

MERCADONA

Estrategias y Modelo de Negocio



Leilani A [REDACTED] C [REDACTED] C [REDACTED],
Maria Jose E [REDACTED], Maryam F [REDACTED]



¿Quién es Mercadona?

- Empresa española de supermercados
- Fundada en 1977 en Valencia
- Liderada por Juan Roig desde 1981 (eficiencia, mejora continua y cultura del esfuerzo)
- +1.600 tiendas en España y Portugal
- +100.000 empleados



*“La Cultura del
Esfuerzo”*



¿Dónde compite Mercadona?

- Sector: retail alimentario (supermercados)
- Modelo B2C: vende directamente al consumir (tiendas y online)
- Integración B2B: con interproveedores (marca blanca)
- Enfoque: tienda física
- Inversión en transformación digital, automatización logística y canal online



*Innovación
constante en un
mercado tradicional*

Trayectoria y Hitos Relevantes



1977

Fundación en
Valencia
(empresa familiar)



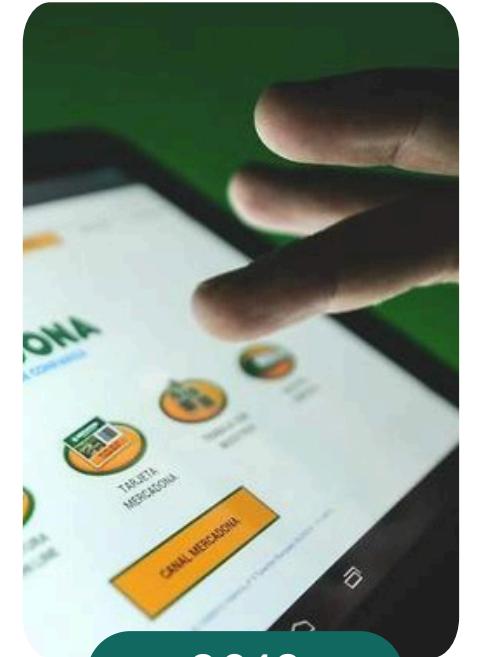
1981

Juan Roig toma
el liderazgo



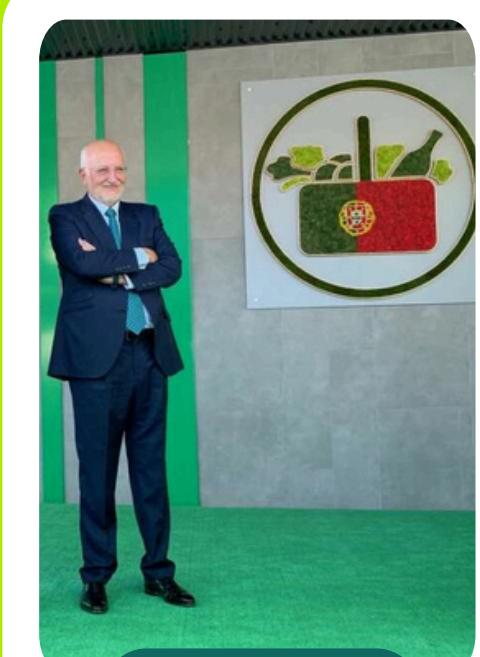
1990-2000

Expansión
nacional



2016

Transformación
digital



2017

Expansión a
Portugal



2020

Comercio online y
automatización
logística

Una historia de transformación estratégica

Mercadona Business Model Canvas

8. Socios Clave	7. Actividades Clave	2. Propuesta de valor	4. Relaciones con Clientes	1. Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores interproveedores exclusivos. (B2B) Proveedores de productos frescos y locales Empresas logísticas. Empresas tecnológicas para la digitalización Desarrolladores de infraestructuras y construcción Entidades financieras para pagos y operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de almacenaje, distribución y transporte Formación continua de empleados. Negociación con proveedores y desarrollo conjunto de productos. Investigación de mercado constante para el desarrollo e innovación de productos, procesos y servicios. Marketing <p>6. Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajadores motivados y satisfecho Marcas propias Sistema de logística muy eficiente Tecnología e innovación en procesos. Relaciones con Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Surtidio Eficaz (Selección eficiente) Marcas propias Experiencia de compra eficiente y rápida. Productos cambiante con la necesidad del consumidor Siempre Precios Bajos (Precio bajo y calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en "El Jefe" - Ofrecer a "El Jefe" el mejor surtidio y servicio. Integración Comunitaria (Apoyo a las comunidades locales) Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> B2C Familias Clientes que valoran calidad/precio. Consumidores que buscan productos locales
