



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

# **ANÁLISIS Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: MERCADONA**

**Alumno: Ismael Blanco Muñoz**

**Julio, 2019**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen .....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	8
2. Descripción de Mercadona .....	9
2.1 Cronología .....	9
2.2 Descripción.....	10
2.3 Propósitos de la organización .....	13
2.3.1 Misión.....	13
2.3.2 Visión .....	15
2.3.3 Valores.....	16
3. Objetivos empresariales y estructura organizativa .....	17
3.1 Objetivos empresariales.....	17
3.2 Estructura organizativa.....	19
4. Análisis estratégico.....	21
4.1 Análisis externo .....	21
4.1.1 Análisis entorno general: Perfil estratégico del entorno.....	21
4.1.2 Entorno específico .....	34
4.2 Análisis interno.....	37
4.2.1 Análisis interno funcional: Cadena de valor.....	38
4.2.2 Interacciones en la cadena de valor .....	43
4.2.3 Análisis de los recursos y capacidades .....	44
4.3 Análisis DAFO .....	47
5. Elección estratégica .....	48
6. Conclusiones.....	50
7. Bibliografía.....	52

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Resumen ejecutivo 2018 (Fuente: Mercadona) .....	11
Ilustración 2 Modelo calidad total (Fuente: Mercadona) .....	12
Ilustración 3 Estructura organizativa (Fuente: Mercadona) .....	19
Ilustración 4 Consejo administración (Fuente: Mercadona) .....	20
Ilustración 5 Pirámide poblacional 2018(Fuente: www.populationpyramid.net) .....	27
Ilustración 6 Cadena de valor (Fuente: Google).....	39
Ilustración 7 Centros logísticos (Fuente: diario expansión) .....	41
Ilustración 8 Reloj estratégico Bowman (Google) .....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución PIB en M€ 2004-2020(Datos INE: Elaboración propia) .....	24
Gráfico 2 Evolución PIB per cápita 2000-2017(Datos INE: Elaboración propia) .....	24
Gráfico 3 Variación PIB anual 2004-2018(Datos INE: Elaboración propia).....	25
Gráfico 4 Evolución tasa de paro 2006-2018(Datos: INE Elaboración propia).....	25
Gráfico 5 Evolución IPC 2000-2018(Elaboración propia).....	26
Gráfico 6 Proyección población 2018-2033 .....	28
Gráfico 7 Perfil estratégico del entorno (Elaboración propia) .....	33
Gráfico 8 Cuota de mercado 2016-2018(Fuente: KanterWorldpanel) .....	34
Gráfico 9 Gasto familiar en alimentación 2008-2018(Fuente: INE).....	35
Gráfico 10 Preferencias del consumidor (Fuente: Encuesta anual consumo) .....	37
Gráfico 11 Análisis DAFO (Elaboración propia).....	47

## RESUMEN

El objeto del trabajo a desempeñar es el análisis y formulación estratégica sobre la empresa Mercadona con el fin de encontrar sus claves de negocio, poder analizarlas y sugerir una serie de recomendaciones estratégicas al respecto.

Para conseguir todo esto empezamos por una breve descripción y ámbito de actuación de la empresa seguido después por un análisis tanto interno como externo con el objetivo de detectar el entorno específico, así como las áreas de la cadena de valor que le reportan ventajas competitivas sobre sus adversarios.

Todo este análisis del entorno externo e interno arroja un DAFO en el que la empresa podría sacar dos conclusiones en las que debiera poner énfasis en el futuro: su expansión hacia países cercanos y su mejora en materia de página web y compra online.

Por último, analizamos o tratamos de determinar la estrategia que desarrolla Mercadona y pudimos argumentar que, si bien es un liderazgo en costes, Mercadona aprovecha este liderazgo para dotar a sus productos de la mejor relación calidad precio a ojos del consumidor. También destacamos otra de las grandes ventajas de Mercadona y es sin duda su capacidad de cooperación activa con sus proveedores especialistas, todo ello sumado a su capacidad logística y de transporte que no hace más que aumentar en los últimos años.

En cuanto a las recomendaciones, desde este análisis sugerimos la inminente expansión hacia países como Portugal o Francia para aprovechar así su capacidad logística y de inversión. En parte también se recomienda esta expansión debido a la madurez en la que ha entrado el sector en España.

## ABSTRACT

The object of the work to be carried out is the analysis and strategic formulation of Mercadona company in order to find its business keys, be able to analyse them and suggest a series of strategic recommendations in this respect.

To achieve all this, we begin with a brief description and scope of action of the company followed by an analysis both internal and external with the aim of detecting the specific environment, as well as the areas of the value chain that bring competitive advantages over their adversaries.

All this analysis of the external and internal environment yielded a SWOT in which the company could draw two conclusions in which it should emphasize the future: its expansion into nearby countries and its improvement in terms of website and online shopping.

Finally, we analysed or tried to determine the strategy developed by Mercadona and we were able to argue that, although it is a leadership in costs, Mercadona takes advantage of this leadership to provide its products with the best value for money in the eyes of the consumer. We also highlight another of the great advantages of Mercadona and is undoubtedly its capacity for active cooperation with its specialist suppliers, all this added to its logistical and transport capacity that has only increased in recent years.

As for the recommendations, from this analysis we suggest the imminent expansion towards countries like Portugal or France to take advantage of their logistic and investment capacity. In part this expansion is also recommended due to the maturity in which the sector has entered Spain.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, misión, visión, DAFO, siempre precios bajos “SPB”, cadena de valor, liderazgo en costes, estrategia híbrida, internacionalización, expansión, logística, inversión, buen empleador, valores, recursos y capacidades, PESTEL, “el jefe”, actividades de apoyo, actividades primarias, Porter, distribución, agroalimentario, especialista, interproveedor.

Strategy, mission, vision, SWOT, always low prices, value chain, cost leadership, hybrid strategy, internationalisation, expansion, logistics, investment, good employer, values, resources and capabilities, PESTEL, "the boss", support activities, primary activities, Porter, distribution, agri-food, specialist, inter-supplier.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El propósito con el que se realiza este trabajo es el análisis exhaustivo de la estrategia empresarial llevada a cabo por Mercadona. Analizar su ámbito interno y externo, así como el del mercado de la distribución para poder lograr extraer la razón del éxito de esta empresa en un sector tan competitivo y atomizado como es este.

La elección de esta empresa viene dada en parte por su presencia diaria en la vida de todos los consumidores y por otra parte porque representa un caso de crecimiento fulgurante y arrollador en los últimos 30 años.

Con mi aportación en este análisis he pretendido radiografiar las áreas más importantes de esta empresa y subrayar sus ventajas competitivas más contundentes y sostenibles a largo plazo, así como sus puntos de mejora en otras áreas cruciales de cara al futuro.

Como aportación más subjetiva y personal en las conclusiones de este trabajo se dan una serie de recomendaciones a la empresa que según mi óptica se deberían llevar a cabo en un futuro cercano. Estas áreas de desarrollo serían la expansión hacia países limítrofes como Portugal y Francia pues se aprovecharía la estructura logística y financiera de la empresa evitando por otra parte los riesgos de un mercado maduro como es el de la distribución en España.



## **2. DESCRIPCIÓN DE MERCADONA**

### **2.1 CRONOLOGÍA**

Mercadona S.A. nace en el año 1977, dentro del grupo empresarial Cárnicas Roig, que es propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi. El objetivo inicial que se pretende conseguir con la creación de Mercadona S.A. es ampliar la comercialización de carnes, así como expandirse al negocio de los ultramarinos. El nombre de Mercadona procede del valenciano mercat de dona (“mercado de la mujer”).

En el año 1981 Juan Roig compra la empresa de sus padres (Mercadona), que en ese momento contaba con ocho tiendas de ultramarinos repartidas por Valencia. Realiza esta compra con el apoyo de su esposa y de sus hermanos Francisco, Amparo y Trinidad.

Una vez que Juan Roig adquiere la empresa y se pone al mando de la misma, establece un método novedoso hasta esa fecha, y es que en el año 1982 Mercadona se convierte en la primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta. Seguido de la implantación del escáner, realiza una estrategia de expansión mediante la adquisición de otras empresas del sector de los ultramarinos, las cuáles comienzan a acusar la presión del capital francés. De tal modo que en el año 1988 se hace con los 22 supermercados que hay en Valencia de Superette. Además, en ese mismo año, la empresa inaugura el bloque logístico de Riba-roja de Turia, que se convierte en un centro pionero en España por ser el primero en estar totalmente automatizado.

En 1989 adquiere las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, el objetivo de adquirir estas dos últimas compañías es tener ya presencia en otra ciudad a parte de Valencia, que en este caso se trata de Madrid. Pasados dos años, en 1991 sigue con su estrategia de expansión a base de adquisición de otras empresas, en este caso se produce la compra de Supermercados Dinos y Súper Aguilar, en este período donde Mercadona alcanza la cifra de 10.000 trabajadores y un total de 150 establecimientos.

En el año 1993 se implanta una de las estrategias comerciales que más éxito le dio a la compañía, la denominada SPB (siempre precios bajos) que más adelante derivara en el modelo de calidad total. En 1996 nacen las marcas Hacendado, Bosque verde y deliplus.

En el año 1998 con el objetivo de introducirse en otra Comunidad Autónoma que fue Cataluña, adquiere las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró. Posteriormente Mercadona firma alianzas con Almacenes Gómez Serrano para así introducirse en el mercado andaluz.

Entre los años 1999-2000 abre sus centros logísticos de Antequera y Sant Sadurní d'Anoia. En los años venideros proseguiría con su expansión logística por toda la península. En 2008 se lleva a cabo la realineación de Mercadona con el Modelo de Calidad Total, quince años después de su implantación. En 2016 aprueba iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal. En 2017 se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia Frescos Global para impulsar y modernizar las nuevas secciones de frescos.

Como vemos con todo lo descrito anteriormente, la política inicial de expansión de Mercadona es muy importante, ya que lo que pretende la empresa en pocos años es colocarse en las Comunidades Autónomas más grandes e importantes del país que son Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía. Una vez que Juan toma el mando absoluto de la compañía, realiza una política de reducción de precios con los proveedores (lo cual en un futuro le permitirá ofrecer productos de alta calidad, pero a precios más bajos) e invierte con gran fuerza en publicidad y en las denominadas ofertas gancho. Después de un tiempo utilizando esta estrategia, Juan se da cuenta que los resultados no son para nada los esperados, por eso decide replantear esa estrategia y establece un modelo que había leído de la obra de Alberto Galgano y que había llevado a la práctica la empresa Toyota “Gestión de Calidad Total” junto con una nueva estrategia denominada “Siempre Precios Bajos” que aparece en el año 1993 y que es la estrategia que conocemos hoy en día. (Fuente: información recogida en la página web de la empresa Mercadona <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>)

## **2.2 DESCRIPCIÓN**

“Mercadona es un proyecto compartido y sostenible que lleva más de 35 años construyéndose, que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y mejore constantemente”

Mercadona es una compañía de supermercados, de capital español y familiar, que tiene por objetivo satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza de ropa y del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con la alimentación y el cuidado de sus mascotas.

