. En ella se observa que el crecimiento de todas las empresas es muy bajo, esto se debe a que las empresas de este sector se encuentran en la fase de madurez; lo que complica la posibilidad de atraer nuevos clientes al estar ya fidelizados a una determinada empresa.

¹ Ver apartado 3.3 para análisis en profundidad de los competidores.

Ilustración 4. Cuota de mercado 2021 de los supermercados

PENETRACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

_Data Presented by Reason Why from Kantar

Empresa	Cuota de mercado	Variación vs 2020	Compradores (penetración)	Variación vs 2020
 MERCADONA	24,9%	0,5	91,6%	0,9
 Carrefour	9,0%	0,6	64,1%	0,1
	5,4%	0,5	65,9%	0,3
 Grupo DIA	4,8%	-0,6	54,7%	-3,4
 GRUPO EROSKI	4,5%	-0,1	28,2%	-1,1
	3,2%	0,2	18,5%	0,5
 Alcampo	3,1%	-0,2	32,8%	-2,2
	1,3%	0,1	30,7%	2

Fuente: reasonwhy.es

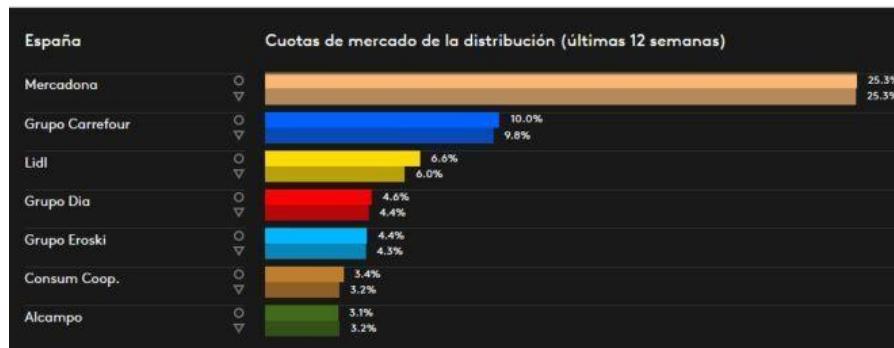
3.3. Competidores actuales

La competencia empresarial es la rivalidad que existe entre las empresas por ganar una mayor participación en el mercado y, por consiguiente, obtener una mayor cuota de ventas.

En España en el sector de distribución encontramos una gran cantidad de alternativas. En este punto analizaré las empresas más importantes del sector y analizaré su estrategia competitiva. Los principales competidores de Mercadona son: Carrefour, Alcampo, DIA, Aldi, Eroski y Lidl. Como se puede ver en la ilustración 3 y como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa con mayor cuota de mercado es Mercadona, seguida Carrefour y en la última posición tendríamos a la empresa Aldi. Iré analizando brevemente alguno de ellos en orden de mayor a menor cuota.

- ✓ **Carrefour:** Es una cadena multinacional de origen francés y en España se posicionaría como la segunda cadena alimenticia con una mayor cuota de mercado, obteniendo en 2022 un 9,7%, lo que supone un aumento de 0,5 puntos porcentuales. La estrategia llevada a cabo por esta empresa para conseguir estar en esa posición es tratar de obtener los menores costes para poder ofrecer los menores precios en sus productos, a pesar del gran tamaño de sus establecimientos. En cuanto a los productos ofrecidos, tiene un catálogo mucho más amplio que Mercadona, ya que también cuenta con productos de bricolaje; menaje del hogar; ropa y calzado; material escolar y juguetería, entre otros. Además, también se diferencian en que Carrefour ofrece diferentes ofertas y su inversión en publicidad supera con creces a la que realiza Mercadona.
Como conclusión dirímos que la empresa sigue creciendo (en menor medida que Mercadona) y se caracteriza por la gran variedad de productos que se encuentran, el tamaño de sus establecimientos (los cuales suelen estar ubicados a las afueras de la ciudad) y las ofertas que ofrecen.
- ✓ **Lidl:** Es una cadena de supermercados de origen alemán que cuenta con más de 178.000 empleados. En el último año ha obtenido una cuota de mercado de 6,5%, lo que la sitúa en el tercer puesto en cuanto a cadenas de supermercados en España. Como se puede ver en el gráfico 8, Lidl ha sido la empresa que más ha crecido en el primer trimestre del 2023, aumentando su cuota en un 0,6%.