9. Estructura de Costes		3. Canales	5. Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> Costos operativos de tiendas (mantenimiento) y logística. Costos de adquisición de productos y producción de los bienes vendidos. Inversión en tecnología y formación. Sueldos a empleados. Costes de marketing y comunicación. 		<ul style="list-style-type: none"> Canales propios, sin intermediarios Tiendas físicas en todo España y parte de Portugal. Plataforma web y aplicación móvil de venta online. 	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa de productos en tienda y online. <ul style="list-style-type: none"> Márgenes generados por marca propia Servicios digitales: entrega a domicilio, pedidos online programados Ingresos derivados de eficiencia logística 	

Fortalezas y debilidades del modelo de negocio



Fortalezas y Ventajas Competitivas

- Fuerte enfoque en el cliente
 - Servicios y productos alineados con las necesidades del consumidor
- Apuesta a sus propias marcas
 - Productos de alta calidad a precios competitivos
- Sistema logístico y operativo eficiente
 - Ayuda a reducir costos operacionales
- Inversión en la formación y bienestar de sus trabajadores

Debilidades



- Alta dependencia de las marcas propias
 - Cualquier fallo de calidad en sus productos afectaría directamente la imagen de Mercadona
- Dependencia del mercado español
 - Riesgo si el entorno económico local se ve afectado
- Entorno altamente competitivo
 - Compitiendo en precio y presencia digital con otros competidores. Desarrollo digital más lento.

POLITICS

P

ECONOMY

E

SOCIETY

S

TECHNOLOGY

T

ENVIRONMENT

E

LAW

L

Fiscalidad Corporativa

- 2024: €506M en Impuesto de Sociedades (25% tipo efectivo)
- 2024: Contribución total de €12.6B (2.15% recaudación pública)
- Red de proveedores: €33.35B contribución económica (2.1% PIB)

Tasas de Interés & Empleo

- BCE: 4.50% España, 2.15% Zona Euro
 - 104,000 empleados (España y Portugal)
- Inflación:**
- Aumento servicio online: €8.20 (+€1)
 - Hogares españoles: +9.2% gasto consumo, +10.6% comestibles

Demografía

- **+65 años:** 20% población, +3M desde 2002
 - **+55 años:** 15.5M personas (32% población)
 - **Inmigración:** 8.9M personas (18.31% población)
- Tendencias Consumo**
- 70% prefiere compras online
 - Mayor sensibilidad al precio por inflación

Automatización & Logística

- 16 bloques logísticos automatizados → 1,674 tiendas
 - **€276M** inversión infraestructura (26% inversión total)
 - **Sistema PPG:** entrega 24h productos frescos
- Ciberseguridad**
- Multa €2.52M por reconocimiento facial ilícito (2021)

Impacto Ambiental

- Emisiones CO2: 761.592 toneladas (2023)
- **Riesgos:** eventos meteo-rológicos extremos, disruptores logísticos

Regulaciones Clave

- **AESAN:** regulador principal industria alimentaria
- **GDPR:** protección datos, multa €2.52M
- **Acuerdos sindicales:** UGT, CCOO
- **Marcas propias protegidas:** Hacendado, Deliplus, Bosque Verde



