



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

Título del trabajo: Análisis Estratégico de la empresa
Mercadona

Autor/es

Guillermo Castillo Ansón
Sandra Esquinas Illescas

Director/es

Olga Urbina Pérez

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo
Grado: Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Año: 2018

Tabla de contenido

Índice de ilustraciones.....	2
Índice de tablas	2
1. Introducción	3
1.1 Motivación	3
1.2 Objetivos	3
1.3 Metodología	3
1.4 Estructura	4
2. Presentación de la empresa	4
2.1 Fundación e inicios de la empresa.	4
2.2 Estructura y organización de la empresa	7
2.2.1 Departamentación	9
3. Análisis estratégico de Mercadona	12
3.1 Concepto	12
3.2 Misión, visión, valores	12
3.3 Análisis del entorno.....	14
3.3.1 Análisis PESTA.....	14
3.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	17
3.4 Análisis interno.....	19
3.4.1 Análisis de la cadena de valor	21
3.4.2 Análisis DAFO	23
4. Estrategia y ventaja competitiva.....	26
4.1 La ventaja competitiva en costes	28
4.2 Modelo de calidad total en Mercadona.....	29
5. Mercadona y sus competidores	35
6. Conclusión.....	37
7. Bibliografía.	38
8. Páginas web.....	40

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Hitos más importantes de Mercadona.....	5
Ilustración 2. Pirámide estructural de Mercadona.	8
Ilustración 3. Organigrama de Mercadona.	11
Ilustración 4. Análisis PESTA.....	14
Ilustración 5. Pirámide de población de los años 2008 y 2018.....	16
Ilustración 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	17
Ilustración 7. Cadena de valor de Porter.....	21
Ilustración 8. Modelo de calidad total de Mercadona.	29
Ilustración 9. Regla de oro de Mercadona.	30
Ilustración 10. Cuota de mercado de retailers en España.	36

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución de las principales magnitudes financieras de Mercadona (millones de euros), y del número de tiendas y empleados.	6
Tabla 2. Porcentaje de la cuota de valor total entre los principales competidores.	18
Tabla 3. Perfil de la empresa Mercadona.	20
Tabla 4. Categorías de proveedores.....	32
Tabla 5. Resultados de Mercadona de 2016 y 2017.	34

1. Introducción

1.1 Motivación

La dirección estratégica es la práctica y desarrollo de los potenciales de una organización. Para obtener el máximo éxito cualquier empresa debe someterse a un sistema de dirección estratégica, que asegurará la supervivencia de la entidad a largo plazo. Hemos decidido elegir el tema de dirección estratégica en el sector alimentario para nuestro Trabajo de Fin de grado porque consideramos que es una materia que ha adquirido mucha importancia en los últimos años debido a la gran competencia que existe actualmente entre las empresas.

Asimismo, cabe destacar que lo que nos ha motivado para elegirlo es la cercanía de nuestro entorno familiar con la empresa Mercadona, ya que nos pueden proporcionar información de gran utilidad.

Principalmente queremos utilizar todos los conocimientos que hemos adquirido en las asignaturas de organización de empresas, dirección estratégica y dirección y gestión de recursos humanos en la carrera y aplicarlos al caso de la empresa Mercadona.

Bajo nuestro punto de vista consideramos que es un tema muy interesante, ya que esta empresa comenzó como un negocio familiar hace más de 35 años convirtiéndose actualmente en una de las más influyentes a nivel nacional con 1626 supermercados y 84.000 trabajadores.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este proyecto es analizar la estrategia competitiva de Mercadona en sector alimentario en España. Se comparará también dicha empresa con los demás competidores actuales del sector en el mercado. Por otro lado, se expondrá la evolución estratégica con la que esta empresa ha llegado a ser líder en el sector.

A continuación, se muestran los puntos más importantes que se van a llevar a cabo en el proyecto:

- Presentar el marco teórico y práctico de la cuestión
- Analizar el sector en el que operan la empresa: sector alimentario
- Explicar las estrategias que lleva a cabo Mercadona para el desarrollo de su actividad
- Razonar la relación con sus competidores
- Exponer las principales conclusiones sobre el trabajo.

1.3 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se ha realizado una revisión bibliográfica de los principales manuales de dirección estratégica utilizados durante la etapa académica con el objetivo de mejorar nuestros conocimientos sobre este tema. Se han consultado diversas páginas web y artículos para conocer el estado actual del sector alimentario y concretamente de la empresa Mercadona.

Debido a que nuestro proyecto está enfocado a la investigación de las estrategias competitivas de dicha empresa, también hemos obtenido información de bases de datos financieras como SABI¹ y de las memorias anuales² de diversos años de Mercadona.

1.4 Estructura

Este proyecto se ha estructurado en seis apartados, en primer lugar, se realiza una introducción explicando los objetivos que nos han motivado a la realización de este trabajo y la metodología llevada a cabo. En segundo lugar, se realiza la presentación de la empresa Mercadona en la que se incluye un cuadro explicativo recabando los inicios de la empresa y su organización. A continuación, se expone la misión, visión, valores y se desarrolla el análisis interno y externo de la empresa a partir de diferentes estrategias como: análisis PESTA, modelo de las cinco fuerzas de Porter y análisis DAFO. En el siguiente punto se analiza el modelo de calidad total, que es la principal estrategia de Mercadona. En quinto lugar, se hace un análisis comparativo de la situación de Mercadona con respecto a sus principales competidores directos. Y por último se establece la conclusión final del proyecto basándonos en toda la información recogida en el proyecto.

2. Presentación de la empresa

2.1 Fundación e inicios de la empresa.

Mercadona S.A, presidida por Juan Roig fue constituida en Tavernes Blanques (Valencia) en 1977. Se trata de una compañía de supermercados, de capital español y familiar cuyo objeto social es satisfacer todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene de sus clientes, además de todo lo relacionado con el cuidado de las mascotas (Guerras y Navas, 2014).

En 2014 ya contaba con 1491 tiendas distribuidas por toda España ofreciendo un gran surtido de más de 8.000 referencias. Todo esto ha sido posible por el trabajo de más de 74.000 trabajadores unido al compromiso de más de 2.000 proveedores comerciales y de servicio.

Además, actualmente garantiza el surtido a sus tiendas mediante trece bloques logísticos en funcionamiento y tres almacenes satélites.

En la ilustración 1 se exponen los hitos más importantes de la historia de Mercadona:

¹ SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Es una herramienta que te da la información de balances de más de 2,5 millones de empresas nacionales.

² Memorias Anuales: Documentos que contiene las actividades llevadas a cabo por una organización durante un año completo.

Ilustración 1. Hitos más importantes de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual de Mercadona (2017).

En la tabla 1, se refleja la evolución de las principales magnitudes financieras de Mercadona y el número de tiendas y empleados.

Haciendo referencia a la facturación, se observa que la empresa fue aumentando sus cifras paulatinamente entre los años 2005 y 2017, debido a que Mercadona ofrece productos de calidad a precios más bajos que la competencia y a su buena relación con los proveedores. Un hecho destacable es que durante 2013 alcanzó un volumen de facturación de 19.812 millones de euros, realizando la estrategia llamada “mancha de aceite” por la que realizó inversiones por importe de 650 millones de euros, destinados a la construcción de nuevas tiendas y la ampliación y reforma de otras, además de la construcción de nuevos bloques logísticos.

En relación al número de tiendas, desde 2005 a 2017 se han abierto un total de 667 nuevas tiendas en España y se han contratado 30.885 nuevos trabajadores. Este gran aumento se debe a que Mercadona dedica gran cantidad de sus ingresos a invertir en nuevas tiendas y a la creación de nuevos puestos de trabajo, centrándose, a su vez, en la mejora de las condiciones labores de los empleados.

Tabla 1. Evolución de las principales magnitudes financieras de Mercadona (millones de euros), y del número de tiendas y empleados.

	Facturación	EBITDA ³	Beneficio Neto	Inversiones	Trabajadores	Tiendas
2005	10.338	521	183	519	53.600	960
2006	12.158	655	242	565	57.000	1.050
2007	13.968	850	386	602	60.000	1.137
2008	15.379	838	320	572	61.500	1.210
2009	15.505	725	270	573	62.000	1.264
2010	16.485	1.000	398	575	63.500	1.310
2011	17.831	1.040	474	540	70.000	1.356
2012	19.077	1.082	508	650	74.000	1.411
2013	19.812	1.060	515	650	74.000	1.457
2014	20.161	1.005	543	655	74.228	1.521
2015	19.077	1.137	611	651	75.381	1.574
2016	19.823	1.092	636	685	79.563	1.614
2017	21.072	753	322	1.008	84.485	1.627

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015) y Base dedatos Sabi.

³ EBITDA: Hace referencia a las ganancias de las compañías antes de interés, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, es decir, se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

2.2 Estructura y organización de la empresa

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008) una empresa se define como un sistema social que está constituida por un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. La consecución de estos objetivos necesita de una organización que haga posible que se coordinen todos los medios y personas que forman parte de esta. Para que la organización funcione de manera correcta, necesita que dichas personas y medios lleven a cabo una serie de actividades y funciones que es lo que conforma el trabajo de la empresa. La responsabilidad de la realización de este trabajo se corresponde a unas personas concretas, lo que se constituye la división del trabajo. Para que esta división del trabajo quede perfectamente definida, deben existir una serie de interrelaciones entre los elementos.

La estructura de la organización, siguiendo la propuesta de Mintzber (1988), puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Mintzber establece cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. A continuación, se van a explicar los elementos que se consideran fundamentales de la estructura de la empresa:

- Adaptación mutua

En este mecanismo, lo característico es que el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan. Para llegar al éxito, la organización depende de la coordinación de los especialistas y la habilidad de adaptarse entre sí durante el recorrido que realizan desde el principio del proceso de trabajo. La adaptación mutua por lo tanto consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.