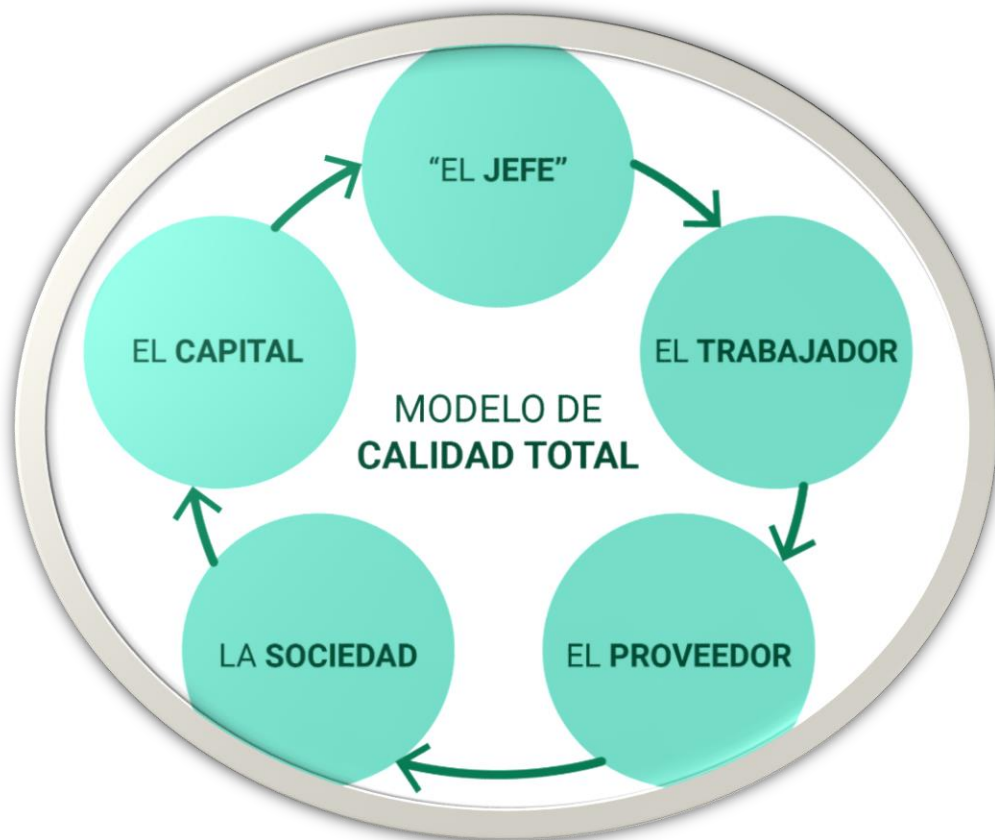
Actualmente dispone de 1.630 tiendas en toda España y una plantilla de 84.000 trabajadoras y trabajadores que se esfuerzan cada día por ofrecer la máxima excelencia en el servicio.



Ilustración 1 Resumen ejecutivo 2018 (Fuente: Mercadona)

Como datos más relevantes de esta figura podemos observar tanto la importancia que tiene esta empresa para el empleo nacional (3%) así como para el PIB (1,7%). Por otra parte, el 85% de sus compras se realizan en territorio nacional. En el último curso ha aumentado su facturación, pero no así su beneficio la mayor parte debido a los proyectos de inversión que tiene Mercadona en su horizonte hasta 2023.

El modelo que tiene implantado la empresa desde 1993 es el de Gestión de la calidad total por el cual busca satisfacer por igual a los 5 componentes de la cadena:



*Ilustración 2 Modelo calidad total (Fuente: Mercadona)*

- El jefe: así se le denomina en Mercadona al cliente, queriendo resaltar y enfocar toda la importancia de su negocio en el consumidor final. Su lema es “innovar para sorprender a el jefe”.
- El trabajador: para satisfacer a sus clientes Mercadona también busca satisfacer a sus trabajadores, siendo estos una parte importante de la cadena. Esto se ve reflejado en su sueldo que es uno de los más altos del sector de la distribución. También apuestan fuertemente por la formación y la promoción interna del trabajador.

## Análisis y formulación estratégica

- El proveedor: Mercadona trabaja conjuntamente con proveedores e interproveedores para satisfacer al cliente. La compañía trabaja con 120 interproveedores y más de 700 proveedores, todos ellos especialistas, de frescos y secos, colaboración conjunta que ha permitido incorporar know-how a los lineales de la compañía e impulsar, paralelamente, productos locales y de proximidad, con más frescura, y especializados.
- La sociedad: para contribuir con la misión de la empresa es necesario satisfacer a la sociedad contribuyendo a su desarrollo y progreso de manera sostenible.
- El capital: el beneficio llega tras satisfacer el resto de componentes de la empresa, el objetivo es que el proyecto perdure en el tiempo y obtenga beneficios como consecuencia de hacer bien las cosas.

## **2.3 PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.3.1 MISIÓN**

La misión fue definida por Jack Fleitman como: *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” Fleitman, J. (2000).*

La misión de una empresa es la declaración duradera de la razón de ser de la empresa, su propósito o el motivo para el que fue creada. Se diferencia de la visión en cuanto al enfoque, ya que la misión sería el equivalente a el alma de la empresa y la visión sería la forma de materializar esa alma o esencia de la empresa.

La importancia de una buena definición de la misión radica en que esta sirve de guía y de punto de referencia para los miembros de la empresa y a su vez permite que todos los miembros actúen en función de ella. Esto permite que se logren los objetivos y se diseñen estrategias siguiendo esa línea de pensamiento marcada por la misión.

Mercadona define en su memoria anual de 2017 la siguiente misión:

*“Prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Carro Menú\* (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”.*

Como bien sabemos una misión bien definida tiene que hacerse a partir de las siguientes variables (Hax y Majluf, 1997:257-258)

- La definición del campo de actividad: se trata de los distintos negocios en los que la empresa opera o puede operar en el futuro. Llevado a la práctica puede referirse a los productos o servicios ofrecidos, los mercados atendidos o el ámbito geográfico. En este caso la misión descrita por la empresa no nos muestra un campo de actividad suficientemente concreto ya que tan solo nos habla genéricamente de productos y del sector agroalimentario, pero sin discernir que tipo de productos o que parte de la cadena agroalimentaria.
- La identificación de las capacidades esenciales que la empresa desarrolla en la actualidad o pueda desarrollar en el futuro y que conforman su ventaja competitiva en el mercado. En el caso de Mercadona no alude expresamente a estas capacidades, pero si deja entrever en la redacción de su misión lo que serían sus capacidades esenciales, como podría ser una gama completa de productos de calidad (cuando hace alusión a “prescriptores totales de los productos”) así como la visión de compromiso con la sostenibilidad que quiere resaltar.
- Los valores, las creencias y la filosofía. En este punto si podemos comprobar como la empresa impregna su misión con sus valores y filosofía haciendo mención a la parte más importante para ellos que es el cliente y la sostenibilidad de su negocio a largo plazo formando parte de esa cadena agroalimentaria que nombra.

Por tanto, basándonos en estos elementos clave en la definición de una misión, esta estaría incompleta o podemos pensar que es demasiado estrecha ya que presenta diversas lagunas. La misión no concreta demasiado el campo de actividad ni los productos o ámbito al que se dirige, pues solo lo hace de forma genérica dando por hecho que el consumidor conoce todos los productos o servicios ofrecidos por la empresa. La misión ofrecida por la empresa también resulta no demasiado clara y difícil de interpretar por el consumidor.

### 2.3.2 VISIÓN

La visión fue definida por Jack Fleitman como: *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”* Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio.*

En otras palabras, la visión es la dirección a seguir en el mercado por parte de la empresa para poder lograr su misión. Esta visión debe ser coherente con la misión formulada ya que es la que sirve de guía para conseguirla. La definición de la misión debe ser uno de los papeles centrales del líder, en este caso Juan Roig presidente de la empresa.

La visión de Mercadona según su memoria anual 2017 es:

*“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ (cliente) como faro”* Memoria anual Mercadona (2018).

Una buena visión debe reunir las siguientes características según Hamel y Prahalad:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Clara y comprensible para todos, entendible, fácil de seguir y estable a lo largo del tiempo.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Retadora.
- Ambiciosa, pero factible.
- Realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

La visión en este caso si está completa ya que cumple todas las características que una buena visión debe tener. Por este motivo esta visión podrá orientar y motivar las actuaciones de los miembros de la empresa hacia la consecución de la misión.

### 2.3.3 VALORES

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias y normas que pretenden hacer de guía en la consecución de la visión y la misión. Los valores son los medios para conseguir el fin empresarial que estaría reflejado en la misión y la visión.

He aglutinado los valores en los siguientes apartados:

- Atención al cliente: para Mercadona el cliente es lo más importante, tan importante que llegar a ponerle el sobrenombre de “el jefe”, por esto el principal objetivo de Mercadona es satisfacer al cliente.
- Poner en valor a sus trabajadores: Mercadona cuida a sus trabajadores tanto como a sus clientes y esto es una seña que lo diferencia de los demás competidores. Así Mercadona además de formar a sus trabajadores es la empresa que más salario destina a ellos en el sector de la distribución en España, esto conlleva que la empresa retenga a sus trabajadores.
- La atención a los proveedores, siguiendo el lema “la calidad no tiene que ser más cara”. Por ello, intenta mantener a sus proveedores fijos.
- Siempre precios bajos (SPB): Mercadona no tiene ofertas, mantiene los mismos precios durante todo el año conminando al consumo responsable de sus clientes.
- Crecer de forma sostenible.
- Transparencia.
- Compromiso con la sociedad a través de las diversas obras sociales que realizan.



### **3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

#### **3.1 OBJETIVOS EMPRESARIALES**

La organización debe desagregar la visión en objetivos intermedios y menos ambiciosos llamados objetivos estratégicos o empresariales.

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para ello tratan de establecer resultados concretos que se quieren conseguir a corto y medio plazo.

Los objetivos empresariales más a corto plazo podemos obtenerlos de su memoria anual de 2017 donde se plantean diversos retos empresariales a corto plazo. En palabras de Juan Roig: *“Ese es nuestro principal reto para 2018: seguir construyendo un modelo de empresa diferente para continuar avanzando por el camino trazado, y donde no exista, lo crearemos; un modelo en el que el crecimiento compartido con los cinco componentes haga de Mercadona una empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista. Para la consecución de esta Visión contamos, como ha sucedido a lo largo de la historia del Proyecto Mercadona, con el apoyo de nuestros accionistas y de nuestro Consejo de Administración, cuya implicación y compromiso también quiero agradecer.”*

El objetivo general de Mercadona consiste en satisfacer las necesidades en alimentación, limpieza, higiene personal y cuidado de mascotas siempre con productos de calidad. Uno de los aspectos diferenciadores de Mercadona es la constancia por satisfacer a todas las partes interesadas como son clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y el capital.

Uno de los objetivos que sigue llevándose a cabo estos últimos años es la transformación de todos los establecimientos en los nuevos modelos de tienda eficiente que cuentan con mejoras en servicio, ahorro energético, ergonomía y conectividad.

Otro de los objetivos más relevantes es su expansión a Portugal donde ya tiene abierto un centro de coinnovación y se fijó la fecha de 2019 para la apertura de 4 establecimientos.

Mantener el liderazgo y seguir innovando para mantener a los clientes frente a los movimientos que hagan los competidores.

Otro reto de Mercadona es la internacionalización que está empezando por el país vecino, pero no sabemos si seguirá un camino más ambicioso y podremos verla salir de la península.

También se pretende asegurar la seguridad alimentaria y calidad por medio de diversas normativas internas entre las que se encuentran un decálogo y un plan de control llevado a cabo conjuntamente con sus interproveedores.