El beneficio anual de Mercadona

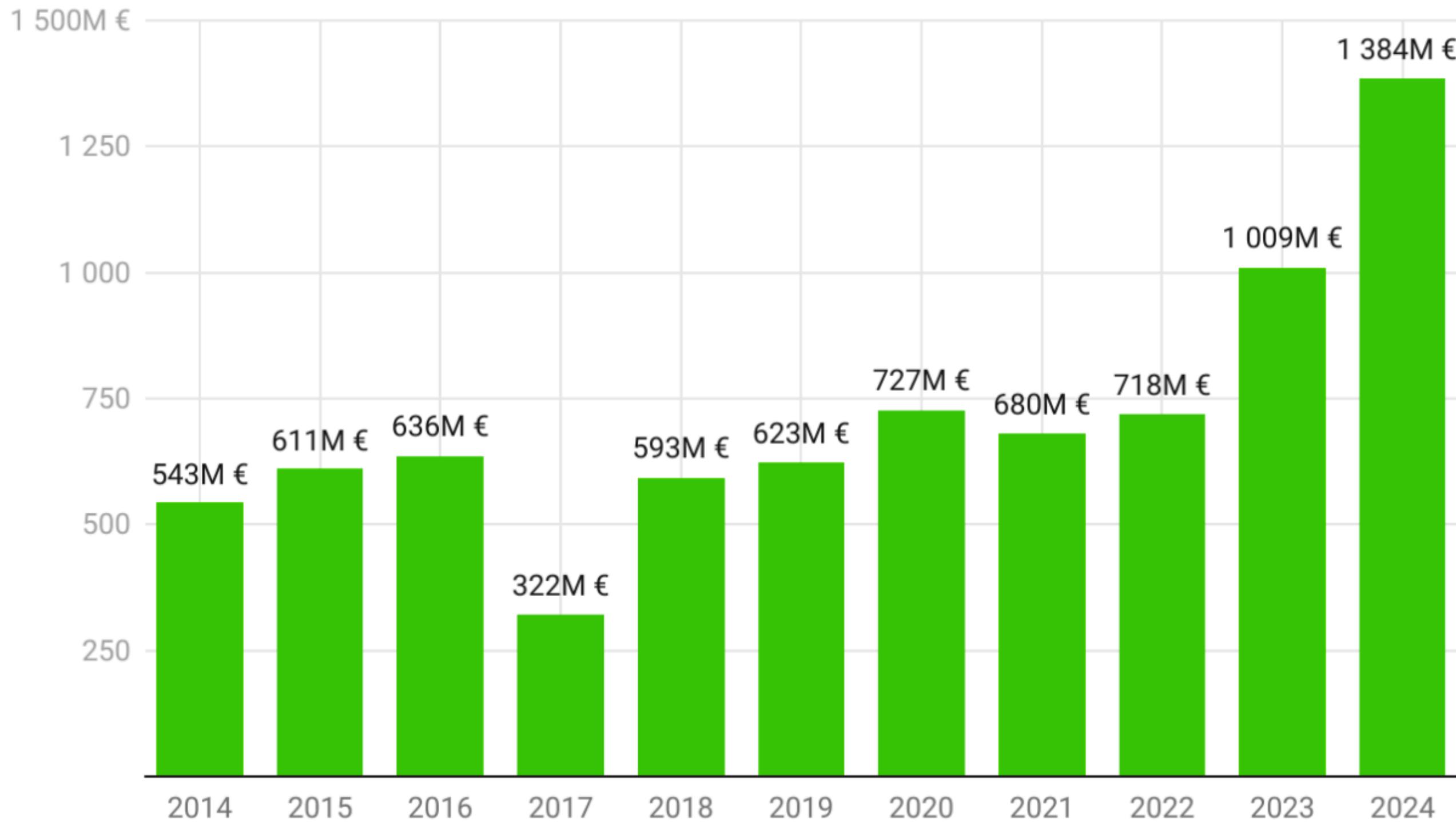


Gráfico: Xataka • Fuente: Mercadona • Creado con Datawrapper

Análisis de Stakeholders de Mercadona

"EL JEFE" (CLIENTE)



EL TRABAJADOR



EL PROVEEDOR



LA SOCIEDAD



EL CAPITAL



Considera al cliente como "el jefe", desarrollando productos exclusivos "Hacendado" y políticas de satisfacción total que impulsan su crecimiento y éxito empresarial.