Gráfico 8. Evolución de la cuota de mercado en el primer trimestre de 2023



Fuente: foodretail.es

En cuanto a sus características, al igual que Mercadona, sus establecimientos son prácticamente iguales en todos los lugares, ello ofrece a los consumidores la misma experiencia en cualquiera de sus tiendas. Su estrategia está basada en el liderazgo en el precio, gracias a sus bajos costes. Esta empresa también cuenta con un catálogo mucho más amplio que Mercadona, pero a pesar de ello tendría que hacer unos grandes esfuerzos para conseguir alcanzar su posición.

- ✓ DIA: Es una compañía española fundada en 1979 y terminó el 2022 con una cuota de mercado del 4,4%. Opera en más países que Mercadona, ya que esta también se encuentra Argentina, Brasil y Portugal; pero a pesar de ello, se encuentra muy por debajo del líder. Su estrategia está cambiando recientemente para apostar por un modelo más cercano, para ello está deshaciéndose de muchos de sus locales; esto implica eliminar otros tipos de formato de los que disponía la empresa, como pueden ser: Dia Maxi, la Plaza de Dia o DIA & Go; Sigue una estrategia de liderazgo en costes y esto se ve reflejado en el escaso abanico de productos que ofrece y en las instalaciones de sus tiendas. En cuanto a sus ventajas respecto a Mercadona, DIA ofrece una tarjeta de fidelización a través de la cual los clientes pueden ir acumulando puntos al realizar sus compras y canjearlos por descuentos en un futuro.
- ✓ Eroski: Es una empresa cooperativa española fundada en 1969 y que cuenta con más de 35.000 trabajadores. Cabe destacar que de todos los supermercados mencionados hasta el momento, Eroski es el único que opera solamente en España. En el último año obtuvo una cuota de mercado del 4,4%, solo un 0,2% por detrás de grupo DIA. En cuanto a su estrategia competitiva, según su página web, se enfocan en la estrategia de diferenciación; en ella mencionan lo siguiente: *“La diferenciación es nuestra prioridad, ofrecer al consumidor soluciones que promuevan hábitos de consumo más saludables y sostenibles”*.

La principal diferencia en cuanto a su estrategia y la de Mercadona es que Mercadona a parte de ofrecer productos diferenciados, trata de ofrecer los precios más competitivos del mercado, en cambio Eroski se centra únicamente en la diferenciación.

- ✓ Alcampo: Es una empresa de distribución francesa que cuenta con 19.600 empleados. Su cuota de mercado de 2022 se mantuvo igual que la del año pasado, ya que se encontraba estancada en crecimiento, pero en el primer trimestre del 2023 consiguió aumentar en un 0,1%, siendo así del 3,2%. Su estrategia se basaría también en los precios bajos y, al igual que Carrefour, sus establecimientos están situados en las afueras de la ciudad y su catálogo de productos es más amplio del que tiene Mercadona.

Tras ver la estrategia llevada a cabo por cada una de las empresas y analizar su cuota de mercado, podemos concluir en que ninguna de ellas hace peligrar la posición competitiva de Mercadona. Ninguna pone tanto ímpetu en su marca blanca

4. Análisis interno

Tras finalizar el análisis externo de la empresa y sus principales competidores, pasará a elaborar el análisis interno de la misma. Éste consiste en evaluar los recursos y habilidades de los que dispone una empresa para hacer frente al entorno. Es decir, se desarrolla un estudio completo de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus competidores. También se puede definir como: “Determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos” (Chandler, 1962).

Para realizar el análisis interno de Mercadona estudiaré por un lado su cadena de valor y, por otro, realizaré un análisis VRIO.

4.1. Cadena de valor

Se trata de una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter en 1985. Esta herramienta permite analizar las actividades que aportan valor a la empresa, distinguiendo entre actividades primarias y de apoyo. Las primeras engloban las funciones que forman el ciclo productivo, es decir, las necesarias para el desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa y las de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias. En la ilustración 4 se pueden ver todas las actividades que forman la cadena de valor y, a continuación, se desarrollarán en el caso de Mercadona.

