



**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023/2024
CONVOCATORIA NOVIEMBRE**

MERCADONA. FACTORES DE ÉXITO

AUTOR: García Broncano, Javier

DNI: 47467535C

TUTORA: González Torres, Thais

En Fuenlabrada, a 05 de noviembre de 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
I. Delimitación y características e importancia de la industria y/o subindustrias a las que pertenece Mercadona	5
II. Estrategia empresarial.....	6
III. Análisis estratégico: ¿qué es? ¿Para qué sirve? ¿Niveles? ¿Herramientas?	7
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	9
I. Externo	9
1. General:	9
2. Específico.....	12
II. Interno:.....	15
III. DAFO.....	17
IV. Plan estratégico	18
1. Orientación futura de la empresa	18
2. Modelo de Gestión de Calidad Total (GCT)	19
3. Siempre Precios Bajos	21
4. “El jefe”	21
5. Estrategia 6.25.....	22
6. Expansión internacional	23
7. “Listo para comer”	24
8. Supermercados eficientes (Tienda 8).....	24
9. Ecommerce.....	25
CONCLUSIONES	27
BIBLIOGRAFIA	28

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fuente: Google	7
Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia	12
Ilustración 3. Fuente: Google	12
Ilustración 4. Fuente: es.statista.com.....	15
Ilustración 5. Fuente: Google.	16
Ilustración 6. Fuente: Memoria anual Mercadona 2021.....	19
Ilustración 7. Fuente: Memoria anual Mercadona 2021.....	19
Ilustración 8. Fuente: Memoria anual Mercadona 2020.....	20
Ilustración 9. Fuente: Google	21
Ilustración 10. Fuente: Memoria anual Mercadona 2020.....	22
Ilustración 11. Fuente: Web Mercadona	23
Ilustración 12. Fuente: Memoria anual Mercadona 2022.....	24
Ilustración 13. Fuente: Google	24
Ilustración 14. Fuente: Web Mercadona	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia	18
---	----

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo se tendrá por objeto de análisis a la empresa Mercadona S.A y las principales estrategias que ha llevado a cabo a lo largo de su historia hasta situarla como empresa líder del sector de los supermercados, más concretamente de los supermercados, en España. Siendo esto lo que me ha parecido interesante, el como ha pasado de ser una tienda de barrio a estar presente en toda la Península Ibérica, para realizar este análisis.

El objetivo es conocer lo que rodea a la empresa que le lleva a conseguir situarse como líder del sector en España, a través de un análisis estratégico interno y externo de la misma.

Por un lado, en el análisis externo, podemos identificar las principales amenazas y oportunidades que encuentra la empresa en su entorno, a través del análisis PESTEL, realizando un análisis del sector de la alimentación además de identificar a sus principales competidores.

Por otro lado, analizaremos las principales fortalezas y debilidades de la empresa elaborando un análisis interno mediante la cadena de valor de Porter. Con la unión de ambos mediante el análisis DAFO.

Todo ello, finalmente, lo relacionaremos con las estrategias que ha llevado a cabo Mercadona, destacando como eje principal el Modelo de Gestión de Calidad Total. Destacando también el modelo de Tienda Eficiente, algo que tiene mucho que ver con la conciencia que tiene la sociedad hacia el medio ambiente, y la internacionalización, con la expansión de la compañía hacia Portugal.

MARCO TEÓRICO

I. Delimitación y características e importancia de la industria y/o subindustrias a las que pertenece Mercadona

El tipo de industria o mercado en el que opera la empresa determina en gran parte cuál será su comportamiento (Case, Fair, & Oster, 1997).

La industria alimentaria es el sector responsable de todos los procesos relacionados con los alimentos, teniendo como finalidad la satisfacción de las necesidades alimentarias de las personas mediante la producción de alimentos. Se trata de la parte de la industria que lleva a cabo las fases de la cadena alimentaria; estas son:

- Transporte.
- Recepción de la materia prima.
- Manipulación y almacenamiento.
- Procesamiento o transformación.
- Conservación del producto elaborado.
- Servicio al consumidor final.

Existen diferentes tipos de industrias alimentarias como son la agrícola y de cultivo, panificadora, cárnica, pesquera, láctea, de las bebidas, aceite, de alimento animal, etc. (DKV, 2022)

Dentro de esta industria Mercadona se encarga de su distribución para llegar al cliente final. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) la distribución alimentaria es uno de los eslabones más importantes en la cadena agroalimentaria. Facilita la comercialización de los alimentos y al mismo tiempo pone en contacto al sector productor e industrial con los consumidores que finalmente cierran el ciclo de esta cadena (MAPA, 2023)

Según un informe publicado por el MAPA, el canal de compra preferido en España es el supermercado y autoservicio, acumulando en 2020 el 47% de la facturación, aunque sufriendo un ligero descenso respecto al 2019. Está seguido de la tienda tradicional y el hipermercado. El modo de compra que ascendió de manera significativa fue el comercio online, debido a la pandemia, aunque este ha estabilizado su crecimiento desde 2021, según un estudio de Kantar. (Savills Aguirre Newman Research, 2022)

Es un sector en continua evolución que se adapta a las demandas de los consumidores dando cabida hoy en día a diferentes modelos de negocio, aumentando el valor tanto para consumidores como para la industria como puede ser el empaquetado, el transporte, la financiación o la conciencia ecológica.

Dentro de la distribución alimentaria podemos diferenciar entre tiendas pequeñas, supermercados e hipermercados que se encargan de la venta al por menor y los Cash & Carry que tienden más a un mercado mayorista en el que venden en grandes cantidades como puede ser Costco y Makro.

A Mercadona se le puede enmarcar dentro de la venta al por menor, siendo un supermercado grande, la característica que tienen en común este tipo de supermercados es la superficie de los locales y la cantidad de cajas de pago que tienen en la salida, con una localización de proximidad y un horario y gama de productos amplia. Cuentan con servicio directo al cliente de productos perecederos, siguiendo una línea de abastecimiento desde una central que se encarga de las compras para después distribuirlo por los diferentes

establecimientos. Esto les permite acumular el suficiente poder de negociación con el proveedor llegando a conseguir precios muy competitivos, este es el caso de Mercadona.

En España, el sector de la distribución alimentaria existe Mercasa, empresa pública de la Administración del Estado que presta servicio especialmente al mercado mayorista, actualmente cuenta con 24 unidades comerciales que engloban a más de 3100 empresas mayoristas y de servicios complementarios, donde la más destacada es Mercamadrid ya que aglutina gran parte del mercado de distribución de alimentos frescos como frutas, verduras y pescado (Mercasa, 2023).

II. Estrategia empresarial

El concepto de estrategia se originó en el clásico chino “El arte de la guerra” de Sun Tzu. Una estrategia se considera un camino u objetivo a seguir para alcanzar el éxito.

Por otro lado, Von Neumann y Morgenstern y la publicación de sus artículos en la Teoría de Juegos de 1944 puso en primer plano el concepto de estrategia en la economía y las matemáticas, aunque también se utiliza en contextos político, de guerra o negocios.

Para dar una definición mucho más moderna, se tiene que nombrar a Guerras Martín y Navas López, que la definen como que “La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.” (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En definitiva, se podría decir que la estrategia empresarial intenta contribuir como un impulsor o motor de acciones, por la que se descubren y potencian ventajas competitivas mediante la búsqueda de diferentes planes de acción, además de fijar las metas a conseguir y estableciéndose como una guía que favorece la actuación del día a día e implica un compromiso de los actuantes en la empresa (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 1999)

Los diferentes niveles de estrategia son:

Estrategia corporativa: se busca elegir las actividades y negocios y por tanto, identificar aquellos que no le generan valor y abandonarlos. Lo que se busca es que “todo valga más que la suma de las partes” (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Estas empresas se pueden agrupar en función de tres dimensiones, la dimensión vertical, dimensión de producto y la dimensión geográfica o internacional. En este sentido, hay un modelo que ha cobrado gran relevancia como es el modelo de Abell, en el que se diferencia a los clientes.