(110,000+ empleados) recibe empleo estable, formación continua y promoción interna, convirtiéndose en embajador de marca

Mantienen alianzas estratégicas a largo plazo con desarrollo conjunto de productos y apoyo técnico-financiero

Se beneficia de programas de responsabilidad social, inversión local y políticas de sostenibilidad que facilitan la expansión geográfica.

Obtiene valor mediante reinversión de beneficios, distribución equilibrada de dividendos y gestión financiera transparente para crecimiento sostenible.

Las 5 Fuerzas de Porter

01

Rivalidad entre Competidores

- **Economías de Escala:** Aprovechar el liderazgo de mercado para mejores negociaciones con proveedores
- **Reducción de Costes:** Eficiencia operativa en todas las áreas del negocio
- **Diferenciación:** Productos de marca blanca "Hacendado" para calidad y exclusividad

02

Amenaza de Nuevos Entrantes

- **Barreras de Escala:** Más de 1,600 tiendas sirviendo a 5.4M hogares
- **Integración Vertical:** Controlar calidad y reducir costes
- **Liderazgo en Costes:** Precios competitivos previenen nuevas entradas al mercado

03

Poder de Negociación de Proveedores

- **Alianzas Estratégicas:** Relaciones a largo plazo con proveedores de marca blanca
- **Control de Cadena de Suministro:** Colaboración directa con "interproveedores"
- **Compras Eficientes:** Inventarios optimizados y reducción de costes de almacenamiento

04

Poder de Negociación de Compradores

- **Diferenciación a Gran Escala:** Combinar liderazgo en costes con exclusividad "Hacendado"
- **Lealtad del Cliente:** Reducir sensibilidad al precio mediante marcas blancas de calidad
- **Propuesta de Valor:** Trasladar ahorros de costes a clientes manteniendo márgenes