Ilustración 5. Cadena de valor de Porter



Fuente: Wikipedia.org

Actividades primarias: Añaden valor al producto final.

- ✓ Logística interna: Como se ha mencionado en puntos anteriores, Mercadona puso en marcha un proyecto muy innovador para todo el mundo: la creación del almacén del Siglo XXI en Ciempozuelos, el cual cuenta con un proceso de almacenaje y distribución totalmente mecanizado. Con esta iniciativa la organización del palé se ha reducido de 45 a 12 minutos. Además, este software hace más llevadero el trabajo de los que se encuentran allí, al no tener que levantar tanto peso (lo que permite que más mujeres trabajen en él). El presidente comunicó que su intención es que todos los nuevos almacenes logísticos que se abran cuenten con la misma tecnología, por ello se está reforzando su cadena logística con una inversión de 1.000 millones de euros hasta 2025.

También cabe mencionar que gracias al modelo sostenible con su proveedor de logística Logifruit, la empresa consigue ahorrar más de 180.000 toneladas de materiales de un solo uso al año. Éste es pionero en la introducción de plástico reutilizable al palé y en utilizar la caja plegable para la distribución alimentaria en España. Un ejemplo de mejora es el ahorro en el espacio ocupado por caja: este nuevo modelo permite que en el espacio en el que se llevaba una caja rígida ahora quepan tres plegables, lo cual supone una disminución de más de 96.700 trayectos de camión.

Como resumen se podría decir que Mercadona cuenta con la ventaja del pionero, ya que ninguno de sus competidores cuenta con un proceso de almacenaje tan moderno que le permita reducir el tiempo de almacenaje y, además, sea sostenible.

- ✓ Operaciones: La estrecha relación que tiene con sus proveedores le permite ahorrar en costes y ser menos dañinos con el medioambiente a través de la reducción del plástico en sus envases o la supresión de las cajas de cartón.

Además, con el nuevo modelo de Tienda Eficiente las instalaciones presentan una distribución adecuada para la movilidad, ya que se dispone de espacios mucho más amplios. Finalmente, en cuanto a la calidad, se han aumentado las inspecciones en cada uno de los procesos para garantizar la calidad total en los productos.

- ✓ Logística externa: Son el conjunto de procesos que tienen lugar una vez completado el producto. La política de rotación de productos de Mercadona implica que constantemente estén llegando productos nuevos a las estanterías de la tienda, pero, a su vez, otros van siendo retirados. El objetivo de esta política es permitir a los clientes ahorrar hasta un 10% en sus compras.
- ✓ Marketing y ventas: En este punto Mercadona no es la empresa que más destaca, ya que su inversión en publicidad no es muy elevada. Su estrategia consiste en obtener la confianza de los clientes y no perder la esencia de supermercado de barrio. Desde Mercadona aseguran que “*cuando escuchamos al cliente, lo escuchamos con todas las consecuencias*”. Así buscan conseguir un efecto “Word of mouth” mediante la experiencia de los clientes. Como consecuencia de ese ahorro en publicidad, la empresa reduce sus costes y puede ofrecer unos precios más bajos de sus productos. Además, realiza otras estrategias en cuanto a la ubicación de sus productos, como puede ser poner un producto básico, como es el pan, al final de la tienda; la finalidad de esto es que los clientes tengan que pasar por más pasillos y compren más productos.
- ✓ Servicio: Aquí se encuentra todo lo que hace Mercadona una vez finalizada la compra de los clientes. La empresa ofrece una línea de atención al cliente gratuita en la que los clientes pueden realizar todas sus consultas o exponer sus quejas, además dispone también de hojas de reclamaciones. Además, en el caso de que el cliente se lleve un producto defectuoso, puede volver a la tienda y le cambian el artículo por otro sin poner ningún tipo de pega. Finalmente, otra ventaja es la devolución de los productos que no sean frescos: no hay fecha límite para hacer la devolución de un producto si se encuentra en perfecto estado y, adicionalmente, existe la opción de realizar la devolución sin ticket en caso de que al cliente se le haya extraviado.