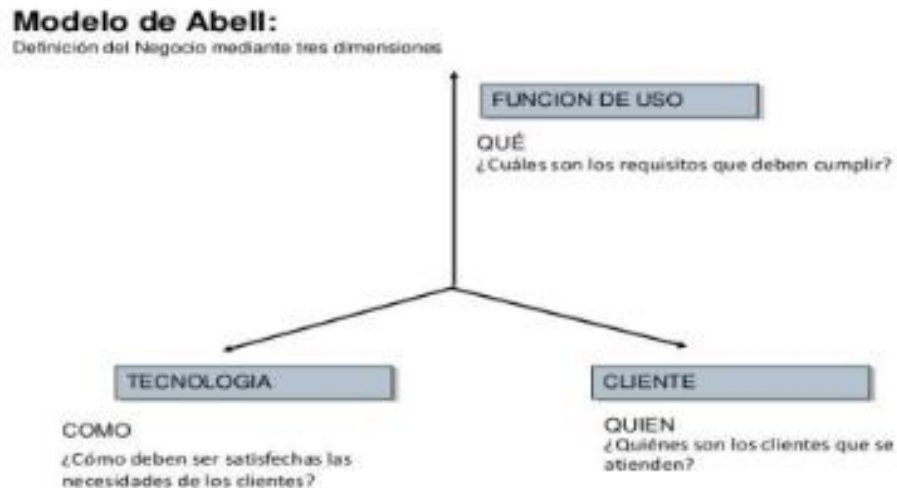


Ilustración 1. Fuente: Google

Estrategia competitiva o de negocio: analiza como competirán las empresas para lograr tener éxito.

Fue Ansoff (1976) quien formuló una de las clasificaciones más usadas respecto de las direcciones de crecimiento y desarrollo, basado en la situación tradicional o actual de la compañía y los nuevos desarrollos productos-mercado, destacando dos direcciones básicas, la de expansión y la de diversificación.

Sin embargo, estos conceptos de diversificación y expansión propuestos por Ansoff fueron ampliados por Navas y Guerras, quienes propusieron variantes que llevaron estrategias más específicas.

Dentro de las direcciones encontramos las estrategias de expansión donde podemos diferenciar entre la penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de los mercados, estrategia de internacionalización, estrategia de diversificación, integración vertical y estrategia de reestructuración.

III. Análisis estratégico: ¿qué es? ¿Para qué sirve? ¿Niveles? ¿Herramientas?

El análisis estratégico es un proceso de investigación interno y externo de la empresa. La finalidad que persigue es extraer la máxima información posible para establecer un plan de negocio que haga triunfar a dicha compañía, mejorar los puntos que flaqueen si se encuentra en marcha y potenciar los que son un éxito (CIMEC, 2023).

Nos encontramos tres niveles de estrategia:

- Estrategia Corporativa: Es común a toda la empresa ya que se crea un plan general de actuación en el cual se define los negocios de esta.
- Estrategia Competitiva: Específica para cada unidad de negocio, se realiza un plan de actuación para esa unidad con el fin de competir mejor.
- Estrategia Funcional: Busca un uso óptimo de recursos y habilidades en las áreas funcionales de la empresa.

Estos tres niveles se desarrollan, para definir la dirección estratégica de la empresa, mediante el proceso de análisis, formulación e implantación de las estrategias (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Para realizar el análisis estratégico debemos tener en cuenta el análisis externo, en el entorno general donde utilizaremos el análisis PESTEL, para el entorno específico, las 5 fuerzas de Porter, el análisis interno mediante la cadena de valor de Porter. Con ello podemos definir el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que nos ayudará a definir una mejor estrategia para la empresa. También hay que tener en cuenta la orientación futura de la empresa, que incluye la misión y visión, además de la Responsabilidad Social Corporativa ya que tiene mucha influencia en la imagen que proyecta la empresa, dándole un uso estratégico.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

I. Externo

1. General:

El análisis PESTEL es un instrumento que facilita la investigación y ayuda a las compañías a definir el entorno en el que actúan, analizando una serie de factores que además son los que le dan nombre a este método. Se trata de los siguientes factores: Políticos legales, Económicos, Sociales-culturales y Tecnológicos. Aunque últimamente también se han añadido los factores ecológicos (Guerras Martin & Navas López, 2015).

Por ello, este modelo es una herramienta muy utilizada por las organizaciones ya que, permite prever tendencias en el futuro a corto y medio plazo, ofreciendo un margen de acción amplio y mejorando su capacidad de adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados (Martín, 2017).

1. Dimensión político-legal:

En este grupo se incluye todo lo relacionado con las regulaciones legislativas que impone el gobierno y que pueden afectar directa o indirectamente al desarrollo normal de la empresa. Como por ejemplo las políticas impositivas, estabilidad o inestabilidad gubernamental, regulaciones, subvenciones (Guerras Martin & Navas López, 2015). La anticipación de estos posibles cambios hace que la empresa tenga una ventaja con respecto a la competencia.

Respecto a los factores legales, Mercadona está sujeta a numerosa legislación en un caso se encuentra con la legislación laboral impuesta por los sucesivos gobiernos que mediante el estatuto de los trabajadores y diferentes reformas laborales, la empresa tiene que hacer cumplir con sus trabajadores los sueldos mínimos, cotizaciones a seguridad social, prevención de riesgos laborales, etc. En este sentido Mercadona es una empresa reconocida por mejorar los derechos laborales de los trabajadores, llevando políticas como la no apertura de sus tiendas en domingos y festivos. También se enfrenta a la legislación en materia sanitaria que comprende un conjunto de normas jurídicas para proteger la salud de los consumidores respecto a las adecuadas prácticas de higiene y seguridad en la industria alimentaria, esta está regulada por la Ley 28/2015 del 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria, que fue actualizada a 8 de diciembre de 2018.

Respecto a los factores políticos, además de lo anteriormente mencionado se puede ver afectado por los aspectos de defensa de la competencia y la política monetaria y fiscal que se lleve a cabo en la Unión Europea.

También el conflicto bélico Rusia-Ucrania preocupa de lleno al sector primario y la industria agroalimentaria. Las importaciones son bajas en el caso del mercado ruso, pero son más importantes en las compras a Ucrania. Los dos principales productos importados desde ese país son los cereales (53,1%) y las grasas, aceite animal o vegetal (41,2%). El 27,4% del maíz y el 62% del aceite de girasol que importa España proceden de Ucrania. Por eso, además del impacto de los costes energéticos, han subido tanto los precios de los alimentos en este último año de guerra (Zaragozá, 2023).

2. Dimensión económica:

Este factor tiene que ver con el análisis y el estudio de todo lo relacionado con la economía de un país que puede afectar directa o indirectamente a la estrategia de una empresa. Los aspectos que se pueden tener en cuenta en este grupo serían, por ejemplo, la crisis económica, las tasas de desempleo, el PIB nacional, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, así como el IPC (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Los alimentos y los productos de higiene personal son bienes esenciales para las personas por lo que si encontramos un periodo de recesión económica no se ven afectados en gran medida, aunque si cambia la manera de adquirirlos.

- Estudio IPC: “es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España”. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo” (INE, 2023)

Durante el año 2022 por la situación de inflación de España y del mercado internacional se sufrió un parón en el crecimiento. Aumentando los costes de producción debido al aumento del precio de la energía, materias primas y del transporte, entre otros, limitando la tendencia positiva del sector. Siendo una de las principales conclusiones que se desprende del Informe Económico de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), que recoge las principales magnitudes del sector durante 2022, elaborado con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).

Durante la 2022, la producción real ha alcanzado un crecimiento del 1,5%, lo que muestra es la contención de la actividad de la industria si lo comparamos con el promedio de la tasa de crecimiento de la producción real entre los años 2015 y 2019, (obviando los años 2020 y 2021, excepcionales por la situación del COVID-19) que se situó en el 4,5% (FIAB, 2023)

España sigue siendo el tercer país más importante de la industria agroalimentaria de la UE de los Veintisiete por número de empresas, solo por detrás de Francia e Italia, al concentrar el 10,1% del total de compañías. La competitividad de la industria española, influenciada también por el número de horas de sol, es superior al de la UE, ya que los costes laborales son un 29% inferior.

- Estudio PIB: “es la medida estándar del valor de los bienes y servicios finales producidos por un país durante un periodo de tiempo menos las importaciones” (OCDE, 2023).

Con un peso estratégico clave en la economía española, el sector agroalimentario representa en torno al 11% del PIB y da empleo directo e indirecto a más de 2,7 millones de personas (Zaragozá, 2023). Karina Pereira, directora de Finanzas, Estudios Económicos y Talento de FIAB, destaca la fortaleza de la industria española de alimentación y bebidas. “Uno de cada cinco empleos en la industria manufacturera los aporta la industria de alimentación y bebidas, es decir, el 22% del empleo en este segmento, lo cual da muestra de su importancia en el conjunto de la economía española”, ha valorado (FIAB, 2023).