- Supervisión directa

Este mecanismo parte del anterior, cuando la organización está consolidada, se recurre a un segundo mecanismo de coordinación. La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, es decir, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

- Normalización

Este mecanismo se refiere a lo contrario de los anteriores, explica que también se puede conseguir una coordinación sin adaptación mutua ni supervisión directa.

- Normalización de los procesos de trabajo

Este mecanismo puede utilizarse muy extensamente, requiere poca supervisión directa y ninguna comunicación informal, es decir, se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda programado.

- Normalización de los resultados

Este mecanismo es utilizado en las organizaciones para valorar los resultados finales, y no el proceso ya que se valora al final la obtención de beneficios, pero no la forma en que se ha hecho.

- Normalización de las habilidades

Este mecanismo se realiza cuando en ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitando no obstante algún tipo de coordinación. Las habilidades y conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo, es decir, normalizar al trabajador en el momento de su contratación.

No hay una forma única de organización de las empresas, sino que la estructura que se adopte será en función de los objetivos que se haya marcado, del tipo de actividad que realice y de los factores que sean específicos de ella. La estructura está en constante movimiento ya que se adapta a los cambios, que pueden ser el crecimiento de la empresa, la ampliación de áreas de negocio, la expansión geográfica, etc.

En el caso de la empresa Mercadona a partir de su estructura organizativa se construye la siguiente pirámide.

Ilustración 2. Pirámide estructural de Mercadona.

Fuente: Elaboración a partir de Silva , Santos , Rodríguez y Hernando (2008)



Los grupos de personas comprendidos en esta pirámide pueden estar entrelazados entre sí de distintas maneras, lo que da lugar a distintas formas de coordinación.

2.2.1 Departamentación

Tal como establecen Koont y Weihrich (1993) el proceso de departamentación tiene como objetivo último la creación de unidades organizativas básicas en la empresa. Estas unidades básicas o departamentos indican un “área, división o sucursal de una organización definida, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas”.

El proceso de dividir y subdividir el trabajo entre grupos de personas se conoce como departamentación y a las divisiones que resultan se les denomina departamentos. Supone la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para facilitar la consecución de los objetivos marcados (Silva , Santos , Rodríguez y Hernando, 2008).

En Mercadona se puede observar la departamentación por clientes y por canales de distribución. En algunas empresas y en algunos departamentos, como el de distribución, es frecuente que la departamentación se realice en función de los segmentos de clientes que tienen y de los intermediarios que utilizan.

En la práctica, la mayor parte de las grandes empresas utilizan una departamentación combinada. En los distintos niveles se utilizan la totalidad, o parte, de estas formas de departamentación. Así, hay empresas en las que la alta dirección se divide por funciones y a nivel medio por territorios, en cada uno de los cuales se aplica la departamentación por clientes.

2.2.2 Organigrama

La organización y sus componentes son, los medios a través de los cuales se hace efectiva la estrategia. De este modo se puede identificar cuatro componentes básicos de la organización: la tarea, los individuos, la organización formal y la organización informal (Silva, Santos, Rodríguez y Hernando, 2008).

- Tarea: incluye la descripción del trabajo básico a realizar, es decir, actividades que es necesario ejecutar, los flujos de trabajo que vinculan dichas actividades y las características inherentes a cada tarea.
- Los individuos: llevan a cabo las diferentes tareas. Se incluye la definición de los conocimientos o habilidades individuales, las necesidades, preferencias, percepciones o expectativas de los individuos.
- La organización formal: son todos aquellos aspectos que van orientados a estructurar, de manera consciente y deliberada, el funcionamiento de la organización.
- La organización informal: hace referencia a aquellos aspectos organizativos que, influyendo en el funcionamiento de la organización, no son acordados de manera estructurada, sino que surgen de forma espontánea y tienen un carácter informal.

La importancia de tener una buena organización permitirá a la empresa conseguir unos mejores resultados con los recursos disponibles, ya que ocupa un lugar preferente en cualquier negocio, al fin y al cabo, establece el diseño, estructura y procesos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, disminuyendo esfuerzos y aumentando la productividad.

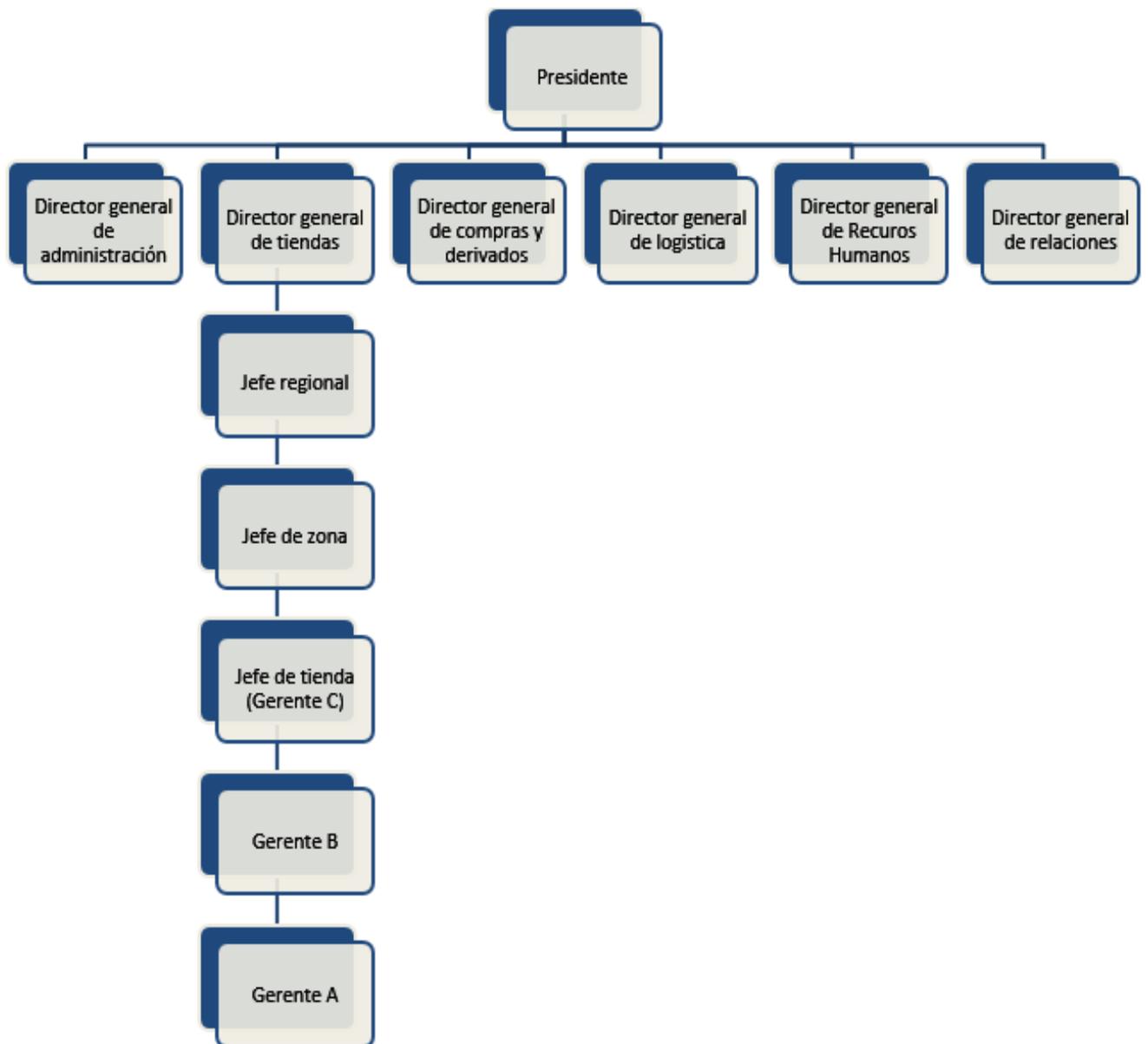
Una vez explicada la importancia de la organización, hay que centrarse en el organigrama. Para cualquier empresa ha de existir un organigrama, que se define como un gráfico en el que están representados los niveles, las unidades organizativas y relaciones que existen entre ellas, que pueden clasificarse tanto en verticales como en horizontales. En los organigramas verticales, las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas (Silva, Santos, Rodríguez y Hernando Rojo, 2008).

A continuación, vamos a analizar el tipo de organigrama que tiene Mercadona, en base a su finalidad, amplitud, contenido y disposición.

- Según su finalidad, es informativo. Su finalidad es informar al público, en general, sobre la empresa, ofreciendo un esquema simplificado de esta.
- Según su amplitud, es general. Representa el conjunto de la organización que se trate.
- Según su contenido, es estructural. Representan los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad.
- Según su disposición, es vertical. Comienza en el centro de la parte superior y descendiendo por escalones sucesivos que representan los distintos niveles.

En la ilustración 3 se representa el organigrama de Mercadona, el cual se estructura de manera jerárquica piramidal. La dirección se sitúa en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central, en la que se produce una departamentación por funciones (Director general de administración, director general de tiendas, director general de compras y derivados, director general de logística, director general de recursos humanos y director general de relaciones) y, por último, los trabajadores en la base. En relación con la dependencia, cabe destacar que el gerente A depende del gerente B y este del gerente C, dentro de una tienda. Además, existe también un jefe de zona, que depende a su vez del jefe regional, y este del director general de tiendas.

Ilustración 3. Organigrama de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de página web oficial de Mercadona.

3. Análisis estratégico de Mercadona

3.1 Concepto

El concepto de estrategia se desarrolla en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Todavía no se ha establecido una definición clara sobre el término, ya que son numerosas definiciones las que se han presentado (Guerras y Navas, 2016).

Una primera y clásica definición es la de R. Andrews (1965), para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

3.2 Misión, visión, valores

En el proceso de dirección estratégica es de vital importancia definir cuatro conceptos básicos, desde un punto de vista genérico, los cuales deben de servir de guía de actuación de la empresa en el futuro: la misión, la visión y los valores. Podríamos afirmar que existe cierta jerarquía entre ellos, atendiendo a su grado de generalidad y el horizonte temporal al que se refieren (Dess et al., 2011).