A continuación, expongo otra serie de objetivos fijados por la empresa:

- Apuesta por la creación de empleo estable y de calidad
- Compromiso con la igualdad y la diversidad
- Colaboración con el sector primario
- Transparencia
- Contribución al desarrollo sostenible

En definitiva, Mercadona busca construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido para satisfacer por igual a los 5 componentes de su cadena y siendo reconocida como una empresa orientada hacia sus clientes y sus necesidades


### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

#### *Organigrama*




**Juan Roig**  
Presidente


*“En Mercadona estamos inmersos en un gran cambio disruptivo y la agilidad, la sencillez y la contrastación han llegado para quedarse”*




**José Jordá**  
Director General de Tiendas y Prescripción Perecederos




**Francisco Espert**  
Director General de Prescripción Secos




**Rafael Berrocal**  
Director General de Compras Carne y Mar




**Francisco López**  
Director General de Compras Fruta y Verdura




**David Cid**  
Director General de Compras Derivados del Petróleo




**José Luis de Diego**  
Director General de Compras Transformados del Campo




**José Miguel Fernández**  
Director General de Compras Lácteos y Cerveza




**Oriol Montanyà**  
Director General de Logística




**Ramón Bosch**  
Director General Financiero y Fiscal




**Héctor Hernández**  
Director General Jurídico, Organización y Marina de Empresas




**Daniel Blasco**  
Director General de Recursos Humanos



**Juan Antonio Germán**  
Director General de Relaciones Externas y Mecenazgo



**Rosa Aguado**  
Directora General de Obras y Expansión



**Aleix Juan**  
Director General de Informática

Ilustración 3 Estructura organizativa (Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/organizacion-mercadona>)

Mercadona cuenta con una estructura divisional. Este tipo de estructura consiste en un conjunto de unidades o divisiones semiautónomas unidas a través de una estructura administrativa central. Estas unidades son creadas como consecuencia del aumento de tamaño de la empresa que se encuentra en una etapa de madurez y domina su mercado tradicional, esto hace que la empresa cree divisiones por cada línea de productos para dotar de autonomía en la gestión a cada una de las divisiones. Este tipo de estructura es la más adecuada para Mercadona ya que para su actividad y dado el gran número de productos que fabrica y distribuye necesita una estructura que le permita organizar mejor sus tareas en relación a sus productos con el fin de poder centrarse en el cliente. Este tipo de estructura también permite optimizar la eficiencia y la productividad ya que cada miembro de cada división asume responsabilidades propias, así como también facilita la operatividad de la empresa que se encuentra presente en todo el territorio nacional.

#### *Consejo de administración*

Presidente	Juan Roig Alfonso
Vicepresidenta	Hortensia M <sup>a</sup> Herrero Chacón
<hr/>	
Secretaria del Consejo	Carolina Roig Herrero
<hr/>	
Vocales	Hortensia Roig Herrero
	Amparo Roig Herrero
	Juana Roig Herrero
	Rafael Gómez Gómez
	Fernando Roig Alfonso

*Ilustración 4 Consejo administración (Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/organizacion-mercadona>)*

## **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **4.1 ANÁLISIS EXTERNO**

En este apartado analizaremos el entorno general con lo que trataremos de identificar y evaluar cambios o tendencias que suceden más allá de la empresa y que se alejan de su control. Por medio de este análisis trataremos de detectar oportunidades o amenazas y así poder enfocar el proceso de investigación hacia la formulación de estrategias adecuadas que permitan maximizar o reducir los efectos de estas variantes.

Centrando nuestro análisis en el sector de la alimentación y la distribución podemos decir que Mercadona se encuentra en un entorno complejo debido a la gran variedad de marcas, productos y empresas que hay en el mercado. Es por ello que Mercadona debe prestar atención a todos los cambios que se produzcan en la sociedad y en este entorno general para poder estar a la cabeza en la innovación de este sector. El factor más relevante del entorno general para Mercadona es la sociedad pues es esta la que forma la demanda en su totalidad y esta va a depender de sus gustos, costumbres y hábitos de consumo. Debido a esto podemos decir que la actividad de Mercadona se desarrolla en un entorno dinámico debido a que la sociedad está en continuo cambio y es necesario estudiar y segmentar la sociedad para conocerla mejor, así como estudiar su cambio y evolución para poder ofertar productos adaptados a sus clientes. Por otra parte, el mercado de la distribución alimentaria es un entorno diverso y más en el caso de Mercadona la cual se dedica a distribuir gran cantidad de productos diferentes. Podemos decir también que el entorno es hostil pues es un entorno competitivo donde hay una fuerte amenaza de productos sustitutivos. Todo esto hace que este inmersa en un entorno turbulento.

#### **4.1.1 ANÁLISIS ENTORNO GENERAL: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO**

El objetivo es identificar los factores que afectan a la actuación de la empresa. Por tanto, con este análisis se trata de realizar un diagnóstico con el propósito de detectar amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el presente como en el futuro.

Realizaremos este análisis en 2 fases. En la primera se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones. En la segunda se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen mediante una escala Likert y así poder identificar oportunidades o amenazas.

Previamente definiremos los límites del análisis, así como las variables:

**1. Ámbito territorial:** España

**2. Dimensiones:**

- **Político-Legal:**

#### Estabilidad política

España cuenta con una democracia sólida, aunque en los últimos años estamos viviendo una crisis territorial debido a desavenencias con la soberanía nacional y a tramas corruptas que se articulan alrededor de toda la nación. Todo ello acompañado con una legislación solida que descansa sobre la constitución de 1977 que da lugar a un marco normativo bastante claro sobre las normas de venta y comercialización. Pese al reciente clima de desestabilización política y el horizonte imprevisible sobre cómo se formará el nuevo gobierno, en principio no parece que ninguna de las medidas que puedan adoptar nuevos gobiernos vayan a afectar al devenir de la economía en el corto plazo que supone una legislatura como para ser un factor de cierto riesgo. Algo que si es de gran importancia es la política fiscal que se impondrá en los próximos años pues de esto dependerá el consumo interno y el gasto público. Una política más laxa en impuestos indirectos podrías aumentar el consumo interno traduciéndose en una mayor renta disponible de las familias españolas.

#### Defensa de la competencia

La defensa de la competencia es la parte del derecho, en concreto el mercantil, que legisla en materia de prohibiciones relacionadas con conductas empresariales frente a competidores con el fin de encontrar un equilibrio de mercado permitiendo el libre desempeño de las funciones de cada empresa en libre competencia, garantizando así el interés colectivo y público.

En este sentido la constitución lo recoge en su artículo 38: “la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado” Española, C. (1991). Constitución Española

En materia estatal la ley vigente es la 15/2007 de 3 de Julio donde recoge prohibiciones tales como: la fijación, de forma directa o indirecta, de precios, la limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones, el reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.

### Legislación laboral

El derecho laboral es algo que viene recogido en la constitución española en su artículo 35: 1. “Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”. 2. “La ley regulará un estatuto de los trabajadores” Española, C. (1991). Constitución Española.

Como podemos ver en su apartado 2, hace referencia al estatuto de los trabajadores donde se recoge el acceso al trabajo, tipos de contrato, duración de estos, derechos, deberes, obligaciones, representación sindical...etc. Algo significativo y a destacar es la difuminación de los sindicatos, y por difuminación hacemos referencia a su pérdida de importancia y actualidad en España hoy en día. Los sindicatos en la actualidad son un elemento cada vez de menor importancia en la lucha por derechos laborales mejores o justos y esto ha llevado en parte a la sumisión actual en la que se encuentra el mercado de trabajo. La mala situación en la que se encuentra el mercado laboral es en parte también por las últimas reformas laborales realizadas, aunque esto afecta solo a una parte de la cadena que son los trabajadores, pues para las empresas sin llegar a ser algo beneficioso sí que es algo provechoso para ellas.

- **Económica**: Indican la evolución de la economía del país, sus ciclos y previsiones macroeconómicas. Para ello utilizaremos datos elaborados por el INE.

## PIB

El PIB es la medida macroeconómica que nos proporciona información sobre el crecimiento, positivo o negativo, de un país. Expresa en valor monetario la producción de bienes y servicios de demanda final, normalmente en el periodo de un año.

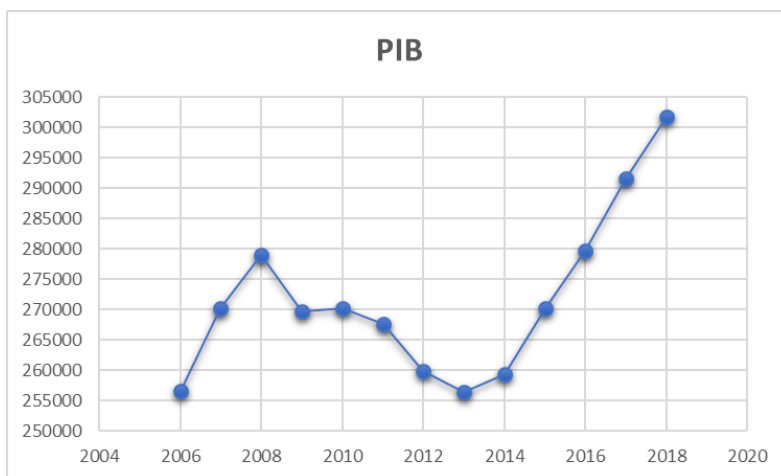


Gráfico 1 Evolución PIB en M€ 2004-2020(Datos INE: Elaboración propia)

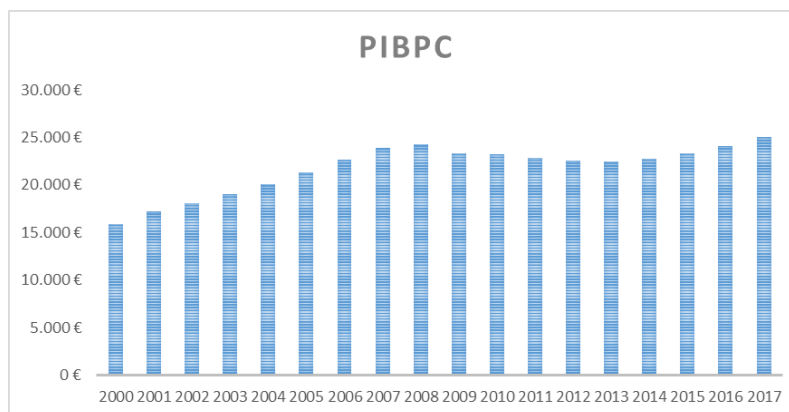


Gráfico 2 Evolución PIB per cápita 2000-2017(Datos INE: Elaboración propia)



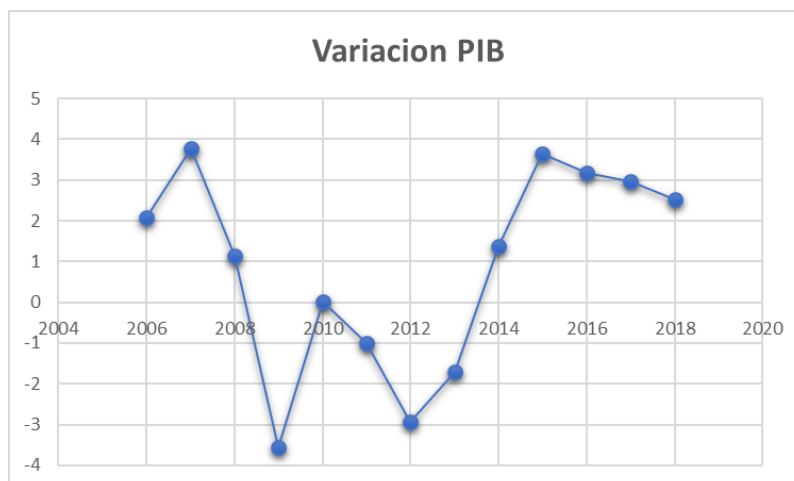


Gráfico 3 Variación % PIB anual 2004-2018(Datos INE: Elaboración propia)

Podemos observar la tendencia alcista a partir de 2014 tanto en el PIB anual tanto en volumen total como per cápita. Se prevé que el país siga saliendo de la recesión con tendencia al crecimiento en torno a un 2% anual. La previsión en 2018 indica que este crecimiento será sostenido observando la variación del PIB trimestral.