Actividades de apoyo: Sirven de soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

- ✓ Infraestructura de la empresa: Lo primero a mencionar es que la principal fuente de financiación de la empresa viene de sus recursos propios. En cuanto a la estructura organizativa, Mercadona notifica a todos sus empleados, ya sean proveedores; trabajadores de tienda o directivos, de todas las ideas, estrategias o cambios que se van a llevar a cabo en la empresa, por lo que se sienten más involucrados con la empresa y eso se traduce en un mejor clima de trabajo y mayor esfuerzo por mejorar el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Recursos humanos: Para Mercadona los trabajadores son un grupo de interés muy importante. Es por ello que realiza grandes inversiones y cambios en

ofrecerles la mejor experiencia posible en el trabajo. Algunos ejemplos serían la cantidad de dinero que invierte al año en formar a sus empleados en las distintas secciones, ofrecer un mes adicional de baja por maternidad, posibilidad de diseños de turnos según las necesidades particulares de sus empleados, ofrece salarios por encima del sector y los trabajadores cuentan con un horario moderado, ya que no trabajan los domingos.

- ✓ Desarrollo tecnológico: La empresa posee un modelo de innovación propio, el cual pasa por todos los procesos y métodos de la empresa, siendo así más productivos y eficaces para poder adaptarse a las exigencias del cliente. Además, dispone de una página web en la que los clientes pueden encontrar información relevante de la empresa, además de poder acceder al servicio de compra online. También cuenta con una aplicación, llamada Activo2, en la que los trabajadores comparten ejemplos de trabajo, se envían publicaciones para mantener a los trabajadores de los cambios en la empresa y vídeos con comunicados del presidente. En esa misma aplicación los trabajadores pueden encontrar su horario mensual, datos personales y sus nóminas.
- ✓ Aprovisionamiento: Mercadona trata de buscar proveedores nacionales de calidad. La empresa trabaja estrechamente con su red de proveedores para garantizar la calidad y disponibilidad de sus productos.

4.2. Análisis VRIO

Este análisis permite a una empresa saber si tiene una ventaja sostenible en el tiempo. Es decir, cuando es capaz de realizar una estrategia que no es llevada a cabo por sus competidores y que no consigan duplicar los beneficios de esa estrategia. Fue propuesto por Jay Barney en 1991. VRIO es un acrónimo de valioso, raro, inimitable y organizativo. Una empresa sólo tendrá una ventaja competitiva sostenible si sus recursos cuentan con las características mencionadas. En el caso de Mercadona, su mayor recurso VRIO sería su marca blanca (hacendado). A continuación, pasare a analizar este recurso.

- ✓ Recurso valioso: Un recurso es valioso cuando ayuda a la empresa a incrementar el valor percibido de los productos o servicios a los que da lugar (Rothaermel, 2013). La marca Hacendado es un recurso valioso, ya que ninguno de sus competidores ha conseguido ofrecer una con una calidad superior. Mercadona cuenta con una buena red de proveedores y una eficiente cadena de suministros, lo que le permite ofrecer a los clientes unos precios más competitivos que sus competidores. Además, la empresa tiene la capacidad de adaptarse con rapidez a las tendencias o cambios en los gustos de los consumidores proporcionándoles nuevos productos y variedades de acuerdo con la demanda de los mismos. Y, finalmente, mencionar lo comentado en múltiples ocasiones: la marca tiene una gran reputación por la relación calidad-precio de sus productos.
- ✓ Recurso raro (escaso): Son recursos que hacen a la empresa líder estar en ventaja. Es decir, recursos que están en manos de pocos. La marca Hacendado se trata de un recurso escaso, ya que ninguna de las empresas competidoras han

conseguido ofrecer un producto de marca blanca con tanta calidad y a un precio razonable.

- ✓ Recurso difícil de imitar: Son los recursos difíciles de copiar por la competencia. Es difícil de imitar ya que los competidores tendrían que hacer una significativa inversión, algo que les resultaría bastante complicado. Además, Mercadona cuenta con una red de proveedores consolidada y una cadena de suministro que se ha ido perfeccionando con los años, por lo que sería muy complejo para sus competidores conseguir lo mismo en poco tiempo.
- ✓ Estructura organizativa adecuada: Hacendado tiene procesos y sistemas de gestión de calidad establecidos para garantizar que sus productos cumplen con la calidad requerida. Esta organización es crucial para mantener la reputación de la marca.