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad (Hax y Majluf, 1997: 257-258).

Es un componente dinámico que evoluciona como el resto de componentes de la organización y suele hacerse normalmente a partir de las siguientes variables: la definición del campo de actividad, la identificación de las capacidades esenciales y los valores, creencias y la filosofía.

La misión de Mercadona es satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés en los que se incluyen clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital; además de conseguir la máxima rentabilidad a través de su diferenciación en precio y calidad.

Se puede resumir como prescriptores totales de las soluciones necesarias para que “el jefe” (el cliente) se fabrique su compra total (Fresca y seca) dentro de una cadena agroalimentaria sostenible.

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

La definición de la visión es uno de los papeles fundamentales del líder, constituyendo una referencia para todas las actuaciones de los individuos, de manera que a la hora de plantear la realización de las tareas se deben ajustar con la visión elegida.

Como consecuencia, ésta permite diferenciar entre la situación actual y la deseada de la empresa, marcando su dirección a seguir.

La representación futura de la empresa debe reunir tres características principales: incorporar la idea profunda de triunfo, ser estable a largo tiempo y merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución.

En suma, la visión debe ser un sueño posible que merece un esfuerzo colectivo y no se debe plantear en términos de beneficio o de creación de valor para los accionistas (Guerras y Navas, 2016).

La visión de Mercadona es conseguir el liderazgo en supermercados españoles mediante la distribución y comercialización de productos de marca propia, además de conseguir la confianza de sus clientes siendo una empresa competitiva con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores. Además, pretende conseguir la máxima calidad y el máximo surtido, siendo líder en precios.

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en consecución de la misión y visión. Los valores tienen que ser congruentes con la misión y la visión porque son las guías generales de actuación para lograr ambas. La definición de valores incluye tres aspectos a los que se debería atender: las guías de actuación que tratan de influir en el comportamiento de los miembros de la organización en la forma de hacer negocios, el compromiso con un comportamiento ético y la relación con los grupos de interés (Grant, 2014).

Los valores de Mercadona se centran en la atención al cliente, quien pasa a ser el verdadero “jefe” de la empresa. Por lo tanto, el principal objetivo de Mercadona es satisfacer al cliente.

Por otro lado, la atención al empleado, que debe contar con unas condiciones laborales excelentes para conseguir una plantilla estable y comprometida con los objetivos.

Por último, la atención a los proveedores, siguiendo el lema “la calidad no tiene que ser más cara”, por lo que intenta mantener a proveedores fijos.

Un valor importante a destacar es que Mercadona no tiene ofertas, por lo que busca y mantiene a lo largo del año sus precios más bajos.

3.3 Análisis del entorno

El concepto de entorno se refiere a todo ello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984).

Guerras y Navas (2015) lo definen como *“el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa plantea a su desarrollo estratégico”* Se pueden distinguir dos niveles de análisis del entorno, general y competitivo. El entorno general se deriva del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad, es decir, se refiere al medio externo que rodea a la empresa a partir de una perspectiva genérica. El entorno competitivo, por el contrario, se refiere al sector al que la empresa pertenece.

El análisis del entorno se determina a través de diferentes técnicas: análisis PESTA y el diamante de Porter.

3.3.1 Análisis PESTA

El análisis PESTA es un análisis del entorno macroeconómico de la empresa. Trata de identificar las variables que van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa. En la ilustración nº4 se recogen cuatro dimensiones: político-legal, económica, socio-cultural y tecnológica (Aguilar, 1967).

Ilustración 4. Análisis PESTA.

Político-legales	Económicos	Sociológicos	Tecnológicos	Ecológicos
<ul style="list-style-type: none">•Estabilidad social•Gobierno•Tributación	<ul style="list-style-type: none">•Inflación•Crecimiento•Política monetaria	<ul style="list-style-type: none">•Demograficos•Estilos de vida•Religiosos	<ul style="list-style-type: none">•Impacto nuevas tecnologías•TIC	<ul style="list-style-type: none">•Medidas medioambientales

Fuente: Elaboración propia.

- Factores político- legales:

Estos factores hacen referencia a la estabilidad social, legislación laboral y las políticas impositivas, cuyo control permite tener en cuenta los cambios para así poder anticiparse a los competidores. Atender estos factores puede marcar la diferencia entre ser líder del sector o no. En este sector, una de las políticas que más ha afectado es la subida del IVA.

- Factores económicos:

Estos factores indican la evolución de la economía general, sus ciclos, estadísticas y previsiones de las variables macroeconómicas. Se pueden distinguir los siguientes marcadores:

- Los tipos de interés: lo idóneo es que no sean muy altos para permitir a la empresa financiar sus proyectos.
- El crecimiento económico: se define como el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios en un país. El consumo aumentará cuanto mayor sea el crecimiento económico.
- La inflación: la inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios de un país. El índice de medición de la inflación es el IPC⁴. A mayor inflación, se reduce el consumo de las familias debido a que se devalúa el dinero (Gregory, 1997). En 2008 España se encontraba en una profunda crisis económica, para hacer frente a esta situación Mercadona elabora un programa de reducción de costes para conseguir dejar los productos al mínimo precio posible. Este proceso consistió en eliminar marcas ensalzando su marca blanca, la cual representa un 35% de la facturación de la compañía.

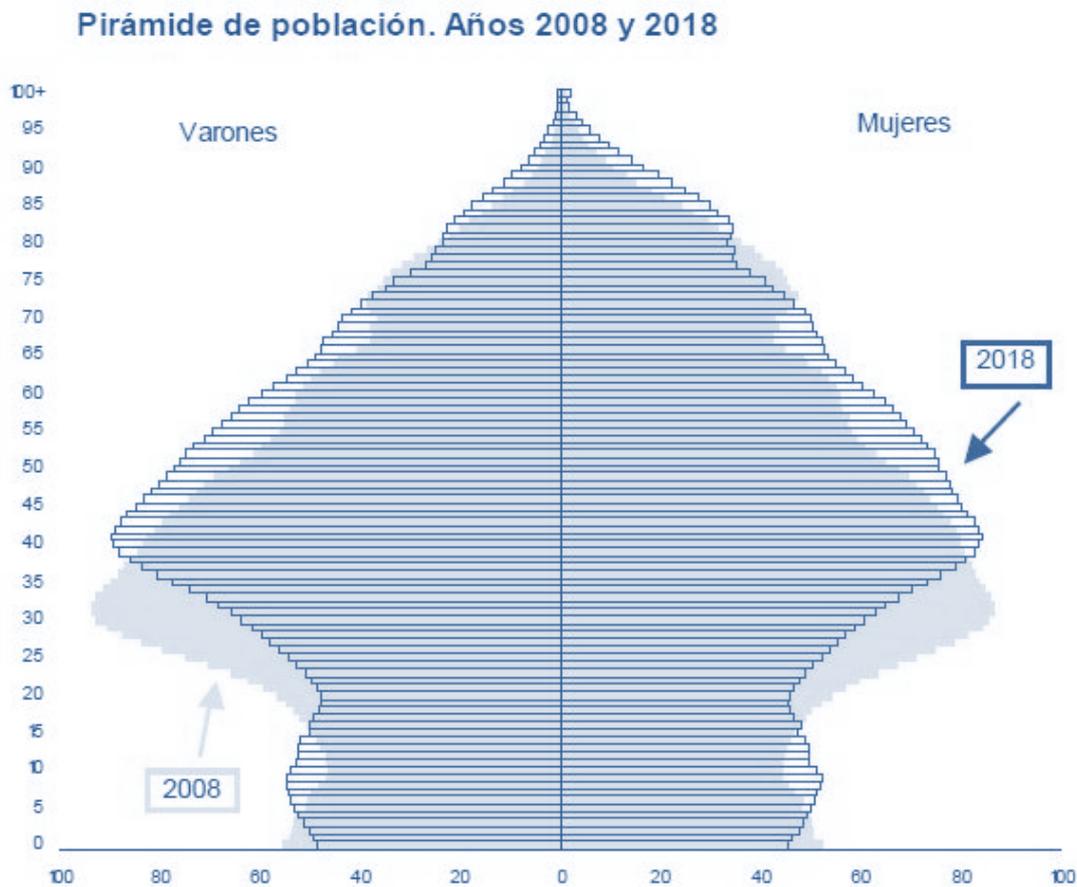
- Factores sociológicos:

Los factores sociológicos hacen referencia a la evolución demográfica, la movilidad social, las costumbres del consumidor o el nivel educativo. Uno de los factores sociológicos a tener en cuenta es la distribución de la población y su envejecimiento.

En la ilustración 5 se puede observar una pirámide poblacional publicada por el INE de la proyección de la población de España a corto plazo, 2008-2018. La población de España supera de los 49 millones en el año 2018. El envejecimiento de la población española complica el futuro de las pensiones, lo que puede suponer un problema debido a que cada vez el país tendrá más problemas para atender los pagos del mantenimiento de la población activa. Esta situación afecta directamente al consumo y por tanto al sector de la alimentación.

⁴ IPC: Índice de Precios al Consumo, valor numérico que refleja las variaciones que experimentan los precios en un periodo determinado.

Ilustración 5. Pirámide de población de los años 2008 y 2018.



Fuente: INE

- Factores tecnológicos:

Hacen referencia al desarrollo de nuevos productos, la madurez de las tecnologías convencionales, la velocidad de desarrollo de la tecnología, la implantación de nuevos modelos de cajas registradoras y las innovaciones en el sector de internet, como por ejemplo los servicios a domicilio en la plataforma online.

Debido a los cambios en el siglo XXI el análisis PESTA ha evolucionado convirtiéndose en el análisis PESTEL, el cual incluye también factores ecológicos.

El factor ecológico más importante en los últimos años es el pago de las bolsas de las compras. Esta iniciativa tiene como objetivo reducir el gasto excesivo de bolsas de plástico. Desde su entrada en vigor el 1 de mayo de 2011, España ha reducido su consumo de bolsas de plástico en un 56%.