### Tasa de paro

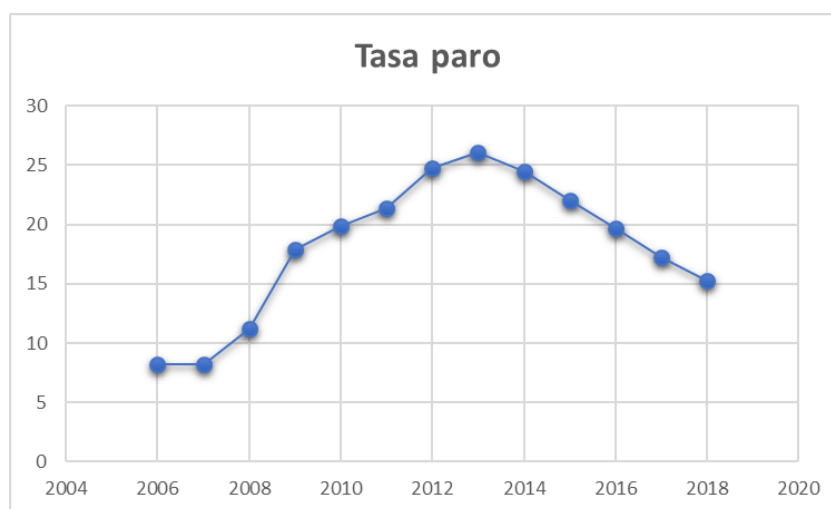


Gráfico 4 Evolución % tasa de paro 2006-2018(Datos: INE Elaboración propia)

En esta serie temporal podemos observar cómo los efectos de la crisis económica mundial han afectado al sector laboral español. A partir de 2008 el paro empieza a dispararse hasta

alcanzar el número de parados el 25 %. A partir de 2013 esta tendencia se reduce y empieza a decrecer la tasa de paro. Todo esto afecta al sector de la distribución alimentaria ya que al aumentar el número de parados disminuye la renta disponible de la población y con esto se reduce la capacidad de gasto de estos, por lo que repercute en este sector.

## IPC

El IPC forma parte del estudio económico del sector, ya que marca el crecimiento de los precios de la “cesta familiar”, su variación nos da la inflación que sufre el país.

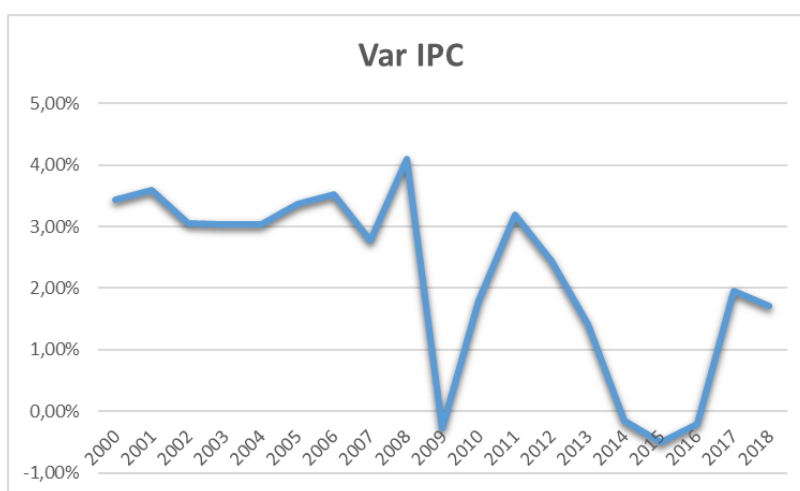


Gráfico 5 Evolución IPC 2000-2018(Elaboración propia)

En el gráfico se refleja el tramo de años 2000-2018. La primera mitad de la década los niveles rondaban el 3%, niveles razonables para una economía como la española. Podemos observar cómo en plenos años de comienzo de la crisis la inflación se dispara hasta el 4%. Durante el año 2009 hubo un breve periodo de deflación, del que se recuperó y dio paso a unos niveles de inflación normales durante los años siguientes, situándose entre el 1% y el 2%. A partir del 2015 tras otra deflación que dura 3 años se vuelve a niveles aceptables de 2% anual.

- **Demográfica:** recoge los principales cambios en la estructura de población.

### Piramide de edad

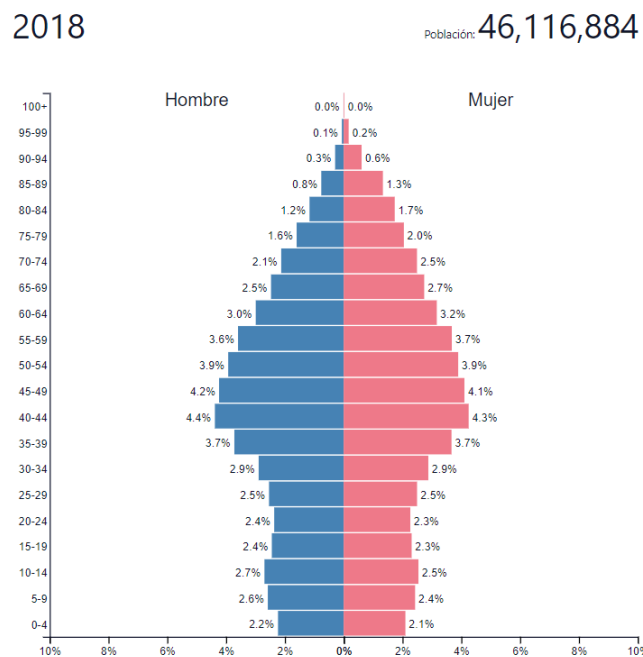


Ilustración 5 Pirámide poblacional 2018(Fuente: [www.populationpyramid.net](http://www.populationpyramid.net))

Las principales características de la estructura de la población en España:

- La población femenina es el 50,94% del total, ligeramente superior a la masculina.
- Su saldo vegetativo es negativo por lo que la población está sufriendo un envejecimiento.
- Su población tiene un alto porcentaje de personas mayores de 65 años, un 19,09%, se trata por tanto de una población envejecida.
- España tiene una tasa de natalidad muy baja, de tan solo el 8,8%.

Todo esto nos hace pensar de cara al futuro que el país tendrá complicaciones a la hora de pagar las pensiones por lo que los gobiernos siguientes deberían tomar medidas de carácter fiscal para afrontarlo y esto podría repercutir en próximas crisis al tener que afrontar el pago de estas pensiones.

## Proyección de población

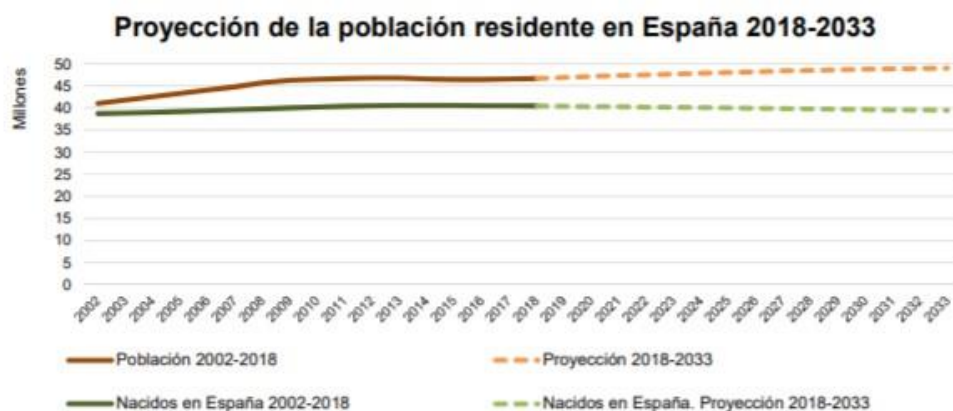


Gráfico 6 Proyección población 2018-2033(Fuente:INE)

La esperanza de vida en España es para los hombres de 80 años y para las mujeres 85 años. En los siguientes años la natalidad seguirá decreciendo hasta 2023, no obstante, hacia 2024 los nacimientos empezaran a crecer debido a la llegada a las edades de mayor fecundidad de generaciones cada vez más numerosas, así en 2033 la cifra anual de nacimientos habrá aumentado hasta un 2,5% más que en la actualidad.

Como resumen de todo lo comentado anteriormente y observando el gráfico podemos ver como la población se mantiene estable en la proyección y eso es gracias al saldo migratorio que seguirá siendo positivo, aunque cada vez esta ira decayendo.

- **Socio-cultural:** recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad.

## Conflictividad social

Según un informe de la Fundación Alternativas realizado en 2018, España corre riesgo de nuevos conflictos sociales debido al aumento de la desigualdad. EL informe apunta como a una de las principales causas a la incapacidad de la economía española de crear empleo estable y de calidad, la alta concentración de las rentas del capital o la limitada capacidad distributiva del sistema impositivo.

Nivel de educación

El nivel de educación de un país es sumamente importante pues es el fiel reflejo de su capacidad para generar bienes de mayor valor económico o valor añadido bruto. Un alto nivel educativo se traduce en una sociedad más crítica y mejor formada e informada. Para poder evaluar el nivel educativo nos remitiremos al informe PISA de 2015 pues es el último publicado.

“El estudio PISA (Programme for International Student Assessment) trata de contribuir a la evaluación de lo que los jóvenes de 72 países saben y son capaces de hacer a los 15 años, es decir, al final de su educación obligatoria. Este programa se centra en tres competencias consideradas troncales: ciencias, lectura y matemáticas”, Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos, (2015)

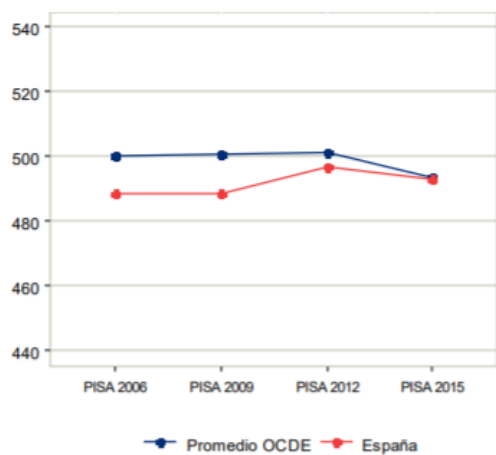


Gráfico 9 Resultados PISA Ciencias (Fuente: PISA)

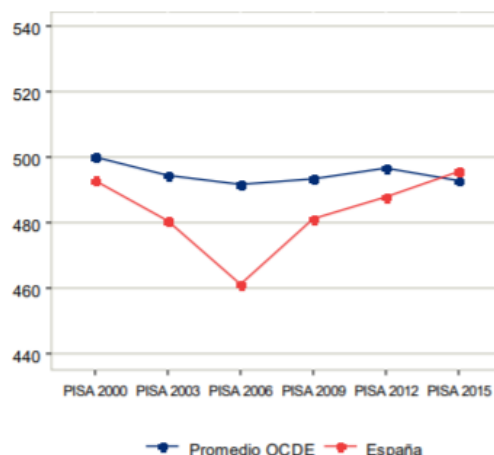


Gráfico 7 Resultados PISA Lectura (Fuente: PISA)

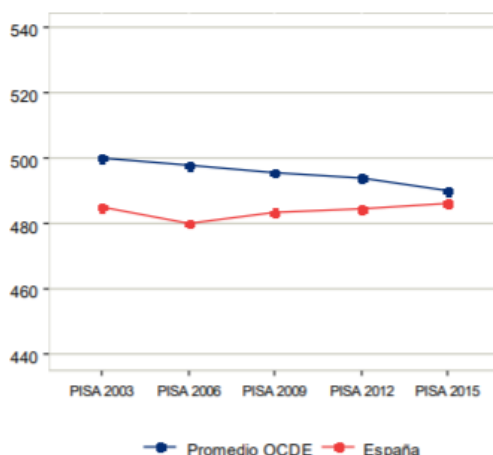


Gráfico 8 Resultados PISA Matemáticas (Fuente: PISA)

Como podemos observar en las figuras, la evolución del nivel educativo en España se ha acercado al de la media de la OCDE. Si bien en el caso de materias genéricas como matemáticas y ciencia ha sido por la caída de la media del nivel de la OCDE, en lectura podemos comprobar como alcanzamos la media por méritos propios.