En el caso de Mercadona, la actividad directa representó el 2,05% del PIB, con más de 680.000 empleos y una aportación a las Administraciones Públicas de 9.858 millones de euros (Web Mercadona, 2023).

3. Dimensión sociocultural:

Son aquellos valores básicos de la sociedad que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de los consumidores en sus decisiones de compra, como, por ejemplo, los cambios

de estilos de vida, la demografía, religión, modas, ingresos, nivel educativo... (Guerras Martín & Navas López, 2015)

En esta dimensión podemos encontrar dos aspectos con los que se suele identificar a Mercadona tras adaptarse a la demanda de los consumidores, como son su variedad de productos sin gluten y sin lactosa, con el compromiso que adquirió con la Federación de Asociaciones de Celiacos de España (Web Mercadona, 2023), y la colaboración que realiza con los bancos de alimentos donando alimentos (Web Mercadona, 2023).

4. Dimensión tecnológica:

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

Gran parte de la innovación tecnológica que se está llevando a cabo Mercadona tiene que ver con la reducción de contaminantes como puede ser el tique digital y la tienda eficiente, la mejora de procesos como los almacenes Siglo XXI, el paso al mundo digital con la venta online y un mayor control de los stocks a través del Centro de Proceso de Datos que tiene en el municipio de Abalat dels Sorells (Valencia) con el fin de evitar el desperdicio y con ello evitar pérdidas.

5. Dimensión ecológica:

En esta dimensión encontramos todos los aspectos que tienen relación con la sostenibilidad del planeta como es la eficiencia energética y el tratamiento de residuos. Uno de los aspectos que tienen más relevancia es el uso de las energías renovables.

En el caso de Mercadona trata de contribuir al medioambiente mediante el aprovechamiento de su logística para el reciclaje de sus residuos así los camiones encargados del abastecimiento de las tiendas, además de estar propulsados por gas en lugar de gasolina no realizan viajes sin carga. A esto hay que sumarle el fomento del ahorro energético mediante la implantación de los supermercados eficientes o Tiendas 8, que veremos más adelante.

En conclusión, Mercadona se sitúa en un entorno dinámico, aunque favorable, debido a que existe una amplia gama de marcas y productos que existen en el mercado por lo que debe estar innovando sus productos y ser exigente con la calidad, tiene que ser consciente de los cambios que se produzcan en la sociedad ya que esta cambia de gustos y costumbres con mucha rapidez, lo que es valorado de manera muy positiva. Los datos económicos benefician a la empresa ya que esta representa una parte importante del PIB y mantiene un crecimiento durante los años, en contra partida encontramos la parte político-legal que debido a las reformas en el ámbito laboral y a la inestabilidad política que sufrimos esto puede llegar a considerarse como negativo en algunos momentos. Por último las inversiones que se realizan en materia de medio ambiente es algo positivo ya que, aunque se tengan unos grandes desembolsos ahora mismo se van a traducir en un ahorro en costes a futuro lo que es algo positivo.

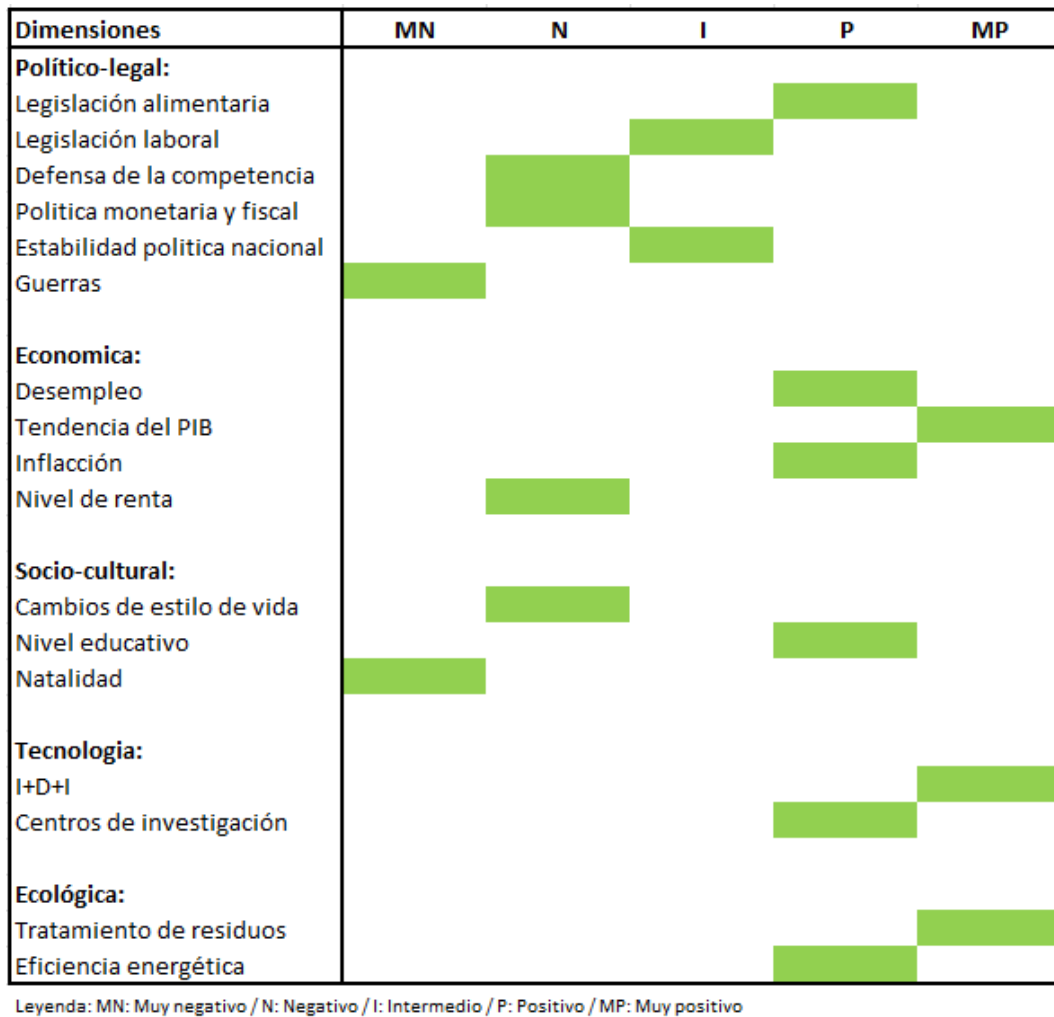


Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia

2. Específico

En la Escuela de Negocios de Harvard (Boston) en 1979 Michel Porter creó el modelo de las cinco fuerzas.

El hecho de dividir una industria en estas cinco fuerzas, que se analizarán a continuación, permite lograr un mejor análisis del grado de competencia existente, y realizar un mejor análisis de su entorno, es decir, una mejor identificación de oportunidades y amenazas, y, por tanto, facilita la toma de decisiones con respecto a las estrategias a seguir (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).



Estas son las cinco fuerzas, que vamos a analizar a continuación:

Ilustración 3. Fuente: Google

1. Amenaza de nuevos competidores:

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008). El problema que enfrenta a los nuevos competidores son las barreras de entrada, que son factores que dificultan su ingreso en la industria. Algunos ejemplos de estas barreras son: Necesidad de tecnología, falta de experiencia, cliente fiel a las marcas, grandes necesidades de capital y un mercado saturado. Todo esto conlleva costes importantes por lo que la amenaza de nuevos competidores es baja. También deberían considerar que el fracaso en la entrada en la industria les supondrá barreras de salida y con ello más pérdidas.

Nos encontramos con una compañía muy bien posicionada en la industria y que ha conseguido diferencias sus propias marcas consiguiendo vender un gran número de productos reduciendo el coste de ellos, además del prestigio conseguido a lo largo del tiempo mediante su estrategia de Siempre Precios Bajos, productos Sin Gluten e innovaciones ya asentadas en la empresa tanto a nivel tecnológico, de servicios y de productos. Algo muy positivo para la empresa es su red de distribución algo que no es fácil de lograr para un nuevo competidor sin tener un elevado coste inicial.

2. Poder de negociación de proveedores:

Se refiere al poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios e imponer sus condiciones. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Sin embargo, los proveedores de la compañía tienen poco poder de negociación debido a la política de interproveedores, que en algunos casos hace que la mayor parte de su producción la realice para Mercadona. También trabaja con muchos otros de proveedores mantiene relaciones a largo plazo.