Por lo tanto, concluimos con que Mercadona posee los recursos necesarios para disponer de una ventaja competitiva sostenible gracias a su marca blanca. A pesar de ello, la marca tiene que seguir manteniendo y desarrollando estos recursos, ya que en el largo plazo los competidores pueden lograr imitar estos recursos.

5. Análisis DAFO

Para finalizar el análisis de la empresa realizaré el análisis DAFO, ya que combina factores externos, como las amenazas y las oportunidades, con factores internos, como las fortalezas y las debilidades. Esta herramienta fue elaborada en la década de los 60 por el consultor administrativo Albert Humphrey y tiene como objetivo conocer la situación real en la que se encuentra una empresa y planear su estrategia a futuro. También puede ser una herramienta de apoyo en la toma de decisiones.

Debilidades

La primera debilidad es la poca variedad de marcas con las que cuentan sus tiendas. Mercadona apuesta por su marca blanca, por lo que se encuentra muy limitada la variedad de productos que ofrece esta empresa en comparación con otras cadenas de supermercados que cuentan con una gama más amplia de marcas. Otra debilidad es el servicio de venta online con el que cuenta la empresa, deberían invertir más en él y conseguir que sea igual de eficiente que el de otros de sus competidores, además de llegar a todas las ciudades de España. Y, finalmente, la última debilidad encontrada es la falta de productos ecológicos o bio, como tienen otras cadenas. La demanda de productos ecológicos ha crecido en los últimos años y los consumidores que demanden esos productos tendrán que acudir a establecimientos de la competencia, como pueden ser Alcampo o Carrefour.

Amenazas

Esta empresa no cuenta con muchas amenazas, pero existen algunas que afectan a todos los sectores, como es la disminución en la renta disponible de las familias. Al contar con una menor renta, las familias reducen su inversión en la cesta de compra, por lo que la

cantidad de ingresos de la empresa se verá afectada. Otra amenaza sería la fuerte competencia que existe en el sector, aunque bien es cierto que Mercadona cuenta con un buen posicionamiento, las amenazas de las tiendas locales o de otros supermercados siguen estando presentes.

Fortalezas

Como he comentado varias veces, Mercadona posee la ventaja competitiva en este sector, por lo que posee un gran número de fortalezas. La primera es su buena imagen de marca gracias a la calidad de sus productos y a sus precios competitivos, ha construido una imagen sólida y confiable en el mercado español. La segunda hace referencia a su estabilidad financiera: al tener esa gran cuota de mercado, la empresa posee un gran margen bruto, el cual puede usar en parte para invertir en mejorar aún más sus procesos y alcanza su objetivo de calidad total. Otra lugar al que va derivado parte de ese margen es a los trabajadores, a los que se les recompensa con una prima en el mes de marzo, por lo que otra fortaleza serían los beneficios que con los que recompensa el esfuerzo de sus trabajadores. También hay que mencionar su elevada cuota de mercado, la cual le ha llevado a conseguir un gran posicionamiento, que le permite no sentirse muy presionado aunque entre un nuevo competidor en la industria. No podemos olvidar su presencia en todas las comunidades autónomas de España, Mercadona cerró el año 2022 con 1637 tiendas en nuestro país. Y, finalmente, su rápida adaptación a los cambios o demandas en los gustos de los consumidores, como ya comenté anteriormente, la empresa con una gran variedad de productos sin gluten, sin lactosa o con ingredientes naturales.

Buena relación con los proveedores

Oportunidades

Actualmente, el único país en el que Mercadona tiene presencia fuera de España es Portugal. El presidente de la compañía tiene como objetivo finalizar el año 2023 con 49 tiendas en este país. Una vez conseguido ese reto, la empresa puede plantearse una expansión a otro país europeo cercano a España. Otra oportunidad sería la introducción de la sección “Listo para comer en todas sus tiendas”. La primera sección se estrenó en una de sus tiendas en Valencia en 2018 y, aunque se encuentre disponible en la mayoría de sus tiendas, sigue habiendo algunas que aún no pueden optar por la comida recién hecha que ofrecen. Y, finalmente, la última de sus oportunidades a comentar es el cambio en los hábitos de los consumidores. Las formas de comprar cambian y el aumento de las compras online se ha incrementado notablemente en los últimos años. Mercadona podría aprovechar este cambio y mejorar su servicio de venta online haciéndolo llegar a todas las ciudades de España.