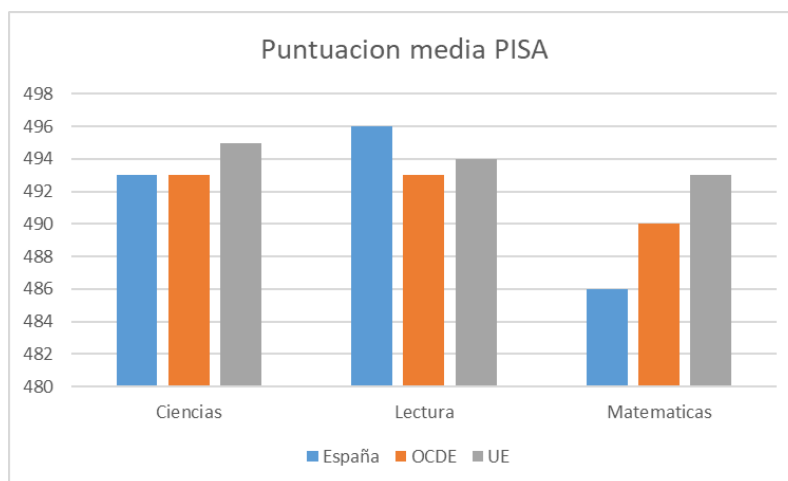


Gráfico 10 Puntuación media PISA 2015 (Elaboración propia)

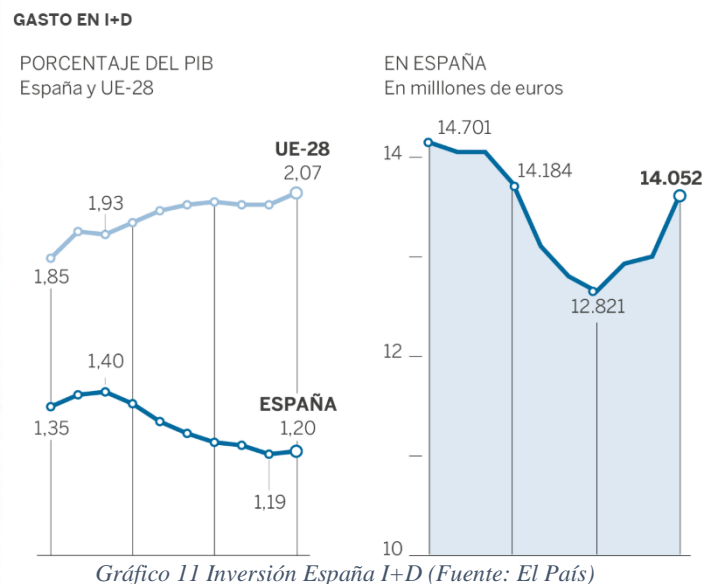
Por último y a modo de resumen presentamos este gráfico donde se recoge la media comparada entre España, OCDE y la Unión Europea. Como podemos observar España destaca claramente en Lectura, en ciencias se encuentra en la media respecto a la OCDE, pero 2 puntos por debajo de la media europea. Por último, en matemáticas se encuentra bastante por debajo de la UE (7 puntos por debajo) y algo inferior también a la media de la OCDE (4 puntos).

### Cambios del estilo de vida

En los últimos años estamos asistiendo continuamente a modificaciones y cambios en el estilo de vida de los consumidores, así como a la aparición de nuevos hábitos de consumo. Todo ello se debe en gran medida a una sociedad cada vez más conectada entre sí y más dependiente de la imagen que proyecta hacia los demás debido al incesable avance de las nuevas tecnologías en materia de comunicación. Los cambios en el estilo de vida han venido precedidos de cambios en los valores de la sociedad, más preocupada hoy en día por el medio

ambiente y el impacto del ser humano en este. Como pequeña y maniquea descripción podemos concluir que este nuevo estilo de vida prioriza lo saludable, sostenible y ecológico. Esto tiene una influencia clave en los hábitos alimenticios de la nueva sociedad.

- **Tecnológica:** aquí se incluye la inversión pública en I+D, el esfuerzo tecnológico del país, la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones. La tecnología es un factor clave para poder competir y las empresas la utilizan como uno de sus recursos más importantes a la hora de diferenciarse. España es uno de los países de la UE que menos invierten en I+D, en concreto nos encontramos con un 0,87% por debajo de la media europea y esto se pone de manifiesto en nuestro sector tecnológico.



- **Medioambiental:** se refiere a aspectos tales como la disponibilidad de recursos naturales, las energías renovables, el consumo de energía y la eficiencia energética, el cambio climático, reciclaje, tratamiento de residuos y en general todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta.

### Recursos naturales

Recursos Hídricos: Los recursos hídricos disponibles (43.340 hm<sup>3</sup>) son superiores a la demanda total (37.029 hm<sup>3</sup>) aunque siempre han sido desigualmente repartidos, centrándose sobre todo en la zona norte y en concreto en la costa cantábrica.

Los usos mas importantes o donde se destina la mayoría de este recurso son para la agricultura y ganadería con un 80% de este uso y un 20% para su uso urbano (industrial y domestico)

España es un país deficitario en cuanto a recursos energéticos o en el aprovechamiento de estos. El grado de autoabastecimiento siempre ha sido muy bajo ya que han de importarse la mayoría de recursos energéticos porque España no cuenta con los suficientes recursos y por tanto se trata de un país dependiente en este tema.

Cabe resaltar que la cantidad de energia generada mediante via hidroeléctrica en España es importante, pero el problema de la generación de este tipo de energía radica en el coste de las centrales hidroeléctricas.

El carbon: ha ido cediendo su lugar histórico en importancia en detrimento de los hidrocarburos cada vez mas importante. Desde hace décadas este tipo de explotación está viéndose avocada al cierre y cese de su actividad debido a la baja calidad de este y al coste de la extracción del carbón.

Petróleo y gas natural: España es un país consumidor, pero no productor. España cuenta con una producción de un 0,43% en relación al consumo total de 48,52% lo que representa un porcentaje ínfimo del consumo. El gas natural sin embargo tiene una importancia creciente ya que es menos contaminante. La mayoría proviene de los gaseoductos que tiene el país desde el norte de África que son explotados por grandes empresas entre ellas Gas Natural. La demanda seguirá creciente en los próximos años dado tanto a su uso doméstico como industrial.

Energías renovables: Son las procedentes de fuentes naturales inagotables.

-Solar: España tiene el potencial mas alto de Europa ya que el 70% del territorio tiene mas de 2500 horas de sol al año, pero sin embargo esto esta desaprovechada hasta el momento debido a las pocas centrales.

-Eólica: España es el segundo país del mundo en producción de este tipo de energía por detrás de Alemania.



Perfil Estratégico del entorno

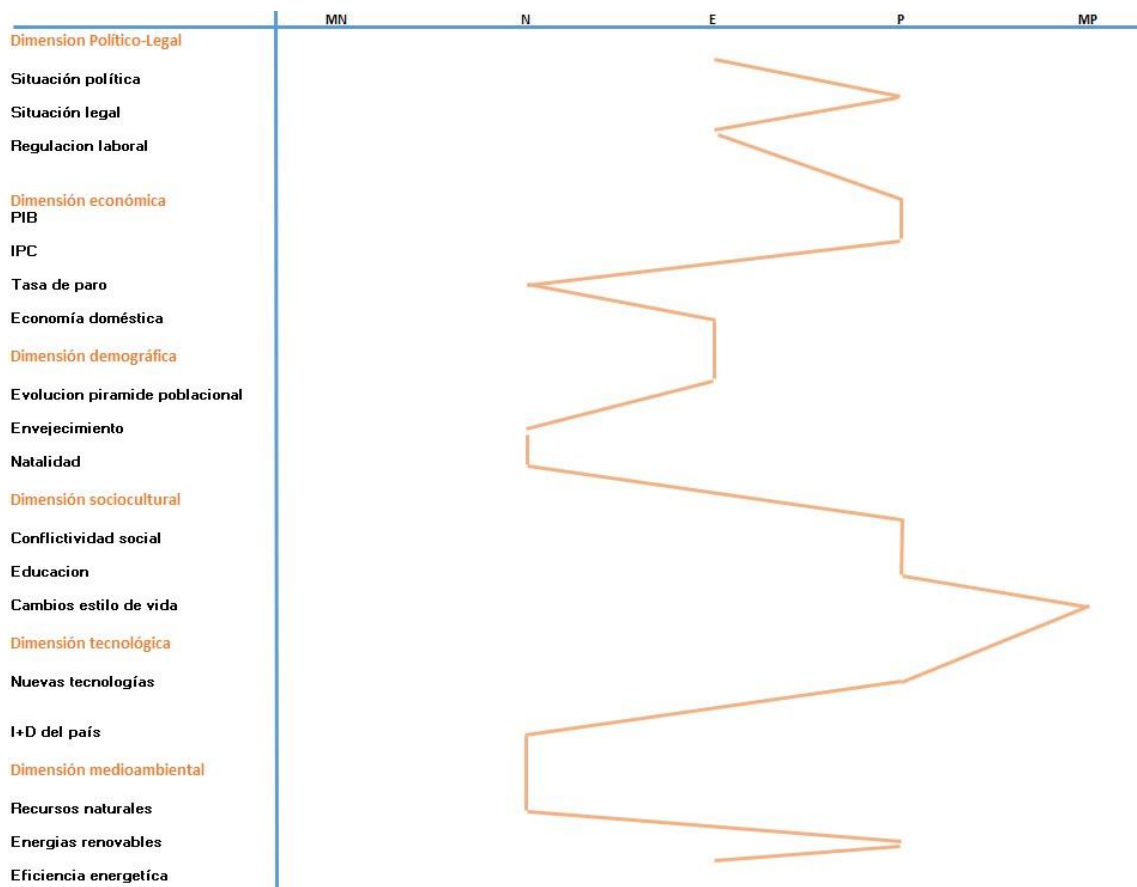


Gráfico 12 Perfil estratégico del entorno (Elaboración propia)

Haciendo un breve resumen del resultado de este análisis, mediante la representación gráfica podemos comprobar como el entorno genérico presenta más cosas positivas que negativas para la empresa. Los motivos de cómo afecta el entorno genérico en sus diversas dimensiones a la empresa los he redactado con anterioridad y de ahí esta grafica del perfil estratégico del entorno.

## 4.1.2 ENTORNO ESPECIFICO

### 4.1.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Mercadona es el líder español entre los supermercados y grandes cadenas de distribución. Además, es el líder destacado y cuenta con una gran cuota de mercado lo que le hace ser la empresa más destacada en este campo de la distribución alimentaria.

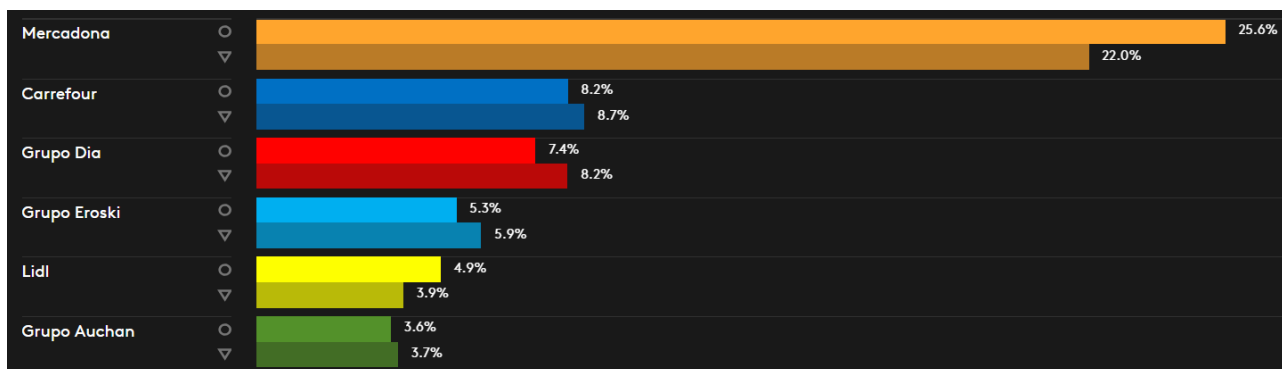


Gráfico 13 Cuota de mercado 2016-2018(Fuente: KanterWorldpanel)

Como podemos observar en la imagen en la que se detalla la evolución de la cuota de mercado entre 2016-2018 podemos ratificar esta amplia mayoría, ya que cuenta con  $\frac{1}{4}$  de la cuota de mercado, además de un crecimiento del 5,6% en los últimos 3 años.