3.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Tras delimitar el entorno competitivo, es vital analizar los principales factores que influyen y condicionan la competencia. Su objetivo es dar a conocer las oportunidades y amenazas que el entorno proporciona a la empresa, determinando su capacidad para obtener beneficios, lo que determina el atractivo de la industria.

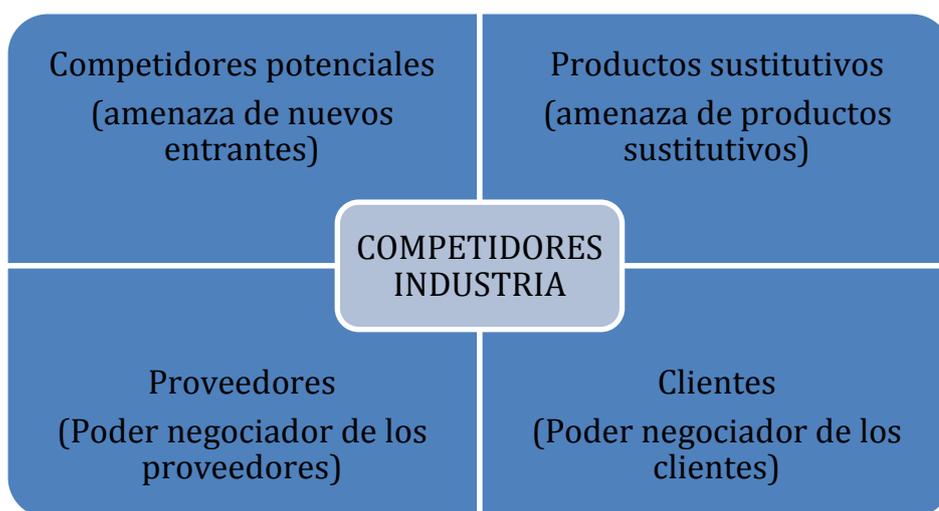
Posteriormente se formuló el modelo Estructura- Conducta-Resultados. El término estructura se refiere a las características de la industria, medida por factores como el número de vendedores y compradores, la diferenciación del producto, las barreras de entrada, la estructura de los costes fijos y variables y la integración vertical. Por otro lado, la conducta hace referencia a las decisiones de la empresa en relación a precios, productos, inversiones y prácticas legales. Y, por último, el resultado son los rendimientos individuales de la empresa junto con los de la industria en su conjunto (Bain, 1959).

El modelo de Porter (1980) constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que determinan la capacidad de la empresa para obtener beneficios, lo que determina el atractivo de la industria.

Según Porter (2008) el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas, que posibilitan la obtención de unas rentas superiores.

En la ilustración 6 se muestran las fuerzas de Porter que son: la rivalidad entre los competidores existentes, 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 (Porter, 1985).

Ilustración 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1985).

- Amenaza de competidores potenciales:

Es uno de los principales problemas a los que se enfrenta Mercadona, pero su ya consolidada expansión evitará la entrada en el mercado de competidores directos.

Para poder analizar los competidores de la industria es necesario hacer referencia al número de competidores y el equilibrio entre ellos, el grado de madurez del sector, las barreras de salida y costes de cambio y la diferenciación del producto.

En la tabla 2 aparece el porcentaje de la cuota de valor total de gran consumo⁵ de los principales competidores en los años 2017 y 2018, según los datos proporcionados por Kantar Worldpanel. Se puede observar que Mercadona fue líder en el sector, con un alto porcentaje de diferencia del que se encuentra en segundo lugar. Cabe destacar que se trata de un mercado muy fragmentado en el que los competidores dependen de la comunidad autónoma, ya que existen supermercados muy fuertes en determinadas regiones e inexistentes en otras. En España suponen un 42% de esta cuota las cadenas locales y pequeñas empresas. Respecto a la madurez del sector, España se caracteriza por poseer un mercado muy maduro y con un elevado consumo.

Tabla 2. Porcentaje de la cuota de valor total entre los principales competidores.

% Cuota Valor total gran consumo	2017	2018
Mercadona	22.5%	24.1%
Carrefour	8.5%	8.6%
Grupo Dia	8.1%	7.7%
Grupo Eroski	5.8%	5.6%
Lild	4.3%	4.4%
Grupo Auchan	3.6%	3.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kantar Worldpanel).

⁵ Cuota de valor total de gran consumo: cantidad de ventas que genera la empresa en el mercado. Se calcula tomando como referencia el valor económico de las ventas de la empresa/ el valor económico total del mercado.

- Amenaza de los productos sustitutivos:

En el mercado existe una gran variedad de oferentes con productos sustitutivos, por lo que los fabricantes perciben que los distribuidores los pueden sustituir con facilidad. A medida que aparecen más sustitutos, la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Asimismo, renunciar a un distribuidor supone una pérdida importante para el fabricante. Para Mercadona supone una gran amenaza la posible aparición de otras marcas blancas en el mercado que superen a la suyas en calidad.

- Poder negociador de los proveedores:

Mercadona posee una alianza con sus proveedores a largo plazo lo que da un resultado rentable para ambas partes. Es Mercadona quien pone las condiciones a sus proveedores, asegurándose así la calidad del producto y la capacidad de reducir costes, para poder llegar al cliente con el menor precio posible, además de con los mejores productos. Detrás de la figura del interproveedor ⁶se encuentra la estrategia de control del proveedor que inventó en los años noventa para desarrollar su apuesta de marca blanca hacendado. En estos momentos cuenta con más de 100 proveedores, con los que firma un “contrato de por vida”. Cabe destacar que Mercadona participa como accionista en el capital de Dafsa (zumos, caldos y sopas), Bynsa (comida de animales), Siro (bollería y pan) y Verdifresh (verduras preparadas).

- Poder negociador de los clientes:

Mercadona busca satisfacer a sus clientes mediante una política de “siempre precios bajos”, sin promociones, única y exclusivamente se basa en principios de máxima calidad, surtido, servicio y mínimo presupuesto y tiempo.

3.4 Análisis interno

Uno de los orígenes del análisis interno se puede situar en el trabajo de Penrose (1959) acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites. Para Penrose, éste dependía de la dotación de recursos de los que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incidía en aspectos meramente internos para justificar su crecimiento.

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. A continuación, vamos a exponer algunas de las principales técnicas de análisis interno que han ido surgiendo a lo largo de la práctica empresarial, cada una de ellas recoge aspectos parciales del interior de la empresa y tiene sus ventajas e inconvenientes.

Para llegar a una primera aproximación del análisis interno de la empresa primero establecemos lo que se denomina identidad de la empresa. Es un análisis de carácter muy general y su objetivo principal es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

⁶ Interproveedor: Aquel proveedor que establece un acuerdo de colaboración mutua con la compañía buscando una integración vertical.

Conocer el perfil de una empresa nos permite entender mejor el soporte estratégico fundamental para su actuación competitiva. Nos hemos basado en el concepto que Guerras y Navas preparan para establecer las características básicas que pueden ser consideradas en esta descripción.

La tabla 3 hace referencia a la edad, tamaño, campo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico y estructura jurídica.

Tabla 3. Perfil de la empresa Mercadona.

EDAD:	Mercadona actualmente se encuentra en la etapa de su salto al extranjero, con la apertura de cuatro supermercados en Portugal.
TAMAÑO:	Mercadona es una empresa de tamaño grande, y es la que más factura en España actualmente.
CAMPOS DE ACTIVIDAD:	Mercadona se dedica a la distribución alimentaria, droguería, perfumería, y complementos donde incluyen sus propias marcas blancas.
TIPO DE PROPIEDAD:	Mercadona es una empresa privada, y tiene una estructura familiar.
ÁMBITO GEOGRÁFICO:	Mercadona es una empresa nacional, aunque ahora va a dar el salto al extranjero.
ESTRUCTURA JURÍDICA:	Mercadona es una sociedad anónima

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

Con estos factores se permite llegar a la imagen global de la empresa teniendo en cuenta estas características generales

Según Guerras y Navas (2015) una definición clásica del análisis interno de una empresa es la búsqueda de las fortalezas y debilidades de esta misma dentro de las áreas funcionales en las que se divide. Las áreas funcionales son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla, tales como la producción, comercialización, financiación, recursos humanos y organización.

3.4.1 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a (Porter, 1985). El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

La cadena de valor de una empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar tanto en el desempeño de cada una de las actividades básicas como en las interrelaciones entre actividades bien sean de la propia empresa o dentro del sistema de valor (Porter, 1985).

La cadena de valor se basa en el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. En la ilustración 7 se muestran las diferentes actividades que se realizan para generar valor:

Ilustración 7. Cadena de valor de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985).

Los cuadros de color verde hacen referencia a los distintos niveles de actividad que puedan generar valor, mientras que los de color azul a los diferentes niveles de soporte.

Estos niveles de la cadena de valor podrán ayudar a determinar las distintas competencias que permiten generar una ventaja competitiva, esta ventaja se traducirá en tener una rentabilidad superior a la de los rivales en el sector industrial en el que se compete.

A continuación, se adaptará la cadena de valor para explicar la de Mercadona. Se comenzará analizando los distintos niveles de actividad.

El primer nivel, que es la logística interna, está reforzada gracias al desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible conocida como “Caspopdona”, cuyo objetivo es estrechar vínculos con los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española, como es el agrícola, pesquero y ganadero, en concreto 8600 agricultores, 5200 ganaderos y 12000 pescadores. Tiene 120 interproveedores con más de 240 fábricas.

El segundo lugar son las operaciones, caracterizado por una muy buena adaptación del proveedor a las necesidades del consumidor, una administración de stock bajo y el proceso de operaciones que se divide en: Recepción, identificación, colocación en cajas y bandejas, ordenación por temperaturas, colocación en pales, organización del conjunto de palés, mantenimiento y por último la carga del camión.