3. Poder de negociación de clientes:

Hace referencia al poder con el que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

En esta industria el poder de negociación de los clientes es muy alto, debido a la gran cantidad de supermercados donde pueden realizar la compra. Para intentar minimizar este poder las diferentes marcas intentan atraer a los clientes mediante descuentos, aplazamientos de pago, mayor calidad, devoluciones y sistema de atención al cliente. Todos ellos los tiene implantados Mercadona salvo los descuentos ya que no realiza ofertas.

4. Rivalidad entre competidores existentes:

Se considera la fuerza más poderosa de las 5 y hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Nos enfrentamos a una dura competencia en el sector de los supermercados, ya que hay muchas empresas como son Carrefour, Dia, Aldi, Lidl, Hipercor, Ahorramás, etc. Sin embargo, Mercadona sigue destacando respecto a muchos de sus competidores por las diferentes estrategias que ejecuta como es la calidad-precio de sus productos, el servicio a domicilio, “listo para comer” y el poder ubicar sus establecimientos tanto en la periferia como en el centro de las poblaciones lo que le permite llegar a mayor cantidad de clientes.

En contra partida podemos destacar el no abrir los domingos y festivos, algo que si hace el reto de sus competidores en algunos supermercados o el horario 24 horas de algunos competidores.

5. Amenaza de productos sustitutivos:

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

Se puede considerar que esta es alta ya que Mercadona no se especializa solo en un producto o sección sino que ofrece una gran gama de productos en las diferentes secciones. Esta amenaza puede ser suplida ofreciendo una calidad-precio que sea atractivo para el cliente. Aquí entra de nuevo el que Mercadona trabaje con interproveedores lo que facilita crear productos de alta calidad, incluso imitaciones a otros de gran calidad sin perderla, pero ofreciéndolo a precios más bajos.

La competencia es la concurrencia en el mismo mercado de múltiples empresas que producen bienes o servicios similares y de un gran número de consumidores que compran libremente con suficiente información. Siendo la mejor garantía para que todos podamos escoger lo que se adecue a nuestros gustos y necesidades y obtengamos la mejor relación calidad-precio en cada momento (CNMC, 2013).

El siguiente gráfico con muestra como se divide el mercado de los supermercados en el año 2022 en España. Liderando, destaca, Mercadona con un 27,4% frente a los 7,6% de Carrefour y el 6% de Lidl. Esta última ha afianzado la tercera posición por delante de Grupo Día que la estuvo ocupando hasta 2019 (Orús, 2023). La subida de precios viene precedida por el fin de la estrategia de SPB que se quiere dar por finalizada en el presente año.

Carrefour, de origen francés, se puede considerar un hipermercado debido a que normalmente se encuentra en el exterior de las ciudades en grandes establecimientos donde vende tecnología y cuentan con gasolineras, también cuenta con su filial Carrefour Express que si se encuentra en el centro de las ciudades y se pueden considerar supermercados. Hay que destacar de estos que algunos de los supermercados abren 24 horas y tienen una tarjeta club con promociones y descuentos, como principales elementos diferenciadores, además de ofrecer productos textiles, juguetes, electrodomésticos... entre otros productos, así como el reparto a domicilio y la venta online.

Lidl, proviene de Alemania al igual que Aldi, ofrece unos precios inferiores a otros supermercados. Cuenta con una tarjeta de fidelización a través de su aplicación que ofrece numerosos descuentos, a pesar de no disponer de producto fresco sin empaquetar, se puede realizar una compra completa ya que dispone de productos textiles, del hogar, para vehículos y de diferentes productos que van cambiando según la temporada en la que nos encontremos como pueden ser productos para el jardín, navidad, vuelta al cole... Además de ofrecer productos de diferentes nacionalidades, solo disponibles durante un pequeño periodo de tiempo.

No podemos olvidar a las tiendas de barrio o tiendas especializadas que puedan tener cerca de los supermercados que no son capaces de competir en precio pero si en el trato cercano que se le da al cliente, cosa que no es posible en los lineales de un supermercado.

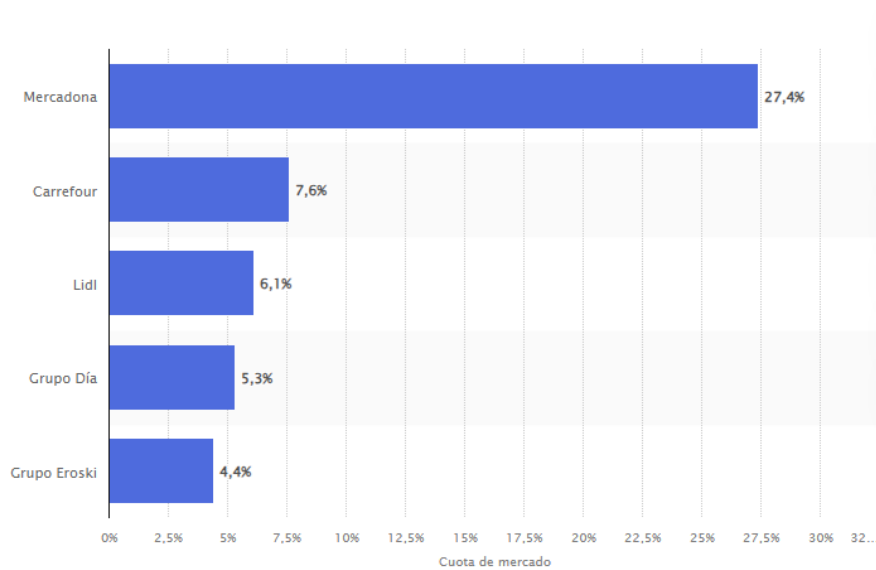


Ilustración 4. Fuente: es.statista.com

Finalizado el análisis externo y el de la competencia podemos decir que las oportunidades que tiene para aprovechar su ventaja Mercadona son su poder negociación con los proveedores, las barreras que existen para nuevos competidores y el avance tecnológico con el que cuenta, mientras que las amenazas más claras están en el terreno político-económico, el poder que tienen los clientes de decisión debido a la fuerte competencia y a los cambios socioculturales.

Respecto a la industria de los alimentos y bebidas en España, podemos concluir que es un sector fundamental en la economía. A pesar de la gran cantidad de competidores y el creciente desarrollo tecnológico hacia la venta online, respecto de la venta presencia, el mercado continúa siendo fuerte, demostrando la capacidad de generar rentas debido a como se adapta a los cambios del cliente, diversificar productos y generar nuevos servicios como ofrecer comida en el propio supermercado, la entrega a domicilio y los pedidos online. Sin embargo, hay que tener en cuenta diferentes factores como son la inflación, las políticas que se lleven a cabo y, continuar, adaptándose a los consumidores.

II. Interno:

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder desarrollar su actividad. Para ello, Michael Porter, en 1985, diseñó la cadena de valor que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, es decir, pasando desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del producto final o servicio que sea valioso para el mercado (Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining*, 1985). En la siguiente ilustración se muestra la cadena de valor:



Ilustración 5. Fuente: Google.

En el caso de Mercadona, a continuación, estas son las actividades primarias y de soporte que le da una ventaja competitiva sostenible.

Actividades primarias: Son aquellas implicadas en la creación del producto, su venta y la transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta: Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas (Riquelme, 2023):

- **Logística interna:** Mercadona puso en marcha hace años el proyecto Almacén Siglo XXI, impulsando la tecnología y la innovación en estas instalaciones, permitiendo reducir sobreesfuerzos y haciendo estos lugares muy seguros. Actualmente, cuenta con 5 bloques de este tipo. Además de contar con una red logística que consigue la reducción de costes y aumenta la eficiencia y eficacia de los transportes. Sin olvidar, las colmenas que se encargan del reparto del servicio a domicilio (Mercadona, 2022)
- **Producción:** En este punto el nuevo modelo de Tienda 8 o Tienda Eficiente tiene mucha importancia y supone una ventaja respecto de sus competidores al proporcionar un menor coste energético, supermercados modernos y amplios, mejora en la seguridad del trabajo.
- **Logística externa:** La relación con los proveedores y la búsqueda del producto local o regional para ofrecerlo en los supermercados de la zona implica una reducción en los costes de aprovisionamiento y, también, el tiempo que invierte en ello, respecto a otros competidores que necesitan servir sus productos desde almacenes centralizados.
- **Marketing y ventas:** La publicidad puede ser considerada una debilidad ya que no invierte en ella, aunque en contra partida es algo que no necesita ya que debido a su política a “El Jefe” en el centro de todas las decisiones se vale de la fidelidad de estos para darse a conocer a más gente. Este hecho viene dado por las políticas que ha llevado a cabo como es la de Siempre Precios Bajos, la variedad de producto sin gluten o el ambientar las diferentes secciones para que el cliente piense que está entrando en diferentes tiendas pero dentro del mismo supermercado.
- **Servicios postventa:** Es una de las principales preocupaciones de Mercadona, el dar una atención al cliente de calidad por teléfono, correo electrónico y hacer reuniones con los clientes, mediante los centros de coinnovación, para poder resolver sus dudas y atender a las propuestas de mejora.