Pese a lo que se podría pensar, esta industria no está concentrada, sino todo lo contrario, es un mercado atomizado ya que existen muchos competidores con cuotas de mercado muy similares e inferiores a Mercadona que se reparten un 75% de la cuota de mercado total.

La industria de la distribución alimentaria es una industria básica ya que en cierta manera solo se centra en vender los productos que otros fabrican para el consumo final. Es decir, esta industria en palabras más técnicas se dedica al “retail”. “*El retail (también venta al detalle o Comercio minorista en español) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final*”. (Retailnewstrends, 2018)

Según la evolución de este sector se puede llegar a intuir la evolución de un país, ya que se puede comparar la evolución del gasto de las familias y analizar su tendencia.

## Análisis y formulación estratégica

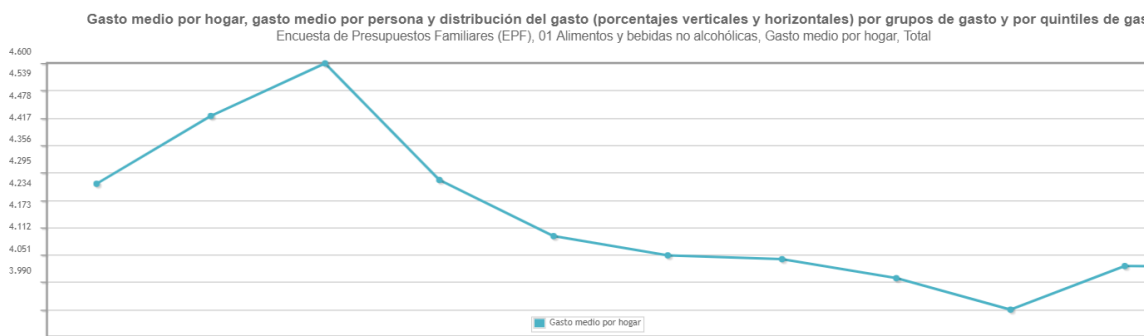


Gráfico 14 Gasto familiar en alimentación 2008-2018(Fuente: INE)

En el gráfico se representa el gasto medio familiar en la industria alimentaria y cómo podemos comprobar oscila acorde a los ciclos económicos como ya mencioné antes, pudiendo así observar esa caída en los años de crisis y el repunte final a partir de 2014.

A modo de sinopsis de este concepto de estructura de la industria y en relación a la empresa que nos compete podemos decir que pese a que esta industria se considera básica y madura Mercadona cuenta con muchos elementos que la hacen destacar sobre el resto y explica así su predominancia sobre el resto. Estos elementos que hemos analizado durante este estudio podríamos resumirlos en una constante evolución y adaptación al consumidor más exigente, así como una evolución tecnológica en el tipo de establecimiento y en la oferta de productos para diferentes tipos de segmentos de mercado.

### 4.1.2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

#### Intensidad de la competencia actual y potencial

Podemos empezar a hablar en este punto de las grandes barreras de entrada que tiene este sector en concreto, debido a que para introducirse en él se necesita una gran cantidad de recursos tanto para establecer una buena logística de distribución como para abrir establecimientos. Por ello las pequeñas empresas de distribución intentan competir en el ámbito local y luego poder expandirse por el territorio. Debido a esto Mercadona tiene siempre competidores a nivel local y a nivel nacional pues casi todas las cadenas de distribución importantes están presentes en la mayor parte del territorio. Es por ello que la competencia actual se concentra localmente y en cada territorio, pero no obstante no podemos obviar que Mercadona tiene un gran peso tanto local como nacional ya que

cuenta con establecimientos en todos los grandes núcleos de población importantes, pues esto forma parte de su estrategia de apertura de establecimientos. De la competencia actual a nivel local nace también la competencia potencial ya que estos establecimientos locales conforme van consiguiendo cuota de mercado se plantean la expansión a otras partes del territorio. Pero actualmente Mercadona no debe temer tanto este aspecto pues cuenta con establecimientos en todo el territorio nacional incluso expandiéndose internacionalmente además de una plataforma logística en constante crecimiento.

### Productos sustitutivos

Este apartado es difícil de analizar pues el sector de la distribución alimentaria no tiene sustituto alguno en pleno siglo XXI. Lo único que podemos vislumbrar como sustituto a esta industria podría ser la agricultura dedicada al consumo directo o las empresas de reparto de comida a domicilio que poco a poco está concentrándose en manos de empresas como Glovo o Deliveroo. Pero por esta parte no existe ningún producto potencialmente que pueda restar importancia a esta industria tan fundamental en el mundo globalizado.

### Poder de negociación de proveedores

Pese a lo que se pueda pensar, el poder de los proveedores frente a Mercadona es escaso. Mercadona concentra un gran poder frente a los proveedores pues son ellos los que imponen las condiciones para poder vender en sus lineales. Así que al contrario que en muchas industrias en este caso la balanza se posiciona sobre el lado de la empresa distribuidora. Mercadona somete a una gran presión a sus proveedores tanto en relación al margen de beneficio como en la calidad de los productos. En estos últimos meses hemos podido saber cómo Mercadona está cambiando el tipo de relación que mantenía con sus proveedores que antes llamaba “interproveedores” y que suministraban categorías completas de productos para pasar ahora a denominarlos “proveedores especialistas” y firmando acuerdos producto a producto. Esto deja claro que Mercadona aun podrá poner más presión sobre ellos y concentrar aún más el poder que ya tenía.

### Poder de negociación de clientes

Los clientes en esta industria tienen un gran peso pues según sus preferencias estos preferirán comprar en un tipo de establecimiento o en otro. Debido a que una gran parte de los productos de consumo provienen de mercados de competencia perfecta donde no existe la diferenciación el cliente tenderá a guiarse predominantemente por el precio en este tipo de productos. Es por ello que los precios bajos son un gran reclamo de clientes en esta industria. No existe así ninguna barrera que impida al cliente cambiar de tipo de establecimiento a priori. Mercadona cuenta en este ámbito con una percepción por parte del cliente de ser una empresa caracterizada por la relación calidad-precio y parte de esta creencia popular resume su éxito en las primeras etapas.

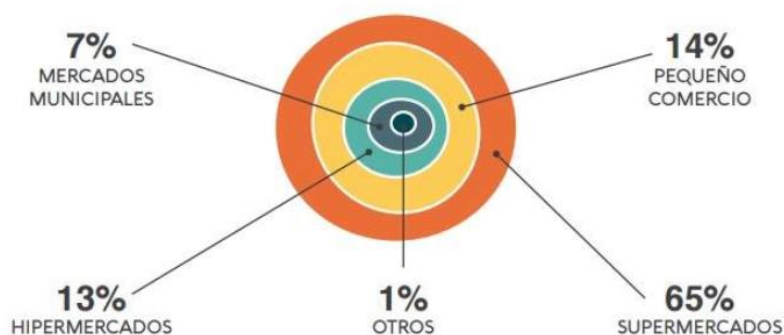


Gráfico 15 Preferencias del consumidor (Fuente: Encuesta anual consumo)

También he querido añadir este gráfico al análisis, donde podemos comprobar las preferencias del cliente a la hora de realizar la compra. Como podemos observar el 65% de ellos la realiza en supermercados llevándose así todo el grueso de clientes de esta industria.

## 4.2 ANÁLISIS INTERNO

Mercadona se encuentra en la etapa de desarrollo según el ciclo de vida empresarial. Cuenta con 1627 establecimientos repartidos por la geografía española en su mayoría a excepción de 2 de ellos que ha abierto recientemente en el país vecino, Portugal.

Mercadona emplea a 84.000 trabajadores de forma directa, aunque según cálculos de la propia empresa en su resumen ejecutivo da trabajo a 544.594 personas entre empleos directos e indirectos teniendo en cuenta a sus interproveedores. Esto supone un 3% del total del empleo en España. Sus cifras de negocio representan un 1,7% del PIB y un 3% de la producción total del país (la suma de valor añadido + consumos intermedios).

En un reciente ranking publicado por Deloitte y Stores Media para Global Powers of Retailing 2018, donde se realiza un análisis de las empresas más importantes de distribución a nivel global teniendo en cuenta su volumen de negocio, podemos encontrar a Mercadona en el puesto 47 con un crecimiento anual del 3,8%.

#### **4.2.1 ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL: CADENA DE VALOR**

El término “Cadena de valor” lo acuñó por primera vez Porter, este concepto se puede resumir en la descomposición de las actividades principales de una empresa (que se representan con eslabones de una cadena) y el análisis de la interrelación entre estos eslabones poniendo énfasis en el valor que estas relaciones entre eslabones permiten crear valor para la empresa.

Por ello para este análisis interno funcional el método que he elegido ha sido el análisis de la cadena de valor de la empresa, así a la vez que analizamos esta las principales actividades de la empresa podemos ver como se relacionan entre ellas a la hora de aportar valor.

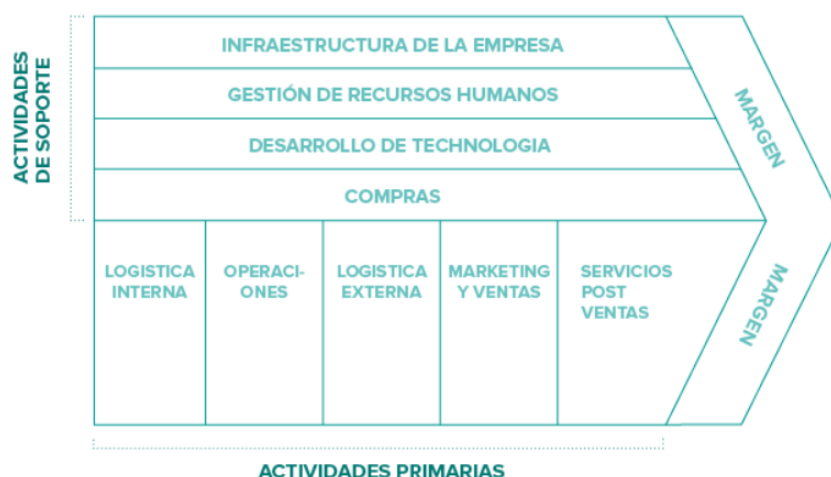


Ilustración 6 Cadena de valor (Fuente: Google)

### **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo no agregan valor directamente, sino que aumentan la capacidad o refuerzan las actividades primarias.

**Infraestructura de la empresa:** Desde la perspectiva de calidad total trata de satisfacer a los 5 componentes de la empresa hacia los que desea crear valor (clientes, proveedores, sociedad, capital y empleados). Estos componentes los podemos identificar como sus stakeholders. Por ello Mercadona trata de comercializar productos de calidad a sus clientes al menor precio posible permitiendo así la creación de una imagen de marca basada en la relación calidad-precio. Otro aspecto a destacar es la continua inversión de la empresa para la mejora de sus infraestructuras desde la modernización de los establecimientos hasta la construcción de centros logísticos. Todo ello suma para conformar una infraestructura en continuo cambio y evolución, adaptada a los tiempos tanto en materia tecnológica como de sostenibilidad. Toda esta inversión no pasa desapercibida para el cliente y esto ayuda a crear valor mediante el funcionamiento de sus establecimientos y sus centros logísticos.