En el nivel de la logística externa, Mercadona cuenta con 1627 supermercados, con una media de 1500 metros cuadrados de sala de ventas. Una tercera parte de las funciones que se realizan en la recogida y entrega de mercancía es en la noche, y el resto en el día lo que aumenta en un gran porcentaje la eficiencia, con la consecución de una red logística muy eficiente.

Siguiendo con el nivel de marketing y ventas, lo primero que hay que destacar en Mercadona es su filosofía de siempre precios bajos (SPB), gracias al uso de marcas blancas, como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy entre las más conocidas. En lo relativo a la situación de sus tiendas, están en zonas urbanas, que es un punto clave conllevando al aumento de las ventas en un 5% anual de media.

Por último, los servicios que ofrece Mercadona, se pueden destacar los más conocidos y usados como son el parking gratuito, la compra online, los pedidos telefónicos, el servicio de atención al cliente gratuito y las tarjetas bancarias.

Una vez que analizados los diferentes niveles de actividad, lo siguiente será definir los niveles de soporte.

Comenzando con la infraestructura de la empresa, Mercadona está en constante apertura de tiendas, actualmente como se ha mencionado anteriormente cuenta con 1627 supermercados. Y también hay que mencionar su internacionalización, ya que pretender abrir sus primeras tiendas en varias zonas de Portugal en el 2019.

Siguiendo con los recursos humanos, Mercadona se caracteriza por el gran cuidado y formación de los empleados. Actualmente cuenta con 84.000 trabajadores con empleo estable y de calidad y desarrollan su carrera profesional dentro de la empresa.

Estos trabajadores tienen un sueldo por encima de la media del sector y tienen una prima por la consecución de objetivos, con esto conlleva una gran motivación de todos ellos.

El siguiente nivel que es el desarrollo tecnológico, Mercadona dispone de un portal Web, para la comunicación entre clientes y empleados. Mediante este portal se ofrece también el sistema de compra online. También existe el programa de atención al cliente en línea aparte de que este es totalmente gratuito.

En el nivel de abastecimiento de Mercadona, toda la compra de sus productos tiene origen español. Tiene una buena relación con los interproveedores, que son los que mantienen un cierto grado de cooperación basado en la confianza, la estabilidad y el compromiso conjunto. Mercadona también es conocido por su plazo de pago de los productos, ya que es más rápido que el resto de sus competidores, algo que es de agradecer por sus principales suministradores.

En conclusión, se puede decir que, a pesar de no hacer gran inversión en publicidad, el nivel de marketing y ventas posee una buena estrategia.

Tiene una buena logística interna y externa con la cual hace que sea un proceso muy eficiente que le permite reducir costes, destacando su buena relación con los proveedores.

En cambio, Mercadona no destaca especialmente por los servicios que dispone a día de hoy, ya que sus competidores también están muy avanzados en este tema e incluso le han podido llegar a superar en algunos aspectos como la forma de realizar pedidos a domicilio o la venta online.

Los niveles de soporte sobresalen por su abastecimiento y los recursos humanos, los cuales son muy positivos en Mercadona.

3.4.2 Análisis DAFO

Como definición general el análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades- Amenazas- Fortalezas- Oportunidades (Guerras y Navas, 2015)

Consiste básicamente en llevar a cabo el análisis de los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, exponiendo cada uno de ellos paso a paso, de la misma manera que se hace con las oportunidades y amenazas, por las que puede verse afectada en su entorno.

El análisis DAFO, tiene dos maneras de ser planteado, podría realizarse en primer lugar tomándolo como una tormenta de ideas, es decir, haciendo una primera toma de los principales aspectos del mismo. La otra manera es realizándolo al final del proceso, siendo una síntesis de las principales conclusiones obtenidas en anteriores herramientas que hemos mencionado como, análisis estratégico, modelo de las cinco fuerzas, etc.

Este análisis permite a la empresa, una vez realizado, debatir sobre las cuestiones clave que debe abordar a la hora de elegir la estrategia. Este análisis sugiere las principales acciones genéricas que es preciso emprender para elegir la estrategia adecuada: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa (Duncan, 1998).

A continuación, presentamos el análisis DAFO en Mercadona:

DEBILIDADES:

- Mercadona no posee una gran variedad de marcas, siendo la más reconocida, su marca Hacendado. Es una marca blanca propia de Mercadona que aparte de ésta sólo posee tres o cuatro más que son las más solicitadas consideradas para Mercadona.
- Mercadona solo ofrece su servicio a los clientes normales ya que no realiza ninguna actividad ni servicio para otros grandes clientes.
- Escasa publicidad en medios de comunicación y ofertas semanales.
- Tiene un horario de servicio más reducido que el resto de los supermercados ya que cierra antes y no abre los días festivos.

AMENAZAS:

- Estrategias de los competidores en el mercado, como por ejemplo Corte Inglés que ha optado por cambiar su estrategia rebajando un 20% más de 5000 referencias.
- Otros centros comerciales tienen un mayor número de productos que Mercadona, ya que éste solo tiene los relacionados con el hogar y la alimentación.

FORTALEZAS:

- En el departamento de RRHH apuesta por el empleo indefinido y su política retributiva está por encima de la media de la industria. Además, se centra en realizar contratos fijos a todos los empleados, esto supone aumentar la motivación del personal y de los que quieren empezar a trabajar aquí de cero.
- El fomento de la formación continua para mejorar conocimientos y actitudes y facilitar la promoción a puestos de mayor responsabilidad y su preocupación por la conciliación de la vida laboral y familiar. Apoya las políticas de protección del embarazo y el mes adicional del permiso maternal.
- La política de Mercadona son los precios bajos, ya que son realmente más bajos que sus principales competidores del sector.
- Mantener la satisfacción del cliente, que es el activo más valioso. La compañía mantiene una relación particular con cada uno de ellos en la que la prima la autorrealización, la estabilidad, la formación continua y la conciliación de su vida profesional y familiar lo que hace posible que quién ha de estar satisfecho es el jefe que es el cliente.
- Mejora los procesos y distribución de sus productos con novedosas plantas logísticas.

OPORTUNIDADES:

- Mercadona apuesta por la preocupación del medio ambiente de los consumidores.
- Mercadona ha puesto a disposición de sus clientes un portal de internet para poder realizar compras online, además de tener información sobre nuevos productos y sus nuevos proyectos.
- Mercadona aprovecha la situación de crisis económica para fidelizar clientes.

Una vez que se ha realizado el diagnóstico del análisis DAFO, y se han visto los puntos más importantes de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se procede a aplicar el análisis CAME.

El análisis CAME se utiliza como suplemento a la del análisis DAFO, que mostrará las pautas necesarias que servirán para actuar posteriormente sobre los resultados hallados en los diagnósticos obtenidos de la matriz DAFO. El nombre del análisis CAME se interpreta mediante las iniciales Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

De forma detallada se definirán las acciones para corregir en primer lugar las debilidades, es decir, hay que hacer que desaparezcan, por ello se deben tomar medidas para que dejen de existir o para que dejen de afectar a la organización de forma negativa.

En segundo lugar, habrá que afrontar las amenazas, es decir, evitar que éstas se conviertan en debilidades para ello hay que tomar medidas para responder a cada una de ellas.

En tercer lugar, habrá que mantener las fortalezas, es decir, tomar las medidas que sean necesarias para evitar perder las fortalezas de la organización, para que ésta siga siendo una ventaja competitiva en el futuro cuyo objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos.

Por último, explorar o explotar las oportunidades, en este punto se quieren convertir las oportunidades en futuras fortalezas creando estrategias y planificando las acciones.

A continuación, presentamos el análisis CAME de Mercadona, en el que se analiza los aspectos que se pueden corregir:

CORREGIR:

- Aprovechando que tiene pocas marcas, sacar el máximo partido de las que posee.
- Realizar descuentos de sus productos para los grandes clientes.
- Tener en cuenta la posibilidad de que podría promocionarse mediante radio, televisión, internet, etc.

AFRONTAR:

- Ofrecer una mayor calidad de sus productos, para intentar superar las de sus competidores.
- Ampliar su gama de productos, y poner nuevas secciones a parte de las que ya existen.
- Igualar la hora de cierre al resto de sus competidores.

MANTENER:

- Seguir con el portal de compra e información, ya que es beneficioso.
- Mantener su reputación de precios bajos y su apuesta por el medioambiente.
- Buen trato a los empleados.
- Las condiciones que ofrecen a sus empleados.
- Seguir manteniendo su calidad.
- La buena relación con los proveedores.

EXPLOTAR:

- Inversiones en tecnología y nueva maquinaria.
- El buen servicio y la publicidad.
- Posicionamiento como líder en costes de su sector.

Antes de comenzar con el siguiente apartado, partiendo de todos los datos que se han analizado, se va a exponer un análisis de la situación en la que se encuentra Mercadona. Se puede decir que se encuentra en una buena situación, atendiendo a sus factores demográficos, debido a la movilidad social, a la migración y a las costumbres de los consumidores, que hace que muchos realicen su compra en este supermercado. En relación con la tecnología, goza de portales de internet de compra y servicio online para facilitar la comodidad de sus clientes. Respecto a la contratación de Mercadona en el año 2017, se unen 4000 empleados nuevos con contratos fijos, en este año cabe destacar que el beneficio neto de Mercadona ha sido de 322 millones de euros, un 49% menos que en el anterior año. Un importante hecho de Mercadona en el año actual y de cara al que viene es la apertura de nuevos supermercados en Portugal, con esta internalización Mercadona quiere expandirse fuera de España con la intención de generar oportunidades de negocio a múltiples organizaciones y crear nuevos contratos de trabajo, así como que se mantenga la economía viva.

4. Estrategia y ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva, cuando una compañía posee una mejor posición a la que pertenecen sus competidores, para asegurar a sus clientes y defenderse contra las demás fuerzas competitivas (Porter, 1985). Se pueden dar distintas ventajas competitivas como obtener el menor coste posible frente a los rivales, conseguir la mejor ubicación geográfica, ofrecer a los clientes el mejor servicio respecto a la competencia, proporcionar productos y servicios con la calidad más alta y conseguir desarrollar un producto que obtenga un mejor rendimiento que las demás marcas del resto de sus competidores.