Actividades de soporte: Son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Riquelme, 2023):

- **Infraestructura:** La manera que tiene planteadas sus infraestructuras Mercadona supone una ventaja competitiva ya que dispone de los bloques logísticos repartidos por toda España que permite dar servicio de manera rápida y eficiente a los numerosos supermercados. Estos últimos están situados en sitios estratégicos que permite llegar a mayor ratio de población. (Mercadona, 2022)
- **Recursos Humanos:** Invierte en la formación de sus trabajadores estando la mayor parte de ellos contratados de manera indefinida, algo que es llamativo para un demandante de empleo. A esto hay que sumarle ventajas laborales como el cierre en domingos y festivos, además de las oportunidades de conciliación laboral que ofrece.
- **Desarrollo tecnológico:** El Centro de Proceso de Datos, ofrece gran ventaja competitiva, permite conocer el estado de los productos frescos de todas las tiendas y así poder adelantar sus decisiones. (Delgado, 2021) Ha sustituido los papeles por tablets, para sus empleados, y empezado a implementar el tique digital, para el cliente, con el fin de reducir los residuos (El Economista, 2023). Además, los centros de coinovación, ayuda a conocer la opinión del cliente de los que ya han surgido 100 nuevos productos (Web Mercadona , 2018)
- **Aprovisionamiento:** Siempre busca proveedores nacionales que permita tener productos de calidad y frescos, ayudando de esta manera al sector primario nacional y reducir los costes de transporte.

Tras realizar el análisis interno de Mercadona mediante la cadena de valor, podemos destacar que le generan una ventaja competitiva la logística interna, el servicio postventa, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento.

III. DAFO

El análisis DAFO, proviene de las siglas en ingles SWOT (Strenghts, Weaknesses, Oportunities y Threats), es una herramienta de diagnóstico que permite a las organizaciones identificar los factores que impulsan el logro de sus objetivos así como las barreras que deben superarse o reducirse al mínimo para alcanza los resultados deseados. Fue creada en los años 60 por Albert. S. Humphrey. (Jover, 2022)

Tras el análisis externo e interno de la empresa, podemos obtener un análisis DAFO en el que representar las debilidades y fortalezas de la empresa así como de las amenazas y oportunidades de su entorno.

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa variedad de marcas, por la apuesta en sus propias marcas. • Poca publicidad. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia. • Situación económica cambiante a nivel mundial debido a las decisiones políticas y a la guerra. • Mercado muy estable con poco crecimiento. • Poder de negociación de los clientes.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística interna. • Atención al cliente. • Marcas propias y su calidad. • Apertura de nuevas tiendas y almacenes. • Aprovisionamiento. • Desarrollo de la tecnología. • Posicionamiento de marca. • Gestión de los recursos humanos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la economía tras la Covid-19. • Posicionamiento geográfico. • Apertura a nuevos mercados. • Liderazgo en el sector. • Inversión en I+D+I. • Poder de negociación con proveedores. • Barreras de entrada y salida

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

IV. Plan estratégico

1. Orientación futura de la empresa

Es todo aquello de lo que se compone la empresa y quiere ser. La estrategia es la manera de satisfacer los grupos de interés ligados a la visión por medio de objetivos planteados (Guerras Martin & Navas López, 2015).

La misión de la empresa “es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la visión” (Albrecht, 1996)

En el caso de Mercadona, su misión se define de la siguiente manera:

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” (Mercadona, 2021).

La Visión de la empresa es “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” (Mercadona, 2021)

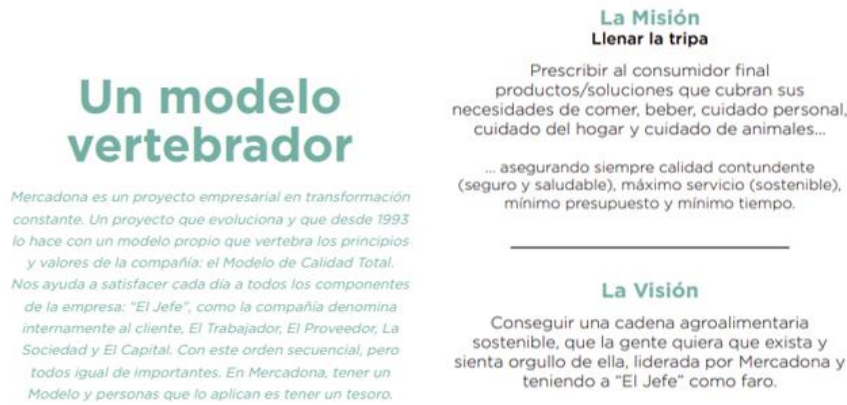


Ilustración 6. Fuente: Memoria anual Mercadona 2021

2. Modelo de Gestión de Calidad Total (GCT)

La gestión de calidad busca la excelencia a lo largo de la cadena de creación de valor de la empresa con una clara orientación hacia el mercado y el cliente, enfatizando la calidad total del servicio (Black & Porter, 1995) (Dean & Evans, 1994) (Douglas & Judge, 2001) (Van Der Wiele, Williams, & Dale, 2000) Así, el actual modelo de gestión de calidad total se ha configurado con una perspectiva interdisciplinar e integradora que contempla aspectos “técnicos, físicos, humanos y de liderazgo” (Ciampa, 1993) Su introducción es responsabilidad directa de la Alta Dirección que asume un papel de liderazgo, vital para su implantación y para conseguir mejoras en los resultados (Madu & Kuei, 1996).

Los elementos básicos del Modelo GCT son la orientación al cliente externo y los grupos de interés, la cooperación interna y el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso de la dirección, la gestión por procesos y sistemas, la gestión por hechos o basada en información, la orientación a las personas o al cliente interno, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas, la cooperación externa y el enfoque ético (J, 1992)

El éxito en cualquier tipo de mercado se consigue mediante la diferenciación respecto a la competencia o al mejor aprovechamiento de los recursos lo que permite conseguir un margen de beneficios mayor. Mercadona, combina ambas técnicas dentro del modelo GCT, que dota a la compañía de una ventaja competitiva en su esfuerzo por satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, trabajadores, sociedad como capital que están dentro de su Cadena Agroalimentaria Sostenible. Este modelo pretende conseguir una ventaja competitiva mediante valores como son la transparencia, colaboración, el diálogo y la empatía.

Como se puede observar en la imagen, el modelo de Gestión de Calidad Total que desarrolla Mercadona pone en primer lugar al cliente, ofreciéndole una buena calidad a precios más bajos que su competencia. Al cliente se le considera “El Jefe” pues todas las decisiones que toma la compañía tienen como objetivo la satisfacción de este contando con 22 centros de coinnovación donde se realizan más de 12.500 sesiones con “Jefes”. Sin embargo, para poder conseguir esta satisfacción hay que completar toda la cadena empezando por tener unos trabajadores contentos y se sientan partícipes de la empresa por lo que aplica una gestión de los recursos humanos



Ilustración 7. Fuente: Memoria anual Mercadona 2021

basada en la estabilidad mediante contratos fijos en su mayoría, la formación continua, posibilidad de promoción interna y otros valores. (Mercadona, 2021)

Respecto a los proveedores, desarrolla una relación estable con ellos y con los interproveedores lo que facilita que estos ofrezcan un producto de calidad que de mayor beneficio a la compañía y por ende les repercute a ellos con la venta de un número superior de unidades de su producto, por ello mantienen una cooperación constante, tanto es así que un gran número de sus proveedores terminan por centrar su producción en exclusiva para Mercadona por lo que acaban siendo parte de la compañía indirectamente.