**Gestión de recursos humanos:** Mercadona es una empresa que ensalza la labor de sus trabajadores como embajadores de la propia empresa de cara al público. Es por este motivo por el que los considera un eje principal de la empresa. Esto se refleja en la inversión anual que realiza la empresa en la formación de sus trabajadores (65 millones € en 2017). Esto les permite disponer de un equipo cohesionado y enfocado hacia la

excelencia diaria. En palabras de la empresa citadas en el resumen anual: “Mercadona cuenta con una plantilla de alto rendimiento y uno de los mejores recursos humanos de su sector, que le han permitido alcanzar los objetivos marcados y consolidar el crecimiento futuro”. Cabe decir que Mercadona es uno de los mejores empleadores del sector, así como uno de los que más retribuye a sus empleados, conllevando todo esto la fama de buen empleador que tiene. Todo ello repercute tanto en sus trabajadores como en la visión de la sociedad.

Desarrollo de tecnología: En este aspecto Mercadona es una de las empresas que se sitúa a la vanguardia en este sector. En los últimos años ha reformado por completo sus establecimientos para convertirlos en un “nuevo modelo de tienda eficiente”, en palabras de la empresa. Este nuevo modelo tiene como novedades significativas el ahorro energético y la conectividad. Mención aparte merece el acuerdo que se llevó a cabo entre Mercadona y SAP, líder del mercado en software de aplicaciones de negocio. Este acuerdo supone un cambio innovador y transformador para Mercadona. “Permitirá realizar el análisis de los datos operativos al máximo nivel de detalle, tales como evaluaciones precisas de los niveles de existencias, proporcionando información contextual y en tiempo real para una toma de decisiones más rápida y mejor integrada con procesos acelerados de misión crítica como el reaprovisionamiento de plataformas logísticas y de tienda. Esta información en tiempo real permitirá a Mercadona anticiparse a las necesidades cambiantes de sus "jefes" (clientes) y el mercado, y facilitará la toma de decisiones” (Fuente: Web Mercadona)

Compras: Mercadona pone el foco en la calidad y procedencia de los productos que vende. Así el 80% de ellos tienen como país de origen España, a excepción de algunas importaciones que realiza en el sector de frescos como la fruta o la carne, que por motivos de producción o cultivo hay épocas del año en las que sus interproveedores no pueden ejercer como tal y cubrir la demanda (Navidad, temporadas de la fruta... etc.) En favor de la calidad Mercadona cambió su sistema de interproveedores que cubrían toda una gama de producto y ha pasado a tener proveedores especialistas en cada producto. Con ello además de poder de negociación, gana calidad en cada producto ya que esto asegura que el proveedor elegido es el más adecuado para cada producto.



### Actividades primarias

Logística interna: Mercadona debe abastecer a 1627 establecimientos distribuidos por todo el país. Por ello cuenta con 11 centros logísticos en funcionamiento y 3 en construcción.

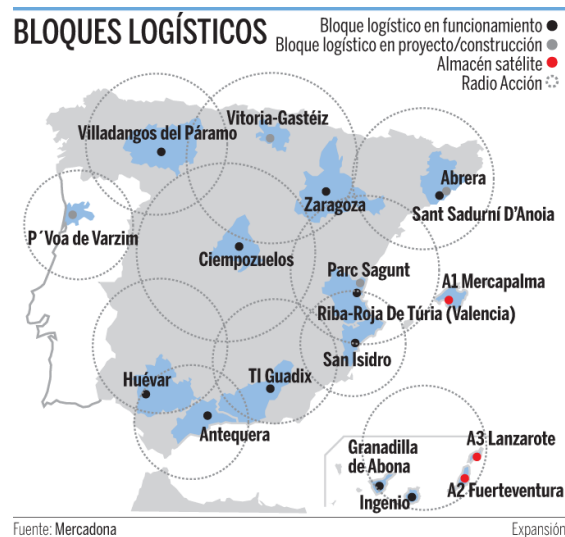


Ilustración 7 Centros logísticos (Fuente: diario expansión)

Podemos observar como pretenden cubrir todo el territorio nacional estratégicamente para llegar a todos los puntos de venta. Esto en clave de negocio es una característica importante que da a Mercadona una respuesta instantánea a la demanda del cliente materializando este aspecto en parte de su éxito comercial.

Uno de los sistemas que utiliza la empresa es el de logística inversa en el que el camión recoge la mercancía en el muelle de los interproveedores, pero antes descarga envases reutilizables y los materiales reciclados. Otros de los sistemas que utiliza es las compras sobre muelle y la estrategia del ocho (los camiones deben ir cargados al menos al 80%)

Mercadona mantiene un sistema de abastecimiento intensivo diario y todo mediante un modelo virtual de aprovisionamiento gestionado por SAP.

La logística es uno de los secretos del negocio de la distribución como bien se puede ver a tenor de las inversiones en los últimos años que ha realizado Mercadona tanto en la apertura de centros logísticos como en sistemas para la gestión de estos.

Operaciones: Mercadona garantiza la calidad en sus productos gracias a un exhaustivo control de cada uno de los procesos que llevan a cabo tanto ellos como sus

interproveedores. A su vez Mercadona cuenta con un modelo de aseguramiento de la calidad dividido en 2 etapas: Preventiva y reactiva. La fase preventiva está basada en 31 métodos repartidos entre interproveedores, transporte, almacenes y tienda. La fase reactiva está dividida en 3 secciones: Detectar, gestionar y comunicar.

Marketing: En sus comienzos Mercadona opto por seguir las mismas técnicas que los competidores del sector. Consistían en un principio hacer campañas publicitarias promocionando ofertas gancho y bajadas agresivas de precios. Mediante estas estrategias no conseguían recuperar la inversión debido a los márgenes de beneficio. Decidieron así dar un vuelco a esta estrategia y crear el modelo de gestión de la calidad total. Este modelo se sustenta en 4 pilares: confianza de los clientes, satisfacción de sus trabajadores, imagen de marca blanca y la ubicación de sus tiendas.

En resumen, la estrategia de marketing de Mercadona se sustenta en el boca a boca entre clientes más que en su publicidad en los medios. Desean que el cliente salga satisfecho del supermercado tanto por el precio, calidad y trato recibido. Esta es la mejor publicidad posible. Mercadona hace hincapié para que esta satisfacción sea posible desde sus trabajadores hasta el cliente, pasando por sus proveedores. Todo ello sin perder la identificación de Mercadona con el concepto de “tienda de barrio” y sin dejar de lado los conceptos de proximidad y confianza.

Servicio postventa: Como podemos extraer de su Memoria anual 2017: “Para Mercadona el dialogo y la comunicación con sus clientes son fundamentales, pues sus sugerencias y valoraciones permiten introducir mejoras”

Mercadona dispone de un Servicio de atención al cliente que canaliza todas las sugerencias que decide plantear el cliente por medio de sus distintos canales de comunicación ya que cuenta con presencia en todas las redes sociales. Atendieron un total de 300.000 sugerencias en 2017 lo que ha permitido a la empresa detectar puntos de mejora. Por lo tanto, para Mercadona la opinión del cliente es relevante para seguir mejorando en su experiencia de compra.

#### **4.2.2 INTERACCIONES EN LA CADENA DE VALOR**

Propiamente la cadena de valor no da la ventaja competitiva o el margen de beneficio sobre los competidores, sino que lo que verdaderamente crea el valor son las interacciones entre los eslabones tanto horizontalmente como verticalmente.

Dentro de las interacciones que se dan verticalmente podemos encontrar la influencia que supone para la empresa disponer de una infraestructura financiera sólida y consolidada. Esto permite a la empresa poder financiar con fondos propios su logística interna y externa, lo que le proporciona una ventaja sobre los competidores. Otra interacción es la que se produce entre el desarrollo tecnológico y la logística interna. Esto permite a la empresa poder involucrarse en el desarrollo y mejora de los productos al participar en el proceso con sus proveedores especialistas. Por último, horizontalmente podemos destacar la importancia que tiene su política de compras que analizamos anteriormente, pues el 80% de sus compras provienen de proveedores españoles con lo que esto repercute en la imagen de marca que transmite la empresa a sus clientes.

Una de las interacciones horizontales a tener en cuenta es la que se da entre el servicio postventa y el marketing. Los clientes son participes del proceso de mejora de la empresa mediante sus dudas y consultas en los medios que habilita la empresa. La empresa detecta puntos de mejora a través de este feedback y realiza cambios en su estrategia de marketing.

### 4.2.3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Este análisis tiene como objetivo determinar el grado de potencial que tiene la empresa para crear y mantener ventajas competitivas. Este análisis es importante ya que está demostrado que el éxito de las empresas se debe en mayor medida a sus características internas, pero dicho esto no cabe dejar de lado el análisis externo ya que es la sinergia entre lo externo y lo interno lo que genera el beneficio o el éxito final de una empresa.

En primer lugar, debemos identificar los recursos: estos pueden ser tangibles o intangibles

- ❖ Tangibles: Son recursos físicos y medibles como pueden ser los activos físicos o financieros de la empresa.

Entre los activos físicos más importantes de la empresa podemos reseñar su estructura de tiendas que se expande por todo el panorama peninsular. Cuenta con un total de 1627 establecimientos en España. No obstante Mercadona también cuenta entre sus activos físicos con 11 centros logísticos en funcionamiento con los que abarca todo el territorio ya que están contruidos en zonas de influencia estratégica para la empresa. Todo este activo inmovilizado tiene un valor de 4.463.089 (miles de €)

En relación a los activos financieros de la empresa, en su memoria anual podemos comprobar como Mercadona goza de una buena salud financiera debido a su constante evolución en resultados e inversión con recursos propios. La ratio de recursos propios respecto al activo total representa un 60%. El beneficio obtenido en el ejercicio sumado a la capitalización de la mayor parte de este ha supuesto que la cifra de recursos propios ascienda a 5.113 millones de € y que este haya crecido respecto al año anterior. Todo ello nos conduce a pensar que esta empresa tiene una gran capacidad de endeudamiento y de liquidez.

- ❖ Intangibles: se tratan de recursos no materiales y por ende más difíciles de medir y cuantificar. Podemos destacar activos humanos, organizativos y tecnológicos.

El capital humano lo forman todas las personas que componen la empresa, desde directivos hasta trabajadores de tienda. Es sin duda uno de los recursos más valorados por la propia empresa y esto se refleja en la mayor inversión que realiza cada año para mejorar este activo. Tanto es así que la inversión en este activo va incrementándose cada año llegando en 2017 a invertir 65 millones de € en formación. No solo se conforman con dedicar inversión de forma directa en forma de cursos enfocados al aprendizaje del trabajador, sino que llevan a cabo otra serie de estrategias para motivarlo y que este tenga como meta progresar en la empresa. Uno de los ejemplos más claros es la posibilidad de promoción interna y el pago de primas por objetivos. Podríamos destacar en resumen su política formativa y retributiva como las mejores en el sector de la distribución alimentaria.

En cuanto a los recursos tecnológicos Mercadona va a la vanguardia en su sector. En 2017 implanta la tecnología S/4 Hana de SAP con el fin de incrementar la eficiencia y la agilidad de los procesos para mejorar la gestión. Con esta transformación digital la empresa pretende acelerar y optimizar todos los procesos de su cadena de valor y así poder anticiparse a las necesidades cambiantes de clientes y mercado. Cabe destacar los importantes pasos dados por la empresa en el terreno de la venta online. Pese a que Juan Roig lleva años resaltando este aspecto como el talón de Aquiles de la empresa no es hasta 2017 cuando se decide emprender mejoras radicales en este sector. En 2017 se consolida un equipo de 150 personas para este proyecto con la misión de trasladar su modelo de éxito al entorno tecnológico. Por último, en el modelo de tienda eficiente podemos encontrar apuestas tecnológicas novedosas como son la incorporación de medidas de ahorro energético y la apuesta por la conectividad en tienda.