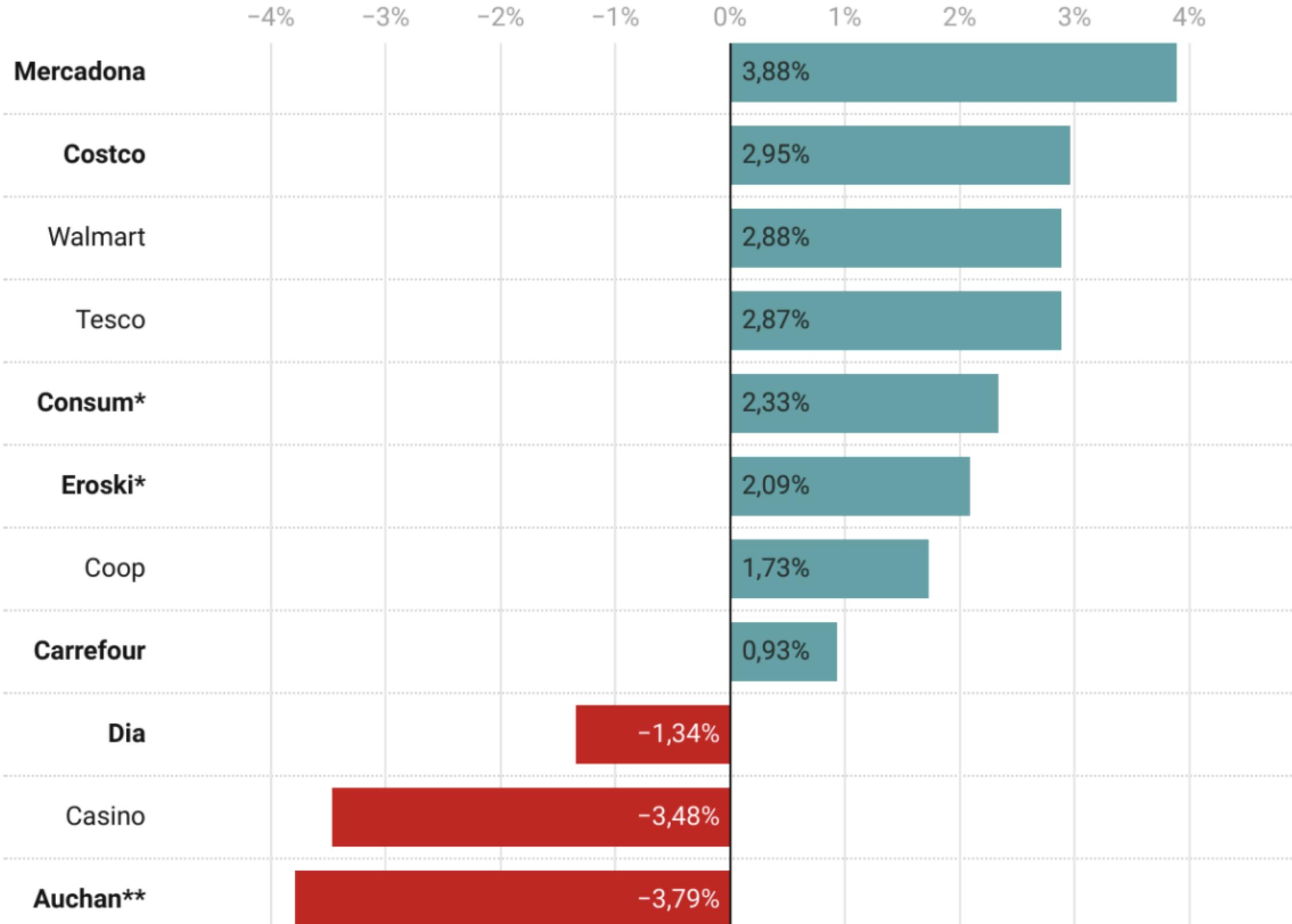
05

Amenaza de Productos Sustitutos

- **Innovación Continua:** Desarrollo constante de productos de marca blanca
- **Adaptación al Mercado:** Responder a tendencias (productos ecológicos, sin gluten, opciones saludables)
- **Mantenimiento de Relevancia:** Mantenerse al día con las demandas del consumidor



Margen de beneficio de cada cadena de supermercados



En negrita los que tienen presencia en España. *datos de 2023. **incluye los datos de toda la matriz, a la que Auchan Retail aporta el 98% de los ingresos.

Gráfico: Xataka • Fuente: Expansión, resultados anuales de las empresas. • Creado con Datawrapper

Análisis de Amenazas y Oportunidades

Clave de Mercadona

OPORTUNIDADES



- **Expansión Digital:** €200M+ inversión tecnológica, contratación de talento especializado
- **Crecimiento Internacional:** Aprovechar modelo exitoso (expansión Portugal)
- **Segmento B2B:** Potencial no explotado en mercado restaurantes/hoteles
- **Innovación:** IA, automatización, eficiencia operacional

FORTALEZAS CLAVE



- **Líder del Mercado:** 30% cuota de mercado en España
- **Rentabilidad Excepcional:** 3.88% margen neto (superior a Walmart, Costco, Tesco)
- **Crecimiento Sólido:** 9% aumento en ventas (2024), €38.8B facturación
- **Inversión Futura:** €1B+ planificado para 2025, 1,000+ nuevos empleos