Por otro lado, la estrategia competitiva consiste en que cada compañía obtenga mejores resultados que sus principales competidores obteniendo una ventaja competitiva.

Todas las compañías optan por una estrategia que sea competitiva, y cambian su posición obedeciendo a las condiciones del mercado, en general todas las compañías siguen los enfoques que establece el mercado para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Existen varios tipos de estrategia competitivas como la de coste, que permite a la compañía ofrecer productos por un precio menor que el resto de la competencia, por diferenciación que consiste cuando la empresa proporciona una determinada serie de productos y servicios a sus clientes, los cuales perciben un valor superior frente a los demás productos de la competencia y por último la estrategia de enfoque y especialización, que en vez de centrarse en un mercado completo, lo hace en una zona determinada y específica.

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 1985).

Michael Porter (1980) desarrolló el concepto de que la ventaja competitiva es muy útil en las empresas, ya que determina el éxito o el fracaso de ésta. Para que pueda subsistir respecto a sus competidores, es completamente necesario establecer y a la vez desarrollar una ventaja competitiva.

Es necesario que toda empresa tenga definida una ventaja competitiva única y diferente del resto de sus competidores del sector, ya que le proporciona mejores resultados y a su vez opta a poseer una posición competitiva superior en el mercado.

Existen distintos modos de adquirir una ventaja competitiva respecto a los demás competidores, aunque siempre se debería empezar por la intención de producir con el menor coste posible, para estar preparada para cualquier cambio.

Según Michael Porter (1980): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Según propone Guerras y Navas (2014) para que puedan ser consideradas como ventajas competitivas tienen que cumplirse tres requisitos.

- Tener una relación con un factor clave de éxito del mercado.
- Ser lo suficientemente significativa como para que realmente suponga una diferencia.
- Ser sostenible a lo largo del tiempo en lo referido a los cambios del entorno y a los ataques de otras compañías competidoras.

Para que una ventaja competitiva perdure en el tiempo, es importante mantenerla de forma constante. Se deben tener en cuenta varios factores para poder tener una ventaja competitiva duradera:

- Hay que proteger las marcas y patentes, la imagen externa y cultura de la organización.
- Muchos competidores tienen la intención de intentar imitar a la otra empresa con la que compiten, incluso llegan a introducir innovaciones gracias al plagio, para que esto no ocurra la organización tiene que hacer ver a sus competidores que imitarla no les va a llevar a obtener una ventaja competitiva, por lo que no sería rentable hacerlo. Se tienen que encargar de buscar sus propios recursos y capacidades, y explotarlos para obtener sus propios beneficios y no a costa de otros.
- La organización mientras más compleja sea, más protegida estará frente a los competidores, y por tanto los proveedores y clientes mostrarán un mayor grado de confianza hacia esta.

4.1 La ventaja competitiva en costes

La organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. El costo tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación porque es necesario mantenerse cerca de los competidores para aplicarlas en este aspecto. No se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el costo de la diferenciación. El comportamiento de los costos también influye de manera profunda en la estructura global de la industria (Porter, 1985).

Ahora bien, si una empresa quiere aplicar la ventaja competitiva en costes, tiene dos maneras de hacerlo:

- Puede ofrecer un producto igual que el de sus competidores, pero con un coste menor.
- Puede ofrecer un producto de menor calidad que el resto de sus competidores.

En ambos casos la organización tiene que crear mayor valor que el resto de sus competidores y obtener un beneficio mayor. La ventaja en costes permite a una empresa rebajar los precios hasta anular el margen de su competidor más próximo sin que desaparezcan, por ello, sus beneficios. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque éstos no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquiere (Guerras y Navas, 2016).

Mercadona se caracteriza por sus precios bajos y sus propias marcas, que tenga precios bajos no significa que sean de baja calidad y sus principales proveedores siguen siendo marcas muy conocidas actualmente.

Uno de los principales objetivos de Mercadona es reducir al máximo posible los costes en la cadena de producción, para poder conseguir unos precios bajos en sus productos finales y poder obtener beneficios tanto para la compañía como para sus clientes, ya que son más asequibles a la hora de consumir los productos sin que baje su calidad.

Mercadona respecto a sus competidores ha logrado conseguir la relación calidad precio, precios bajos a una alta calidad. Además, con sus famosas marcas blancas, que son imagen de Mercadona, y son fieles a los consumidores más antiguos.

4.2 Modelo de calidad total en Mercadona

Según Deming (1989) la calidad total es un grado de uniformidad y confianza previsible a un costo bajo adecuado para el mercado. Deming, ideó un modelo de gerencia de calidad fundamentado en 14 principios generales para el mejoramiento de la productividad y la calidad y en el uso de las herramientas estadísticas de control de procesos.

Mercadona basa todas sus decisiones en el modelo de calidad total desde 1993, según la información recogida en las (Memoria Mercadona, 2017). Este modelo busca satisfacer por igual a los cinco componentes de la cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona: “el jefe”, como se denomina al cliente, el trabajador, la sociedad y el capital. Sus fundamentos son Dar-Pedir-Recibir y se basa en la premisa universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. En la ilustración 8, se desarrollan los cinco componentes de calidad total utilizados por Mercadona.

Ilustración 8. Modelo de calidad total de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Memoria Mercadona, 2017).

“EL JEFE”

Los clientes son los grandes beneficiarios de este modelo. Juan Roig supo ver en el momento adecuado que el talón de Aquiles de cualquier empresa no monopolista era la infidelidad de los clientes, ya que ellos son el centro del trabajo diario, para ellos se eligen las diferentes marcas, se abren nuevas tiendas etc.

Es en los clientes donde se centra la gestión de Mercadona y su estrategia comercial denominada SPB (Siempre Precios Bajos), que asegura la calidad de los productos al menor precio posible. El objetivo de esta estrategia es que los clientes realicen toda la compra en Mercadona, ya que a pesar de que otros establecimientos tengan en oferta determinados productos, la cesta en su conjunto va a salir mejor de precio en Mercadona.

Otra de las maneras de fidelización de los clientes es no invertir en publicidad, ya que Mercadona piensa que es mucho más efecto el “boca a boca” entre estos, que se recomiende ir a Mercadona tanto por la calidad de sus productos de marca blanca, por el trato que reciben y por el mantenimiento de los precios siempre bajos.

Si el cliente está satisfecho y obtiene beneficios, también saldrán recompensados los trabajadores, la sociedad, los proveedores y el capital.

Por otro lado, Mercadona se centra en la calidad y seguridad alimentaria, con un alto control de cada uno de los procesos, para ofrecer las máximas garantías a través de la “regla de oro de Mercadona” que se muestra en la ilustración 9.

Ilustración 9. Regla de oro de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia.

Además, Mercadona tiene un modelo de innovación propio que le permite optimizar sus procesos y adaptarse a las necesidades del “El jefe”.

Por último, cabe destacar la comunicación con “El jefe”, dispone de un servicio de atención al cliente (SAC) formado por cuarenta trabajadores que se desempeña a través de correo electrónico o teléfono gratuito destinado en exclusiva a esta actividad.

EL TRABAJADOR

Como ya hemos visto en el apartado de fortalezas en el análisis DAFO, el trabajador es el segundo pilar fundamental de Mercadona siguiendo el lema “para estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”.

- Mercadona ha destinado más de 3 millones de euros y 60.000 horas a la formación, para reinventar a sus empleados y lograr cada vez un mejor servicio. Además, destina grandes esfuerzos a la gestión de los Recursos Humanos, logrando un puesto estable con contrato indefinido e impulsando el crecimiento personal y profesional.
- Apuesta por la promoción interna, en 2013, 462 personas, compuestas por un 55% de mujeres y un 45% de hombres promocionaron a cargos directivos.
- El nuevo convenio colectivo (2013-2018) compromete a Mercadona a la creación de 1000 puestos de trabajo y un incremento del salario base de hasta un 0,8% en 2018.
- Mercadona es pionera en muchas medidas en materia de conciliación teniendo gran flexibilidad para adaptarse a las circunstancias personales de cada uno.
- Según el informe Merco 2018, nos encontramos ante la segunda mejor empresa para trabajar en España y la primera de su sector, debido a su política retributiva con unos salarios por encima de la media.

Salario Neto de personal base (cajero – reponedor) en doce mensualidades, sin añadir la prima por objetivos:

Antigüedad 1 año. Neto / mes: 1.101€.

Antigüedad 2 años. Neto/ mes: 1.191€.

Antigüedad 3 años. Neto/ mes: 1.300€.

Antigüedad 4 años. Neto/ mes: 1.420€. (90% personal)

- Por último, una de las preocupaciones de Mercadona son la salud y la seguridad en el trabajo, al que destina importantes esfuerzos (en 2013 ha invertido 12,6 millones de euros en mejoras preventivas) y para el que dispone de un Plan de Prevención y un Programa de Salud, cuya eficacia es auditada constantemente por las auditorías del Sistema de Gestión de Riesgos Laborales.

EL PROVEEDOR

Como ya hemos visto en el apartado de fortalezas en el análisis DAFO, el proveedor también es fundamental para la empresa.

El modelo de calidad total orientado hacia el proveedor se resume en un trabajo con un mismo objetivo: la satisfacción de “El jefe”. Mercadona establece con los proveedores una estrecha relación que llevan a la firma de acuerdos indefinidos y a la creación de estrategias para el beneficio de los clientes (Guerras y Navas, 2014).

Para mejorar la calidad y desarrollar nuevos procesos, las empresas dependen cada día más de la capacidad de sus proveedores. Las relaciones con estos son la clave para lograr la ventaja competitiva.

Mercadona cuenta con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicio y con el apoyo y colaboración de más de 20.000 pymes y productores de materias primas en España.