En el ámbito organizativo cabe destacar que Mercadona trabaja con manuales de gestión propios implantados en todos los niveles de la empresa, así como en relación al medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Mercadona trabaja con un total de 120 interproveedores y más de 700 proveedores. En los últimos años dedica parte de su inversión en la creación de un clúster industrial formado por 249 fábricas.

En segundo lugar, dentro de este apartado haremos mención a las capacidades de la empresa. Las capacidades de una empresa son las interacciones que surgen entre las habilidades individuales, de manera que se suman para resolver un conflicto o llevar a cabo una actividad mejor que los competidores.

Mercadona cuenta con un amplio apartado de capacidades destacando en primer lugar su gran normalización y coordinación en procesos, habilidades, ideología y mecanismos de supervisión directa.

Otra capacidad de la empresa es la estrecha relación con sus interproveedores tanto en el desarrollo de productos como en la resolución de conflictos. Esta estrecha relación le permite a la empresa un trato cercano con su cadena de proveedores y la posibilidad de ajustar los márgenes de estos.

Identificados los recursos y capacidades es hora de determinar las ventajas competitivas que obtiene la empresa de ellos:

- Eficiencia superior a la competencia: esta eficiencia superior es fruto de la apuesta logística de la empresa, así como del trabajo que realiza Mercadona junto a sus proveedores. Con todo lo expuesto en materia de logística podemos decir que Mercadona logra ahorrar en almacenaje y transporte.
- Calidad superior: Mercadona busca dotar a sus productos de la mayor calidad posible de cara a ofrecerle lo mejor a sus clientes. Esto lo consigue con un exhaustivo control de calidad.
- Innovación superior: Sumado a la evolución de sus establecimientos Mercadona hace una constante revisión de su lineal de productos, añadiendo cada año nuevas referencias pioneras en el mercado de la alimentación.
- Satisfacción del cliente: Es su objetivo principal y toda la estrategia de la empresa gira en torno a la satisfacción del cliente.

### 4.3 ANÁLISIS DAFO

El objetivo de este análisis DAFO es encontrar los factores clave de la empresa para poder establecer una decisión estratégica que aproveche las fortalezas de la empresa y las oportunidades que nos brinda el mercado.

Fortalezas	Debilidades
Líder del sector de la distribución alimentaria en España Ventaja competitiva en su estructura de costes Estabilidad financiera Tecnología disponible superior a la competencia Gestión de recursos humanos Logística interna Alta cuota de mercado Variedad de productos Calidad de productos Cifra de ventas	Redes sociales Dependencia de proveedores Sistema compra online Recargo por envío a domicilio Escasa variedad de marcas
Oportunidades	Amenazas
Introducirse en nuevos mercados Barreras entrada nuevos competidores Desarrollo de eficiencia de costes Satisfacción de todos los grupos sociales	Productos sustitutos Alta tasa paro Descenso natalidad Elevada competencia en el sector Lento crecimiento del mercado Competidores locales más fuertes Inversión I+D+I

*Gráfico 16 Análisis DAFO (Elaboración propia)*

En el ámbito interno vemos un balance positivo ya que existen muchas más fortalezas que debilidades, pero estas por ser escasas no se deben obviar. Sobre todo, deberían hacer un esfuerzo por la mejora en su sistema de compra online ya que la futura guerra en este sector se librará en este ámbito.

En el ámbito de análisis externo tenemos dos claras opciones de futuro para la empresa. Una de ellas es la expansión hacia otros países, algo que ya está haciendo Mercadona en su primera incursión en Portugal. La segunda de ellas es aprovechar la inversión que realiza la empresa en investigación y desarrollo para con ello aumentar la eficiencia en costes.

## 5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia según la tipología de Porter que ha venido desarrollando Mercadona desde sus comienzos ha sido el liderazgo en costes o como ellos lo llaman “siempre precios bajos”. Mercadona siempre ha enfocado esta estrategia desde la perspectiva de ofrecer los productos de mayor calidad posible al menor precio posible pero siempre encontrando un equilibrio entre estos dos conceptos. Esto dista mucho del estándar de esta estrategia que opta por ofrecer los productos a su menor precio posible, pero perdiendo de vista la calidad de estos. Por este motivo la estrategia de la empresa se acerca más a una estrategia Híbrida teniendo en cuenta el reloj estratégico de Bowman.

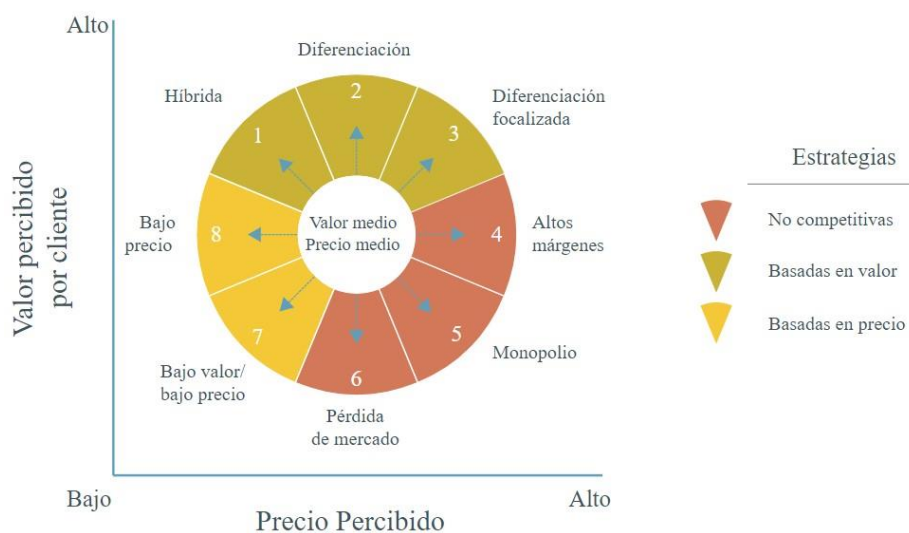


Ilustración 8 Reloj estratégico Bowman (Google)

Podemos subrayar que Mercadona optimiza como ninguna otra empresa de su sector los costes logísticos y de transporte, debido a este factor de constante actualización y énfasis por parte de la empresa, ha conseguido dotar a su negocio una ventaja ineludible e inimitable en el corto plazo. Cabe destacar también la elevada tasa de rotación de los productos lo que genera economías de escala que producen una disminución en el coste de estos. Todo lo nombrado anteriormente sumado a la estrecha relación con sus proveedores y la posición de poder que mantiene frente a ellos dada la importancia de sus



## Análisis y formulación estratégica

respectivas ventas para esta cadena esta relación es fructífera para ambos y da lugar a lo que llamamos el “win-win”. Esto consiste en una relación beneficiosa para ambas partes

que se traduce en un contrato sin horizontes temporales y que se basa en la productividad de cada especialista.

Mercadona ha sabido traducir todas estas eficiencias internas al coste de sus productos dotándolos a su vez de una calidad sustancial percibida por el cliente que hace que sea casi inimitable a ojos de su competencia directa.

## 6. CONCLUSIONES

Desde su nacimiento como empresa familiar en 1977 Mercadona ha ido encaminada de manera fulgurante y a pasos agigantados hacia el dominio del mercado nacional, y lo ha hecho en apenas 30 años sentando las bases del sector de la distribución alimentaria tal y como la conocemos hoy.

Esta revolución del sector que ha conseguido a base de buenas decisiones y visión privilegiada del mercado gracias a su cabeza visible Juan Roig, ha cambiado el equilibrio de fuerzas que existía en el sector. Este éxito ha venido acompañado con una evolución en los consumidores y al amparo de los diferentes ciclos macroeconómicos que se han ido desarrollando a lo largo de final del siglo pasado y principio del nuevo.

Mercadona ha conseguido así con su estrategia de “siempre precios bajos” fidelizar a 5,2 millones de familias que realizan su compra en este establecimiento. Todo ello auspiciado por sus ventajas competitivas internas y reflejadas en su cadena de valor que la hacen superior en todos los campos en comparación con sus rivales directos. Esta ventaja le proporciona una superioridad financiera con la que se permite una constante inversión sin depender de terceros.

Todas estas ventajas, aunque sostenibles no deben servir para que la empresa se estanque en estas fórmulas de éxito puesto que el mercado sigue evolucionando y el consumidor sigue demandando constantemente cambios y novedades en el lineal por lo que la empresa debe seguir introduciendo estrategias complementarias para seguir liderando este sector.

Además de conclusiones, después de este minucioso estudio se vislumbran una serie de consejos o recomendaciones a tener en cuenta en lo que respecta al desarrollo futuro del mercado y del mantenimiento de este liderazgo. Siguiendo la máxima de la empresa “siempre precios bajos”, esta no debe descuidar la calidad de sus productos y deberá seguir apostando por trasladar todas estas ventajas en logística y costes a hacer sus productos más asequibles y con ello seguir distanciándose de sus competidores por este método.

## Análisis y formulación estratégica

Siempre teniendo en cuenta el mercado nacional y vista la madurez que ha alcanzado este, pienso que debería ser el momento de que aprovecharan la buena solvencia financiera y su how know en materia de logística para expandirse internacionalmente. Aunque ya

están a punto de abrir establecimientos en Portugal creo que podrían seguir apostando por abrir establecimientos en Francia debida su cercanía. De esta manera no dependerían solo del curso de la economía española más dada a vaivenes económicos que una economía más asentada como es la francesa.

Desde la óptica tecnológica, Mercadona tiene mucho camino por delante y mucho camino por recorrer. Deberá seguir con su política de inversión en I+D+I ya que esto le puede dotar de nuevos elementos y productos diferenciadores que pueden ser clave en el desarrollo futuro del mercado. Todo ello sin obviar el marketing 3.0 el cual en palabras de su presidente están llevando a cabo un gran esfuerzo por renovar y mejorar. Con esto me refiero a la futura batalla por la distribución de comida a domicilio vía internet o aplicación móvil.

A modo de síntesis final podríamos concluir diciendo que Mercadona es la empresa líder en el sector de la distribución alimentaria en España gracias a su estrategia de negocio basada en la convergencia entre precio bajo y calidad en sus productos. Todo ello sumado a su apuesta continua por la mejora logística y en transporte, así como en la tecnología que envuelve todo ello. Como retos tiene la expansión internacional y su mejora en materia de tecnología web.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTcxMTtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAez-o\\_DUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTcxMTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAez-o_DUAAAA=WKE)

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

<https://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5691444/04/14/La-historia-y-las-claves-de-Mercadona-en-un-libro-lleno-para-el-gran-publico.html>

<https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/07.10.18/31.01.16>

[http://fiab.es/es/archivos/documentos/INFORME\\_ECONOMICO\\_FIAB\\_2017.pdf](http://fiab.es/es/archivos/documentos/INFORME_ECONOMICO_FIAB_2017.pdf)

[https://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2017/07/daretail\\_supers\\_2017.pdf](https://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2017/07/daretail_supers_2017.pdf)

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/01/10/5c3651deca474197398b4611.html?cid=SIN8901>

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7762097/08/16/Por-que-los-consumidores-prefieren-los-supermercados-Por-su-cercania-y-la-relacion-calidadprecio.html>

<https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>

<http://retoslogisticos.blogspot.com/2013/05/el-secreto-del-negocio-es-la-logistica.html>

<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/mercadona-carga-mercancia-en-las-instalaciones-de-sus-proveedores-para-optimizar-su-logistica/>

<https://www.agenciatelling.com/estrategia-de-marketing-y-publicidad-de-mercadona/>

## Análisis y formulación estratégica

<http://mundodelaempresa.blogspot.com/2012/07/entorno-la-industria-alimentaria.html>

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

<https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

<https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2018/>

<https://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:e4224d22-f7ac-41ff-a0cf-876ee5d9114f/pisa2015preliminarok.pdf>