Mercadona trata de conseguir el progreso de la sociedad y su desarrollo de manera sostenible, apostando por el emprendimiento, impulsando el talento y trabajando por reducir el impacto de su actividad con el medioambiente, esto último se ve reflejado en la utilización de vehículos híbridos, de gas y eléctricos y en la reducción del uso de plástico en muchos de sus productos. Con esto intenta lograr su objetivo final de “seguir construyendo un modelo de empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista”. Incluyéndose en el año 2011 en el Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales de los Derechos Humanos. Otra de las iniciativas que lleva a cabo es el impulso del comercio de proximidad donde, por ejemplo, compra los productos que se cultivan en la zona donde se encuentra dando un impulso a la sociedad de la zona y, permitiéndole ofrecer un producto característico del lugar a un coste menor. He de destacar su compromiso con la sociedad, en concreto, con las personas desfavorecidas mediante su política social y responsable, como podemos observar en la siguiente imagen.



Ilustración 8. Fuente: Memoria anual Mercadona 2020

En último lugar de la cadena del modelo de GCT nos encontramos al capital. El desembolso realizado por Mercadona para ofrecer una gama de productos tan amplia es grande, pero se ve compensada con las numerosas ventas que realiza lo que mantiene constante el crecimiento de su cuota de mercado gracias al éxito de todos los eslabones anteriores en la cadena.

En definitiva, podemos decir que el modelo que adoptó Mercadona es una mezcla de las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo por una empresa, ya que en sí es una estrategia corporativa pero necesita de diferentes estrategias competitivas y funcionales para que todo sea un éxito. Solo dejó de lado la internacionalización que la dejó apartada hasta la consolidación del modelo, ya que encontramos desarrollo de producto con sus propias marcas blancas, la integración vertical de sus proveedores e interproveedores, el desarrollo de mercados al llevar los productos tradicionales de cada zona a sus supermercados, la apertura y reforma de tiendas buscando esa calidad, estrategias de penetración de mercado con el desarrollo de la página web

y la opción de compra online, e incluso ha llevado a cabo la estrategia de reestructuración al retirar productos por no cumplir los estándares y la reducción de producto fresco empaquetado para aumentar la venta de ese producto pero sin empaquetar.

3. Siempre Precios Bajos

Una de las estrategias más reconocidas de Mercadona es la de Siempre Precios Bajos, que puede ser enmarcada dentro de una estrategia competitiva, de penetración de mercado por el liderazgo en costes, reconocible ya que usaba el logo de la propia estrategia en las bolsas de plástico, en sus supermercados y en cualquier tipo de publicidad que hiciera la compañía. Se implementó en 1997 y consiste en ser una estrategia basada en ofrecer el mínimo precio de los productos, sin ofertas ni promociones, asegurando a los clientes poder tener siempre una cesta de la compra con la mejor relación calidad-precio independientemente del momento en el que realicen la compra, por eso su denominación. Para ello, la compañía realiza revisiones internas constantemente para eliminar las ineficiencias que provocan un encarecimiento de los costes de los productos y con ello de los precios. Un ejemplo de ello es la optimización de las rutas y capacidades de carga de sus camiones lo que supone un ahorro considerable teniendo en cuenta el número de supermercados de los que dispone y los trayectos que deben realizar los camiones para abastecerlos. Para llevar a cabo esta política tiene mucha importancia la relación con proveedores e interproveedores, ya que proporciona volúmenes de muy grandes de pedidos a cambio de tener Mercadona acceso a todas las cifras de costes de manera que esta se encarga de ayudar a los proveedores e interproveedores a mejorar sus procesos para ser lo más baratos y eficientes posibles.



Ilustración 9. Fuente: Google

Mercadona está inmersa en una transformación cuya finalización está prevista en 2023. Cuyos objetivos son la transformación digital, con la mejora de venta online, cambio a un modelo de tienda más eficiente, la expansión internacional, nueva sección “Listos para comer” y la reducción de plásticos.

4. “El jefe”

A esta la podríamos considerar la principal estrategia corporativa de la empresa ya que es el centro de atención para la toma de decisiones es el cliente es el “El Jefe”, tomando la compañía todas las decisiones buscando la satisfacción de este. Observando la Memoria Anual de Mercadona de 2020 he podido observar que cuenta con 1.641 supermercados. Este mismo año, a pesar de la pandemia, inauguró 70 supermercados (10 de ellos en Portugal) pero a su vez cerró 65 por diferentes motivos entre los que destaca el no responder a los estándares de la empresa. En la Memoria, Mercadona agradece la confianza de “El Jefe” para poder superar los desafíos sobrevenidos este año 2020 en el que han obtenido un beneficio superior al del año anterior mientras seguían ofreciendo la máxima calidad y seguridad alimentaria a precios imbatibles”. También han reformado 152 de sus centros adaptándolos al estilo de tienda eficiente que viene dando en los últimos años, numerosas novedades en sus productos y mejoras de algunos de ellos. (Mercadona, 2020)

Cuenta con diferentes certificaciones en materia de seguridad alimentaria las cuales sirven para dar confianza del cliente, estos certificados son ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, certificado IFS (Higher Level) y certificado BRC.

Algunas de las medidas que llevan a cabo para satisfacer a El Jefe son:

- Proporcionar un surtido de productos con la máxima calidad y precios mínimos
- Estrategia de frescos con calidad, frescura y surtido. Contando con charcuteros, pescaderos, fruteros, etcétera en sus supermercados.
- Servicio de atención al cliente mediante un teléfono gratuito.
- Asegura la protección de datos.

El Modelo de Tienda Eficiente busca mejorar la experiencia del cliente en el supermercado durante la compra ofreciendo un servicio mejorado y espacios más amplios para su comodidad. Entre las mejoras que podemos encontrar en estas tiendas son más grandes con espacios para dejar el carro y no estorbar a otros clientes, carros sin moneda, nuevo diseño de cestas, cambios en la carnicería eliminando el mostrador y ofreciendo todos los productos en bandejas agilizando el proceso y evitar colas. Pero también el cliente encontrará a un carnicero dispuesto a preparar la carne a su gusto. Una línea de cajas totalmente renovada donde pesará los productos de la frutería y panadería eliminando la responsabilidad de hacerlo al cliente. Como gran novedad, desde el año 2018 en algunos de sus supermercados está ofreciendo variedad de comida recién hecha, además de mostrador con cubiertos, servilletas y microondas para los casos en los que el cliente quiera consumir la comida en el propio supermercado. También mejora los vestuarios y sala de descanso de los trabajadores, teniendo en cuenta que si este se siente cómodo en su puesto de trabajo ofrecerá un mejor servicio al cliente. Otro elemento para tener en cuenta es la reducción del consumo eléctrico, mediante aislante térmico, reducción acústica y ahorro de agua.



Ilustración 10. Fuente: Memoria anual Mercadona 2020

5. Estrategia 6.25

El objetivo que persigue esta campaña es el de reducir al máximo el consumo de plástico. Actualmente Mercadona ya lo aplica en la mayoría de sus tiendas, queriendo llegar a la totalidad de ellas a lo largo del año 2021. Aunque podríamos enmarcarlo en una estrategia de desarrollo de mercados por la diferenciación que puede tener con sus competidores, esta estrategia tiene mucho más en común con la Responsabilidad Social Corporativa ya que se encuentra dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados por la Organización de Naciones Unidas, algo que puede ser valorado por los clientes de manera muy positiva.

Actualmente la empresa recicla el 70% del plástico, marcándose el objetivo de llegar al 100% en 2025 al igual que reducir su consumo en un 25%. Todo esto lleva una inversión prevista de 140 millones de euros en 4 años. A través de seis acciones que implican cambios internos como es el cambio en los envases, la coordinación con proveedores, adaptación de las tiendas, gestión de residuos y su logística. (Web Mercadona, 2021)

El cambio que notaran los clientes en las tiendas son la sustitución de bolsas de un solo uso por otras hechas con fécula de patata, diferentes bolsas en la línea de caja como son las bolsas de plástico con un alto porcentaje de material reciclado, las bolsas de papel y las cestas de rafia, todas ellas son reutilizables y reciclables lo que disminuye el consumo de plástico. Otro cambio es la sustitución de numerosos envases de plástico por otros de cartón, colocación de diferentes papeleras para potenciar el reciclado en sus tiendas, cubiertos reutilizables en la sección “Listo para Comer” y la vuelta al granel en la sección de frutas y verduras. (Web Mercadona, 2021)



Ilustración 11. Fuente: Web Mercadona

Aunque esta estrategia se podría enmarcar en una estrategia funcional ya que implica la optimización de recursos en la empresa, tiene más que ver con la Responsabilidad Social Corporativa de la misma y la imagen que se da a la sociedad y la implicación con esta última.