Estos acuerdos se traducen en un impulso de las economías locales y vínculos estrechos con más de 5.600 agricultores, 3.600 ganaderos y 9.000 pescadores de 80 lonjas a las que se les compra más de 32.000 toneladas de pescado fresco al año, generando una industria nacional más competitiva, innovadora y de mayor calidad

Mercadona trabaja conjuntamente con las asociaciones de celíacos desde el año 2000 para poder ofrecer un amplio surtido compuesto actualmente por más de 750 productos sin gluten.

Según Blanco y Gutiérrez (2008) en Mercadona se distinguen cuatro categorías de proveedores que se recogen en la tabla 4.

Tabla 4. Categorías de proveedores.

CLÁSICOS	Mantiene una relación contractual convencional.
“ AL COLL ”	Son empresas de las que Mercadona adquiere un importante volumen de su producción debido a que tienen problemas para vender sus productos.
INTERMEDIARIOS	Agentes entre el proveedor y Mercadona que la empresa trata de evitar, ya que incrementan el coste del producto.
“INTERPROVEEDORES”	Suministran productos en exclusiva a Mercadona.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2014).

De la relación de colaboración con los interproveedores podemos distinguir diferentes características:

- Es un contrato de colaboración de carácter indefinido.
- Esta colaboración implica para el interproveedor la fabricación en exclusiva de determinados productos. Mercadona se asegura la exclusividad para el producto de referencia. De esta manera los interproveedores se dedican a la fabricación de la línea blanca de Mercadona bajo las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.
- Cuando se termina la relación, ambas partes disponen de un periodo de tres años para cesar el abastecimiento, a la vez que buscan un nuevo proveedor.
- Gracias a la política de transparencia, los socios conocen qué margen está ganando la otra parte con los productos. Esta política se denomina “openbook”
- Por último, existen pautas de innovación para adaptarse a las necesidades del cliente.

Esta estrecha relación los proveedores supone la seguridad de vender unos altos volúmenes de mercancía sin tener que recurrir a publicidad, además de ser un elemento diferenciador de su estrategia.

Los tres grandes interproveedores de Mercadona son: Laboratorios Maverick, Queserías entrepinares e Ibersnacks. Con estos interproveedores, Mercadona comparte su compromiso de I+D+Doble i como motor de crecimiento y competitividad.

LA SOCIEDAD

La satisfacción de la sociedad es de gran importancia. Mercadona contribuye a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que se encuentra. Además, a través de medidas que favorecen el entorno social y económico favorece la industria agroalimentaria española. Todo esto la ha convertido en una empresa pionera en responsabilidad social corporativa.

En 2013, consiguió un ahorro energético de 24 millones de kwh por la incorporación de medidas ecoeficientes en los supermercados y una reducción de 19.000 toneladas de CO2 con medidas orientadas al transporte sostenible, realizando una inversión de 24.1 millones de euros (Guerras y Navas, 2014).

El conjunto de la sociedad se ve beneficiada por la actividad que genera Mercadona por diversos motivos: 400.000 trabajadores beneficiados de forma directa e indirecta, más de 4,6 millones de hogares que realizan la compra diariamente, además de ser una empresa que aporta tributariamente unos 1.500 millones de euros.

Desde el año 2001, Mercadona se unió al pacto mundial por la defensa de los valores en materia de Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Por último, cabe destacar que Mercadona se caracteriza por la adaptación a su entorno, minimizando al máximo las molestias que pudiera ocasionar a los vecinos de la zona donde se encuentran sus tiendas. Su objetivo primordial es pasar inadvertida apostando por:

- Descarga nocturna silenciosa, reduciendo el impacto sobre el tráfico, así como la contaminación acústica.
- Insonorización de maquinaria.
- Para eliminar olores y suciedad integran cuartos de contenedores de basuras en las tiendas.
- Insonorización de suelos y techos.

Esto ha permitido una reducción de las quejas y una mayor adaptación al entorno más próximo de cada una de las tiendas.

Mercadona también tiene su propio compromiso social con los más necesitados, realizando la donación equivalente a 32.000 carros de la compra, así como la colaboración con comedores sociales y la colaboración con varios centros ocupacionales donde, hasta la fecha, se han realizado más de 3.000 murales de trencadís hechos por personas con discapacidad para la decoración de las secciones de horno, charcutería, carne y pescado.

EL CAPITAL

En este apartado se hace referencia a los datos económicos de la empresa. La satisfacción de este componente es una de las metas del modelo de Mercadona y debe conseguir a su vez la satisfacción del resto de componentes. La compañía ha conseguido los objetivos de ventas para el 2017 (Memoria Mercadona, 2017).

En la tabla 5 vamos a analizar las cifras de Mercadona en relación a las unidades de venta, la facturación, el resultado de explotación, el resultado antes de impuestos y resultado después de impuestos.

Tabla 5. Resultados de Mercadona de 2016 y 2017.

(millones de euros y de kilitros)	2016	2017	%Variación
Unidades de venta kilos-litros	11.071	11.586	+5%
Facturación	21.623	22.915	+6%
Resultado de explotación	779	395	-49%
Resultado antes de impuestos	803	402	-50%
Resultado después de impuestos	636	322	-49%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Memoria Mercadona, 2017).

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 11.586 millones de kilitros vendidos, un 5% más que los 11.071 de 2016. Mercadona ha conseguido el objetivo con esta cifra ya que deja ver la confianza depositada por "El jefe".

A su vez, ha alcanzado un volumen de facturación de 22.915 millones de euros, un 6% más que en 2016.

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 402 millones de euros en 2017, frente a los 803 millones de euros del anterior ejercicio. Por otro lado, el beneficio después de impuestos en 2017 ha ido de 322 millones de euros, mientras que en 2016 obtuvo un resultado de 636 millones de euros.

El EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio 2017 es de 754 millones de euros, frente a los 1.092 millones de euros del año 2016. Se puede decir que el resultado operativo de Mercadona ha tenido una evolución acorde con el beneficio esperado.

5. Mercadona y sus competidores

La competencia de la empresa se refiere a los negocios enfocados a un público similar o que ofrecen productos y servicios en la misma línea de mercado. El buen análisis de la competencia permite conocer las empresas, a la vez que estudiar los movimientos de sus departamentos.

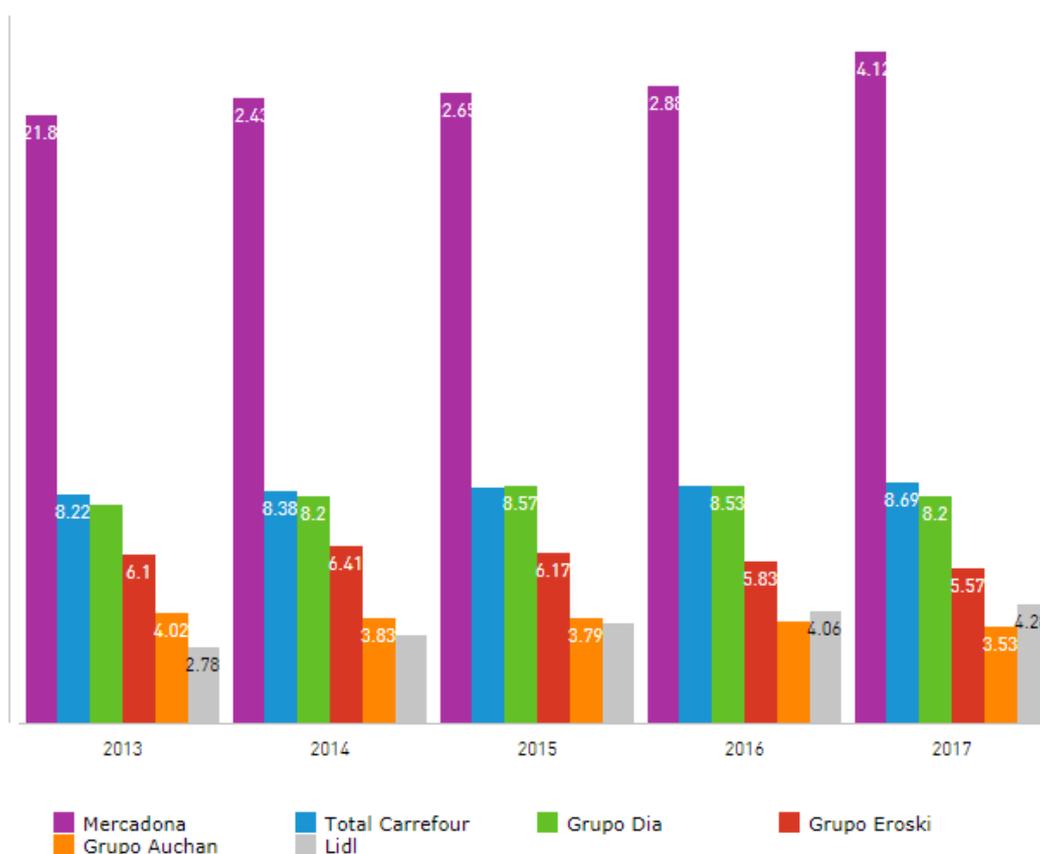
Hay que tener en cuenta que de la misma manera que analizaremos la competencia para nuestro negocio también sucederá a la inversa.

Se pueden analizar varios tipos de competidores:

- El competidor rezagado: es un perfil de competidor que actúa lentamente ante los cambios del mercado y aún más ante las acciones que realiza la competencia. Se encuentra al margen de los cambios del mercado ya que no monitoriza su ambiente externo.
- El competidor selectivo: es aquel que suele presentar reacciones ante un determinado tipo de acciones, pero ante otras no. Esto se debe a que puede que no disponga de un plan elaborado que le permita distinguir los aspectos importantes.
- El competidor tigre: Se trata de aquellas empresas que reaccionan con rapidez ante cualquier situación que sea una amenaza. Cuentan con un protocolo de actuación muy estudiado, que permite saber en qué acciones centrarse.
- El competidor aleatorio: corresponde a aquel que no presenta conductas previsibles. Este tipo de competidores nos impide trazar un plan, por lo que hay que estar al tanto de sus movimientos en todo momento.