AMENAZAS

- **Amazon Fresh:** Competencia digital directa con integración Prime
- **Batalla Marca Blanca:** Lidl superando en preferencia de marca y conexión emocional
- **Competidores Regionales:** Actores locales aprovechando conocimiento comunitario
- **Riesgos Socioeconómicos:** Reducción tasa natalidad, alto desempleo, baja inversión I+D

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- **Fortalecer Plataforma Digital:** Competir con propuesta de valor de Amazon
- **Revitalizar Marca Blanca:** Innovación y diferenciación vs. Lidl/Amazon
- **Segmentación de Mercado:** Desarrollar servicios B2B y ofertas localizadas
- **Excelencia Operacional:** Mantener liderazgo en márgenes mediante eficiencia

Impacto en el Modelo de Negocio

OPORTUNIDADES

- Expansión del canal digital y plataformas logísticas (“colmenas”)
- Optimización mediante análisis de datos y eficiencia logística.
- Posicionamiento en productos frescos, locales y sostenibles
- Refuerzo de diferenciación mediante marca propia + sostenibilidad



AMENAZAS

- Crecimiento de supermercados online
- Aumento de costes por inflación
- Consumidor más exigente (transparencia, sostenibilidad)
- Competencia intensa en marca blanca (Lidl)



Adaptación del Modelo de Negocio

PROPIEDAD DE VALOR	CANALES	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES	ACTIVIDADES CLAVE
Se mantiene eficiencia y precio, pero se añaden salud, frescura y sostenibilidad.	Web y app ganan protagonismo frente a canal físico.	Más conexión digital y emocional, menos solo funcional.	Inclusión de jóvenes, digitales, y consumidores conscientes.	Se potencia innovación, automatización y formación.
ESTRUCTURA DE COSTES	INGRESOS			La adaptación implica evolución con propósito.
	Aumenta inversión tecnológica y ambiental.			Posibilidad de ingresos por nuevos nichos (B2B, ecológicos premium).

Impacto de la economía de los datos

MERCADONA IT

“La especialidad de datos en Mercadona IT juega un papel fundamental en la gestión, análisis y toma de decisiones, para llevar a cabo el proceso de digitalización de la compañía”

1200 profesionales de distintos perfiles: software, datos, ciberseguridad, etc.

Subáreas principales:

Modelado de Datos

- Establecer las reglas y requisitos sobre el diseño del modelado de datos

Integraciones

- Comunicación entre aplicaciones con APIs y Kafka

Business Intelligence

- Transformación de los datos en información valiosa

Impacto de la economía de los datos

MERCADONA IT

“La especialidad de datos en Mercadona IT juega un papel fundamental en la gestión, análisis y toma de decisiones, para llevar a cabo el proceso de digitalización de la compañía”



Impacto de la economía de los datos

OPORTUNIDADES



MERCADONA Tech

Integración de datos y tecnología logística para ofrecer una mejor experiencia digital

DESAFIOS

Privacidad y seguridad en el tratamiento de los datos

Requerimiento de sistemas de información robustos

Ética digital

PROTECCIÓN DE DATOS >

E Mercadona paga una sanción de 2,5 millones de euros a Protección de Datos

La cadena testó un proyecto piloto que permitía detectar personas con orden de alejamiento de sus tiendas

Impacto de la economía de los datos

Áreas clave donde se pueden generar ventajas competitivas a partir de la economía de los datos:

El “jefe”

Desarrollo estratégico del canal online como punto de conexión con el cliente



Contribución del dato

Incorporación de herramientas avanzadas de analítica web y algoritmos de recomendación

La cadena de suministro

Trazabilidad y sostenibilidad



Contribución del dato

Incorporación de indicadores de sostenibilidad cuantificables (huella de carbono, consumo energético, materiales reciclables, uso de agua, etc.) en toda la cadena.



MERCADONA



**Muchas
Gracias**