6. Expansión internacional

La estrategia de internacionalización se puede entender como el desarrollo de mercados, debido a que el motivo que lleva a salir del mercado nacional es encontrar otros mercados para sus productos y/o servicios. Por tanto, se puede definir como el proceso a través de la cual la empresa planea sus actividades, de una forma parcial o total, a un entorno internacional y crea flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre los diferentes países en los que ejerce la actividad. (Araya, 2013)

Mercadona aunque ha estudiado durante varios años la expansión a los países cercanos a España como son Portugal o Italia no se lanzó hasta este mercado porque no se ajustaba a su Modelo de Calidad Total, haciéndose efectiva la internacionalización en el verano de 2019 con la apertura en Oporto (Portugal) de su primera tienda fuera de España. Por lo que lo podríamos considerar una estrategia corporativa ya que busca un crecimiento para la empresa a largo plazo.

Según datos de la memoria anual del año 2022, son treinta y nueve supermercados con los que cuenta en el país vecino tras la apertura en este último año de 10 nuevos. (Mercadona, 2022)



Ilustración 12. Fuente: Memoria anual Mercadona 2022

7. “Listo para comer”

La diversificación no relacionada se produce cuando una empresa opta por llevar a cabo una nueva actividad que no guarda relación con la que desempeña en la actualidad. Conlleva un mayor riesgo (Digital Business & Law School, 2023)

En el caso de Mercadona, encontramos como ejemplo, esta nueva sección se implementó en los supermercados de la Comunidad Valenciana en 2018, caracterizándose por tener comida preparada para llevar. Aunque en 2020, la situación sanitaria obligó a su cierre temporal, se aprovechó para continuar implantando la sección en la totalidad de las tiendas, teniendo un gran éxito en la actualidad gracias a su variedad, llegando a finales de 2022 a ser 972 tiendas de toda la península cuentan con ella, donde además cuentan con mesas, sillas y menaje para que “el jefe” pueda disfrutar de la comida en el propio establecimiento.

Según cifras publicadas por la propia empresa les genera una venta media de 323 millones de euros en toda la cadena (Mercadona, 2022).



Ilustración 13. Fuente: Google

8. Supermercados eficientes (Tienda 8)

Mercadona ha seguido reforzando en 2022 su red de supermercados y, gracias a un esfuerzo inversor de 587 millones de euros, ha terminado el año con un total de 1.676 tiendas, tras haber inaugurado 53 en España y 10 en Portugal y cerrado un total de 49 que no se adaptan a los estándares actuales de calidad de la cadena. De esa inversión total, Mercadona ha destinado 356 millones de euros a las nuevas aperturas y 138 a reformar 41 establecimientos para adaptarlos al Modelo de Tienda Eficiente (Tienda 8). Asimismo, se han invertido 10 millones de euros en equipamiento para los supermercados y 83 en la adquisición de nuevos terrenos y locales. Gracias a ello, la compañía refuerza su compromiso de sostenibilidad

llegando a generar hasta un 40% de ahorro energético respecto a una tienda convencional, consecuencia de la combinación de factores, como, la apuesta por la iluminación LED o el uso de envolventes térmicas en fachadas y suelos mejorados, a lo que se suma la reciente apuesta por la eliminación de los tickets de compra en papel. Un proyecto pionero iniciado a finales de 2016 con el objetivo de dar una mayor calidad de servicio a los “Jefes”, ya que les ofrece una mejor experiencia de compra, con un espacio más amplio y confortable y una mejor disposición del surtido. Las Tiendas 8 introducen tecnologías vanguardistas e importantes avances para el conjunto de la plantilla, con servicios más modernos, con herramientas y dispositivos que optimizan el flujo de información a tiempo real y facilitan la colaboración entre los trabajadores (Mercadona, 2022).

Este proyecto, además, ha hecho de la sostenibilidad uno de los pilares de su estructura: con unas instalaciones que aprovechan al máximo la eficiencia y una estrategia que fomenta el consumo consciente y crítico, que se guía por criterios sociales y medioambientales y que persigue el objetivo claro de garantizar un consumo de productos de máxima calidad con el menor impacto posible, contribuyendo, de esta manera, a mejorar la vida de las personas que habitan este planeta y de las generaciones futuras (Mercadona, 2022). En este ámbito, la compañía ha continuado apostando por las energías renovables a través del montaje de placas solares en muchos de sus supermercados tanto en España como Portugal. Los paneles fotovoltaicos ubicados en las cubiertas de estas tiendas han supuesto un total de 4.418 kW de potencia nominal instalada y una producción de 5.964 MW/año, equivalentes a 1.849 toneladas de CO₂ emitidas. Asimismo, se han implantado sistemas de frío industrial en 163 tiendas con tecnologías basadas en gases refrigerantes respetuosas con el medioambiente (Mercadona, 2022).

Esta inversión que está realizando la empresa se puede enmarcar dentro de una estrategia de desarrollo de mercados lo que sería una estrategia competitiva, en la cual se trata de mejorar la experiencia del cliente y del empleado con el fin de repercutir en su experiencia de compra consiguiendo su fidelidad y con ello aumentar la cifra de venta. Todo esto enmarcado dentro de una estrategia funcional ya que intenta reducir costes optimizando los recursos de los que dispone.

9. Ecommerce

Continuando con las estrategias competitivas que está llevando a cabo Mercadona encontramos la página web y los pedidos online, con cada vez más peso en la sociedad, desarrollando nuevos mercados.

La relevancia y protagonismo que tiene internet hoy en día es indiscutible. Un estudio afirmaba que “sólo un 17% de los españoles opta por realizar su compra de alimentos ‘online’ siendo la categoría menos demandada en la compra por Internet” (Europa Press, 2018).

Llegado el año 2020 con la pandemia de Covid-19, que sigue presente actualmente. Sirvió de modificador para las conductas sociales y comportamientos de consumo donde la consultora MARCO, realizó una encuesta afirmando que un 74% de los consumidores confirman este cambio en sus ámbitos, siendo un 60% los que afirman comprar más por internet.



Ilustración 14. Fuente: Web Mercadona

En el caso de Mercadona, la compañía tomó la decisión de mejorar el servicio online en el año 2018 el cual ofrecía, a través de su página web y un sistema de distribución centralizado en sus tiendas. Este proyecto consiste en la modificación del sistema de preparación y reparto centrado en almacenes exclusivos para la venta online, llamados Colmenas, además de la mejora de la página web, lo que puede permitir multiplicar hasta 8 veces la eficiencia del sistema tradicional. Esto supone un claro ejemplo de penetración de mercado al desarrollar un mercado que no es el habitual en el caso de la empresa como es la venta presencial en sus supermercados. Dentro de su estrategia corporativa de desarrollar los mercados en los que compete.

Actualmente, este sistema se encuentra implantado en Valencia, Barcelona y Madrid, llegando a inaugurar una colmena en Getafe (Madrid) en el mes de abril de 2020, en pleno estado de alarma, lo que permitía garantizar el suministro de productos a las tiendas y mantener el sistema online, al mismo tiempo. En el mes de mayo 2022 se inauguró la colmena situada en Alicante ofreciendo este servicio a las provincias de Alicante y Murcia, sumándose a esta en el mes de noviembre, la última inaugurada, en Sevilla dando servicio a parte de las provincias de Sevilla y Huelva. Este sistema lleva incorporado un compromiso de sostenibilidad y eficiencia, contando con una flota de vehículos que utilizan gas como combustible, capaces de realizar 15 repartos con un depósito, lo que reduce considerablemente las emisiones de CO₂, estos vehículos están adaptados para transportar cada tipo de producto a la temperatura adecuada para el mismo. (Mercadona, 2022)

Para poder seguir haciendo frente a las necesidades de los “Jefes” en algunas áreas se sigue trabajando el envío desde la tienda de proximidad evitando así sobre costes de combustibles y romper con el compromiso de sostenibilidad de la empresa. Por ello han seguido avanzando en la mejora del modelo tanto en la preparación como el reparto con el fin de reducir el tiempo y optimizar recursos, estando disponible en 18 tiendas de diferentes provincias. Durante el año 2022 la facturación ha alcanzado los 540 Millones de euros. (Mercadona, 2022)

La última inauguración en este mes de septiembre ha sido de una mini colmena en Boadilla del Monte (Madrid) consolidando el proyecto de la venta online. En un principio dará servicio a Boadilla del Monte, Alcorcón y Villaviciosa de Odón, aunque se irá extendiendo el servicio progresivamente. Una de las principales novedades en este servicio es que se ha comenzado a vender online productos de “Listo para Comer”. (Web Mercadona, 2023).