En la ilustración 10, se analizará la posición de Mercadona respecto a sus competidores, haciendo referencia a la cuota de mercado de *retailers* en España, mediante el siguiente gráfico:

Ilustración 10. Cuota de mercado de retailers en España.



Fuente: Kantar Worldpanel (2017).

Mercadona lidera el crecimiento entre los *retailers* a finales de 2017 con un 24,1% del mercado (1,2 puntos más que en 2016) según los datos de Kantar Worldpanel.

Lidl consigue elevar su crecimiento mediante la renovación de sus tiendas y la introducción de nuevas tendencias.

Carrefour se consolida en segundo lugar en el ranking con una cuota de 8,7%, debido a la adquisición de Hipermercados del grupo Eroski. Por otra parte, Eroski pierde peso con un 5,6%, a su vez el grupo Dia sufre el impacto de la mayor competencia en su modelo clásico de tiendas, perdiendo 0,3 puntos respecto al año anterior. Por último, Auchan también pierde puntos en su cuota de mercado.

Según este informe, cabe destacar que nueve de cada diez hogares, es decir el 90,7% han comprado al menos una vez en Mercadona, frente al 66% de Carrefour o Dia.

6. Conclusión.

Para poder entender el funcionamiento de la empresa Mercadona en su entorno es necesario un análisis objetivo de su estrategia empresarial. A partir de este trabajo se ha podido obtener gran parte de la información relevante de la empresa y se ha podido llegar a una serie de conclusiones. Es importante destacar que Mercadona es una empresa familiar con capital exclusivamente español, dedicada al sector de la alimentación, que ha alcanzado una gran importancia financiera entre los años 2005 y 2017. Además de aumentar considerablemente su número de tiendas y empleados.

Del análisis de la misión, visión y valores de Mercadona se puede deducir que su objetivo principal es satisfacer los grupos de interés y conseguir la máxima rentabilidad a partir de la diferenciación en precio y calidad. Además, de la satisfacción al cliente que es el verdadero “jefe”.

Con el análisis del entorno, se han detallado los factores políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos que afectan a dicha empresa, además de descubrir las amenazas, tanto de nuevos competidores como de productos sustitutivos mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Tras el análisis de los nuevos competidores se llega a la conclusión de que Mercadona se sitúa líder en el sector en el año 2018 con una cuota de mercado de 24.1%, casi triplicando a la empresa que se encuentra en segundo lugar en el ranking.

Para el análisis interno de la empresa, el cual persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene ésta para desarrollar su actuación competitiva, elaboramos la cadena de valor de Porter y el análisis DAFO. Se puede observar que Mercadona se encuentra en una situación privilegiada debido a factores demográficos y factores migratorios, destacando que una de sus estrategias más conocidas fue aprovechar la crisis económica española para atraer a los consumidores con su liderazgo en costes. Además, se puede observar en su estrategia competitiva su filosofía de siempre precios bajos (SPB), que consiste en proporcionar productos de la máxima calidad al precio más bajo posible.

Por otro lado, la principal clave del éxito de Mercadona es su elaborado modelo de calidad total. Este modelo sitúa al cliente en la cima de la pirámide, seguido por los trabajadores, proveedores, sociedad y el capital. Si el cliente está satisfecho y obtiene beneficios, saldrán recompensados el resto de componentes, además de ofrecer las máximas garantías a través de la “regla de oro de mercadona”.

Uno de los pilares principales de Mercadona es su buena relación con los proveedores, con los que mantiene un contrato de colaboración de carácter indefinido y con los que comparte su compromiso de I+D+i. Esta colaboración implica la fabricación en exclusiva de determinados productos para Mercadona. Sin embargo, un aspecto negativo a destacar de esta empresa sería la escasa variedad de marcas de cada producto en relación con sus competidores.

Para finalizar esta conclusión, acudimos a la frase célebre del fundador de Mercadona Juan Roig en la que dice que “cuando captas, defines y garantizas la calidad; sorprendes, incrementas ventas y tienes productos de éxito” en la que hace referencia al objetivo principal de Mercadona que es conseguir la satisfacción del cliente a través de la calidad de sus productos.

7. Bibliografía.

- AGUILAR, F. (1967). *"Scanning the Business Environment"*. New York, Macmillan.
- BAIN, J. (1959). *"Industrial Organization"*. Wiley.
- DE LA FUENTE, J., GARCÍA-TENORIO, J., GUERRAS, L., Y HERNANGÓMEZ, J. (1997). *"Diseño organizativo de la empresa"*. CIVITAS.
- DESS, G., Y LUMPKIN, G. (2003). *"Dirección estratégica de la empresa, creando ventajas competitivas"*.
- DUNCAN, T. (1998). *"A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships"*.
- EDWARDS DEMING, W. (1989). *"Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis"*. Ediciones Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ, E. (2005). *"Dirección estratégica de la empresa"*. DELTA.
- GRANT, R. (2008). *"Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones"*. Thomson-Civitas.
- GREGORY, N. (1997). *"Principios de economía"*. Harcourt Brace & Company.
- GUERRAS, J. Á., Y NAVAS, J. E. (2014). *"Casos de dirección estratégica de la empresa"* (Vol. 5ª ed). Thomson Reuters-Civitas.
- GUERRAS, L. Á., Y NAVAS, J. E. (2015). *"La dirección estratégica de la empresa"* (Vol. 5ª ed). Thomson Reuters-Civitas.
- GUERRAS, L. Á., Y NAVAS, J. E. (2016). *"Fundamentos de dirección estratégica de la empresa"* (Vol. 2ª ed). CIVITAS.
- HAMEL, G., Y PRAHALAD, C. (1998). *"Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del futuro"*. Ariel.
- HAX, A., Y MAJLUF, N. (1997). *"Estrategias para el liderazgo competitivo"*. Granica.
- KANTAR WORLDPANEL. (2017).
- KENNETH, R. (1986). *"El concepto de estrategia de la empresa"*. ORBIS.
- KOONT, H., Y WEIHRICH, H. (1993). *"Elementos de administración"*. McGraw-Hill.
- MERCADONA. (2017). *MEMORIA ANUAL*.
- MINTZBERG, H. (1984). *"Teoría general del entorno"*.
- MINTZBERG, H. (1995). *"La estructura de las organizaciones"*. ARIEL ECONOMÍA.
- PENROSE, E. (1959). *"The Theory of the Growth of the Firm"*.
- PORTER, M. (1980). *"Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores"*. Free Press.
- PORTER, M. (1985). *"Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior"*. Free Press.

PORTER, M. (1987). *"Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior"*. PATRIA.

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

SILVA, M., SANTOS, J., RODRÍGUEZ, E., Y HERNANDO, C. (2008). *"Las relaciones humanas en la empresa"*. Paraninfo CENGAGE Learning.

8. Páginas web

-. (2017). Mercadona. 01/09/2018, de Mercadona Sitio web: <https://www.mercadona.es/>

-. (2017). Mercadona SA. 18/09/2018, de SABI Sitio web: https://sabi.bvdinfo.com/version-2018102/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=1799G0DMTXK7T3Q&loginpostback=true&ssotoken=ckVwy9NwYC5Y8JhdU1P4Xg%3d%3d

ValenciaBonita. (2017). Los orígenes de los supermercados en Valencia. 14/09/2018, de ValenciaBonita.es Sitio web: <https://www.valenciabonita.es/2017/10/27/los-origenes-de-los-supermercados-en-valencia/>

Javier Iturrioz del Campo. (2018). EBITDA. 25/10/2018, de Expansión.com Sitio web: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ebitda.html>

César ruiz. (2015). Estructura organizativa de Mercadona. 15/09/2018, de Clubensayos Sitio web: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Estructura-organizativa-en-Mercadona/2980702.html>

Patricia Mesa Molina. (2014). Misión, visión, valores. 03/09/2018, de - Sitio web: <http://mesarepiso.blogspot.com/2014/04/misionvision-y-valores-de-3-empresas.html>

Rafael Pampillón. (2009). El envejecimiento de la población española complica el futuro de las pensiones. 10/10/2018, de Economy weblog Sitio web: https://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/01/el_envejecimein/

Beatriz García. (2015). Mercadona se come a la competencia, pero Lidl es el que más crece. 10/10/2018, de LIBREMERCADO Sitio web: <https://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/>

-. (2018). Ranking de empresas. 10/10/2018, de Merco Sitio web: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

-. (2018). ¿Cuál es el verdadero líder? 22/10/2018, de GESTION.ORG Sitio web: <https://www.gestion.org/cual-es-el-verdadero-lider/>

-. (2016). Tipos de ventajas competitivas. 22/10/2018, de emprende pyme.net Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-ventajas-competitivas.html>

Esther Fabiola Garza Ojeda. (2007). Estrategias y ventajas competitivas. 05/11/2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>

Karla Stirpe. (2016). Logística de aprovisionamiento y distribución. 25/09/2018, de Blog de Wordpress.com Sitio web: <https://logisticamuialpcsupv.wordpress.com/2016/02/03/externalizacion-cada-vez-mas-presente/>

-. (2018). Cuotas de mercado de la distribución. 11/11/2018, de kantar worldpanel Sitio web: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/28.01.18/01.01.17>

M.Carmona/ P.Arnuro/J.Romera. (2009). Los secretos de un gigante de la distribución alimentaria: así funciona Mercadona. 25/10/2018, de elEconomista.es Sitio web: <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/1069997/03/09/En-el-cuartel-general-de-Roig-asi-funciona-Mercadona.html>

J.Brines. (2018). Los interproveedores de Mercadona disparan sus inversiones. 15/11/2018, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/04/01/5ac0f75946163f18798b4581.html>

M.Blanco/S.Gutiérrez. (2008). El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial es España: el caso Mercadona. 14/10/2018, de UNIVERSIA Business Review Sitio web: <https://ubr.universia.net/article/viewFile/644/770>