6. Estrategia

A pesar de haberse mencionado a lo largo de todo el trabajo, en este apartado explicaré las diferentes estrategias llevadas a cabo por la empresa para aprovechar al máximo sus ventajas competitivas.

6.1. Estrategia competitiva

Tras las reducciones en la renta disponibles de las familias, los consumidores dejaron de ser fieles a las primeras marcas, dejando de lado la calidad de los productos, y buscan productos con precios competitivos; para conseguir ofrecer a los consumidores lo que busca, Mercadona lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes, es decir, produce con unos costes inferiores que el resto de las empresas del sector. Actualmente el consumidor se ha vuelto más sensible al precio, por lo que reduce su fidelidad a las marcas. Además de conseguir producir con un coste inferior, la empresa trata de diferenciar sus productos ofreciendo la mayor calidad posible.

La estrategia utilizada para conseguirlo es la de Siempre Precios Bajos (SPB), de la que la empresa dice lo siguiente: “*Se trata de una estrategia comercial que no contempla ofertas ni promociones, sino que se basa en garantizar el mínimo precio unitario de los productos, asegurando a nuestros clientes que en Mercadona siempre encontrarán la cesta de la compra con la mejor relación calidad/precio, independientemente de del día o de la hora en que decidan acudir a la tienda*”. Con esta estrategia consigue captar a un gran número de consumidores. También ha conseguido establecer la mejor relación calidad-precio del mercado y fidelizar al cliente con la calidad de sus marcas blancas. Esa calidad en sus marcas blancas se consigue gracias a sus proveedores, que trabajan en exclusiva para la empresa y le permite modificar los atributos de los productos para mejorarlos siempre que sea necesario. Otra ventaja de contar con proveedores únicos es que el poder negociador de los proveedores disminuye, por lo que Mercadona puede exigirles unos menores precios.

Por el elevado volumen de producción la empresa consigue crear economías de escala, lo que le permite producir a un coste unitario menor. Gracias a ello, pueden ofrecer productos a un precio menor y seguir obteniendo los mismos márgenes.

Los elementos clave de esta estrategia son:

- ✓ La excelencia en el servicio al cliente: Mercadona proporciona al cliente una atención amable y personalizada, además de productos siempre frescos y de calidad.
- ✓ Eficiencia operativa: Mercadona se enfoca en la eficiencia en todas sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la gestión de sus tiendas. Esto es posible gracias a sus elevadas inversiones en tecnología para optimizar sus procesos.
- ✓ Marca propia: Como ya he comentado, Mercadona ofrece una gran variedad de productos de sus marcas blancas a precios competitivos.

- ✓ Innovación constante: La empresa busca con frecuencia innovar en su oferta de productos adaptándose a las necesidades de los clientes y aprovechando las últimas tendencias del mercado.

Finalmente mencionar que la empresa también pone un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Ha llevado a cabo diversas iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad, como la de la reducción de plástico.

En resumen, la estrategia competitiva de Mercadona se basa en la eficiencia operativa, la calidad de los productos y el servicio al cliente, respaldada por una cultura de innovación y responsabilidad social corporativa. Esto le ha permitido convertirse en una de las principales cadenas de supermercados en España.

7. Conclusiones

Una vez explicado cómo ha hecho Mercadona para convertirse en la empresa líder en el sector alimenticio en España, resaltaré una serie de conclusiones en cuanto a su estrategia y estructura.

En primer lugar, a pesar de la madurez del sector, la empresa sigue evolucionando y creciendo año tras año gracias a su fácil adaptación a las necesidades de los consumidores; mencionar que ésta no habría sido posible sin su inimitable relación con sus proveedores totalers y su cadena de distribución. Comenzó siendo una pequeña tienda de barrio y a día de hoy cuenta con 99.000 empleados y 1626 tiendas, habiendo 43 en Portugal.

Es una empresa que realiza altas inversiones en I+D+i y, como consecuencia de ello, dispone de uno de los bloques logísticos más modernos de todo el mundo. Con el tiempo, todos sus centros logísticos contarán con la misma tecnología; esto le proporciona un gran ahorro de tiempo y esfuerzo para sus trabajadores.