CONCLUSIONES

La primera conclusión para destacar tras analizar la empresa es que Mercadona es una empresa en continuo crecimiento desde su fundación en 1977 como una pequeña carnicería hasta contar con 1637 tiendas según cifra de su memoria anual de 2022. Una de las razones que facilitado esto es la inversión que realiza en I+D+I, siendo muestra de ello el Centro de Procesos de Datos que ofreciendo una gran ventaja competitiva.

Actualmente es líder en un sector que representa el 11% del PIB, Mercadona un 2,05%, contribuyendo a disminuir la tasa de empleo del país, además de otorgar beneficios a sus trabajadores como un sueldo más elevado y formación, consiguiendo con ello una mayor productividad.

El modelo de Gestión de Calidad Total que sigue la empresa para satisfacer tanto al “jefe”, trabajadores, proveedores, sociedad y al capital, lo convierte en una ventaja competitiva. Consiste en posicionar al cliente en el centro de todas las decisiones, por eso se le llama “el jefe”. Hasta este año 2023 ha seguido una estrategia de liderazgo en costes mediante su política SPB (Siempre Precios Bajos) buscando ofrecer productos de calidad a precios más bajos que la competencia sin promociones ni ofertas, también reduciendo al mínimo el coste en publicidad

Una gran parte de la reducción de sus costes la consigue mediante la alianza con proveedores nacionales y su red de interproveedores que trabajen en exclusiva para ellos consiguiendo de esta manera un menor precio. Sin olvidarnos del modelo de tienda eficiente (Tienda 8) que supondrá un ahorro en los gastos de suministros, principalmente.

La internacionalización en Portugal es todo un reto para la compañía, tanto a nivel de desembolso de capital como el adaptarse a una sociedad diferente a la española con su propia cultura gastronómica y con ello satisfacer a los nuevos “jefes”, lo que le permite desarrollar las estrategias de diversificación tanto en producto como en mercado.

La empresa cuenta con una red logística importante, su propia marca blanca que le generan una importante ventaja competitiva. Sin embargo, varios de sus competidores ofrecen productos más diversos como pueden ser electrodomésticos, juguetes, etc. lo que podría suponer una amenaza al no contar con una cartera de productos tan diversificada.

Por último, dispone de una red logística de transporte intermodal que permite reducir los costes económicos y ecológicos para el abastecimiento de sus tiendas al trabajar con proveedores de cercanía y de disponer de los bloques logísticos que aumentan la productividad.

Se puede concluir que el objetivo del trabajo se ha cumplido ya que se ha podido conocer la evolución de las estrategias que sigue para destacar frente a la competencia y convertirse en líder del sector.

BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, K. (1996). En *La misión de la empresa* (pág. 169). Barcelona: Paidós.
- Álvarez, J. I. (29 de noviembre de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/15-aniversario/noticias/11499466/11/21/Alimentacion-y-bebidas-un-sector-clave-en-la-economia-espanola.html>
- Araya, L. A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Revista Técnica Empresarial*, 18-25.
- Black , S. A., & Porter , L. (1995). An Empirical Model for Total Quality Management. *Quality Management Journal*, 149-146.
- Case, K., Fair, R., & Oster, S. (1997). *Principios de Microeconomía*. EEUU.: Pearson.
- Ciampa, D. (1993). *Calidad total. Guía para su implantación*. Argentina: Addison-Wensley Iberoamerica.
- CIMEC. (2023). Obtenido de <https://www.cimec.es/analisis-estrategico/>
- CNMC. (10 de diciembre de 2013). Obtenido de <https://blog.cnmc.es/2013/12/10/que-es-la-competencia/>
- Dean, J., & Evans , J. (1994). Total Quality, management, organization and strategy. *West Publishing*.
- Delgado, J. T. (22 de mayo de 2021). Obtenido de https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/mercadona-centro-leon.html
- Digital Business & Law School. (2023). *ESERP*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/estrategias-diversificacion-empresarial/#:~:text=La%20diversificaci%C3%B3n%20no%20relacionada%20se,que%20desempe%C3%B1a%20en%20la%20actualidad.>
- DKV. (21 de junio de 2022). Obtenido de <https://dkv.es/corporativo/blog-360/sociedad/accion-social/consumo/industria-alimentaria>
- Douglas, T., & Judge, W. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 158-169.
- Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. España: Graficas Rey.
- El Economista. (19 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/12330192/06/23/como-activar-el-nuevo-ticket-digital-de-mercadona-desde-el-movil.html>
- Europa Press. (19 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.europapress.es/epagro/noticia-alimentacion-sector-alimentario-categoria-menos-demanda-online-espana-solo-17-20180919125232.html>
- FIAB. (18 de abril de 2023). Obtenido de <https://fiab.es/inflacion-crecimiento-industria-alimentacion-bebidas/>
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. España: Civitas Thomson Reuters.
- INE. (28 de septiembre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

- J, E. (1992). *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*. Milwaukee: Procter & Gamble.
- Jover, A. (1 de agosto de 2022). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/origen-del-dafo-alicia-jover/?originalSubdomain=es>
- Licari, S. (07 de marzo de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Madu, C., & Kuei, C.-h. (1996). Introducing strategic quality management. *Long Range Planning*, 121-131.
- MAPA. (2023). Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/distribucion-agroalimentaria/>
- Martín, J. (15 de mayo de 2017). *CEREM* . Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Mercadona. (2020). *Memoria Anual*.
- Mercadona. (2021). *Memoria Anual* .
- Mercadona. (2022). *Memoria Anual*.
- Mercasa. (2023). Obtenido de <https://www.mercasa.es/que-es-mercasa>
- OCDE. (2023). Obtenido de <https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/pib-espanol.htm>
- Orús, A. (29 de septiembre de 2023). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/540894/porcentaje-de-ventas-de-los-grandes-supermercados-en-espana/>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining* . New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Puelles Pérez , J., Gómez Suárez, M., & Puelles Gallo, M. (2011). En *Marcas de distribuidor* (págs. 28-30). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Riquelme, M. (2023). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Savills Aguirre Newman Research. (2022). Obtenido de <https://pdf.euro.savills.co.uk/spain/nat-esp-2022/supermercados-esp%C3%B1a-febrero2022-esp-final.pdf>
- Van Der Wiele , A., Williams , A., & Dale , B. (2000). Total quality management: It is a fad, fashion or fit? *Quiality Management Journal*, 65-79.
- Web Mercadona . (25 de octubre de 2018). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/asi-es-la-innovacion-conjunta-con-los-clientes-de-mercadona/news>
- Web Mercadona. (26 de enero de 2021). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-cumple-con-su-compromiso-y-elimina-las-bolsas-de-plastico-de-un-solo-uso-en-todas-sus-tiendas/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250>
- Web Mercadona. (08 de octubre de 2021). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/se-cumple-un-ano-de-la-estrategia-625-de-mercadona-para-la-reduccion-del-plastico/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250>
- Web Mercadona. (16 de mayo de 2023). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/dia-del-celiaco-cada-dia-en-mercadona/news>

- Web Mercadona. (31 de agosto de 2023). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-pone-en-marcha-una-nueva-colmena-en-la-comunidad-de-madrid/news?idCategoriaSeleccionada=1470731303671>
- Web Mercadona. (25 de septiembre de 2023). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-dona-mas-de-10500-toneladas-de-alimentos-en-la-primera-mitad-de-2023-y-amplia-su-colaboracion-con-entidades-sociales/news?idCategoriaSeleccionada=1470731303671>
- Web Mercadona. (15 de mayo de 2023). Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/impacto-economico-de-mercadona-en-espana-en-2022/news?idCategoriaSeleccionada=1470731303671>
- Zarozá, J. L. (20 de febrero de 2023). *El Periodico de España*. Obtenido de <https://www.epe.es/es/activos/20230220/sector-agroalimentario-platos-principales-renta-83115153>