Aunque su principal grupo de interés es el cliente (el Jefe), Mercadona ofrece una muy buena experiencia sus trabajadores con diferentes beneficios, como son: la posibilidad de la promoción interna de sus trabajadores, el reparto de parte de sus beneficios a sus trabajadores en forma de prima, el elevado número de contratos indefinidos que ofrece a sus trabajadores o el aumento del salario en un 11% al pasar de tramo hasta llegar al tramo 5.

La empresa trata de mejorar el Modelo de Calidad Total día a día a través de establecer contratos con los mejores proveedores, un gran número de inspecciones de calidad en todos los procesos y la retirada de los productos que no cumplen con las características de calidad deseadas. Este modelo de calidad se combina con su modelo inicial de Siempre Precios Bajos (SPB), con el que trata de ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio competitivo; esto lo consigue gracias a la reducción en sus costes derivados de las economías de escala y el ahorro en publicidad, entre muchos otros.

Gracias al análisis VRIO, se ha podido ver que la marca blanca Hacendado es un recurso valioso para la empresa, ya que le permite tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esto se puede ver reflejado en el hecho de que a pesar de que Mercadona ofrece una menor variedad en cuanto a marcas y a productos que la mayoría de sus competidores, su cuota de mercado es casi tres veces mayor que su principal competidor, que es Carrefour.

Asimismo, debe aprovechar la oportunidad de expandirse a más países de la Unión Europea, ya que cuenta con unos recursos propios con capacidad suficiente como para llevarla a cabo. Mi recomendación sería estudiar posibles mercados potenciales con características similares a las de España, como podrían ser Francia o Italia, sin olvidarse de adaptar su estrategia a los distintos países de destino.

Pero, además de mencionar todas sus fortalezas y oportunidades, Mercadona debe poner solución a sus debilidades: Mejorar el servicio de venta online, este canal está aumentando notablemente en los últimos años y, en este momento, la empresa no destaca por disponer del mejor servicio online.

Personalmente, creo que va a ser muy complicado que alguna de las empresas establecidas o un competidor potencial perjudique gravemente el posicionamiento de la empresa, ya que además de contar con una serie de recursos que le hace tener la ventaja competitiva, sigue realizando grandes inversiones en mejoras para la empresa.

Finalmente, concluir con que se ha logrado el objetivo de este trabajo, que era llegar a entender qué estrategias principales y complementarias ha llevado a cabo la compañía valenciana para obtener ese posicionamiento, además de analizar los recursos con los que consigue que esto sea posible. Este estudio ha sido posible gracias a los conocimientos que he ido adquiriendo en estos cuatro años en asignaturas como Política de la Empresa, Dirección Estratégica y Organización y Gestión Interna, entre muchas otras.

Bibliografía

- ✓ Blanco Callejo, M; Gutierrez Broncano, S (2008): “Un gobierno corporativo que permite un comportamiento ético: el caso Mercadona” Disponible en:
<https://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-161.htm>
- ✓ Cinco días 45 (2004): Mercadona se desenmascara de los híper y decide cerrar todos los domingos. Disponible en:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/04/20/empresas/1082468379_850215.html
- ✓ Consulta (2013): Así funciona el corazón logístico de Mercadona: el almacén del siglo XXI. Disponible en:
<https://navesbarcelona.es/noticias/asi-funciona-el-corazon-logistico-de-mercadona-el-almacen-del-siglo-xxi>
- ✓ Alimarket (2014): Mercadona avanza en la remodelación de las secciones frescos. Disponible en:
<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/158933/mercadona-avanza-en-la-remodelacion-de-las-secciones-frescos>
- ✓ El mundo: Mercadona desembarca en Portugal. Disponible en:
<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/07/02/5d1b261f21efa004298b45ab.html>
- ✓ La Vanguardia (2021): Mercadona, el éxito frente a un año de experiencia en pandemia. Disponible en:
<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20210420/6985744/mercadona-ano-experiencia-pandemia.html>
- ✓
- ✓ <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel#:~:text=a%20la%20plantilla-,Qu%C3%A9s%20un%20an%C3%A1lisis%20PESTEL,%2C%20socioculturales%2C%20psicol%C3%B3gicos%20o%20legales.>
- ✓ <https://www.becas-santander.com/es/blog/macroentorno.html>
- ✓ Expansión (2023): Así es el salario medio de los españoles por provincias. Disponible en:
<https://www.expansion.com/economia/2023/08/14/64d93e93e5fdea8f708b457e.html>
- ✓ INE. Disponible en:
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736045053&menu=ultiDatos&idp=1254735976596
- ✓ <https://www.bancosantander.es/glosario/ipc-indice-precios-consumo> IPC
- ✓ <https://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n> INFLACIÓN
- ✓ INE: Índice de Precios de Consumo (IPC). Disponible en:
https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm
- ✓ Epdata (2023): Radiografía de los hogares en 2023. Disponible en:
<https://www.epdata.es/datos/hogar-paro-deuda-renta-ahorro-ingresos-confianza-pobreza-ipc/116/espana/106>

- ✓ Cinco días (2023): Los españoles sufrieron en 2022 la 2ª mayor caída de su renta disponible en toda la historia. Disponible en:
<https://cincodias.elpais.com/economia/2023-05-10/los-espanoles-sufrieron-en-2022-la-segunda-mayor-caida-de-su-renta-disponible-en-toda-la-historia.html>
- ✓ Las provincias (2019): Qué es la colmena de Mercadona. Disponible en:
<https://www.lasprovincias.es/economia/empresas/colmena-mercadona-tienda-online-internet-20190312160037-nt.html>
- ✓ <https://obesimad.com/beneficios-realfooding-contra-ultraprocesados/>
- ✓ <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie02a03.htm> nivel de educación
- ✓ El Economista (2021): España, a la cola de la UE en desarrollo juvenil en 2021. Disponible en:
<https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11521829/12/21/Espana-a-la-cola-de-la-UE-en-desarrollo-jovenil-en-2021-con-un-aprobado-raspado.html>
- ✓ Expansión: Presupuesto Generales del Estado – España. Disponible en:
<https://datosmacro.expansion.com/estado/presupuestos/espana?sc=PR-G-F-46>
- ✓ Activos (2022): España sigue lejos del compromiso europeo de inversión en I+D del 2% del PIB. Disponible en:
<https://www.epe.es/es/activos/macroeconomia/20221125/espana-id-compromiso-europeo-inversion-79046095>
- ✓ <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Porter definición
- ✓ Mercadona: El Proveedor. Disponible en:
<https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-proveedor>
- ✓ Mercadona (2016): Apuesta por los productos españoles y la generación de industria en España. Disponible en:
<https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-apuesta-por-los-productos-espanoles-y-la-generacion-de-industria-en-espana/news>
- ✓ ReasonWhy (2022): Mercadona, Carrefour y Lidl lideraron el sector de la distribución en España en 2021. Disponible en:
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/mercadona-carrefour-lidl-distribucion-espana-kantar-2021>
- ✓ <https://marketinginsiderreview.com/estrategia-venta-carrefour/>
- ✓ Food retail (2023): Lidl aprieta el acelerón en el primer trimestre de 2023. Disponible en:
https://www.foodretail.es/retailers/Lidl-trimestre-primer-Mercadona-Carrefour-Consum-Eroski_0_1759024116.html
- ✓ <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/> cadena de valor de Porter
- ✓ <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20interno%20de%20una%20empresa%2C%20consiste%20en%20evaluar%20los,un%20nivel%20de%20resultados%20%C3%B3ptimo.>

- ✓ 20 minutos (2021): Así es el modelo logístico de Mercadona que permite ahorrar al año 180.000 toneladas de materiales de un solo uso. Disponible en:
<https://www.20minutos.es/noticia/4590855/0/asi-es-el-modelo-de-logistico-de-mercadona-que-permite-ahorrar-al-ano-180-000-toneladas-de-materiales-de-un-solo-uso/>
- ✓ Cinco días (2009): Mercadona revisará otros 1.200 productos de baja rotación. Disponible en:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/02/19/empresas/1235054393_850215.html rotación en los productos
- ✓ Comité Español de Iluminación. Disponible en:
<https://www.ceisp.com/symposiums/pamplona-2019/abstracts/nuevo-concepto-de-iluminacion-en-mercadona>