



CASO 20

MERCADONA Y LAS ALIANZAS CON PROVEEDORES

María Ángeles Montoro Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA A PARTIR DE 2013

Figura 20.1 (actualizada): Evolución de las principales magnitudes desde 2013 (millones de euros)

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Facturación	18.441	19.059	19.802	21.012	22.235
EBITDA	1.070	1.120	1.092	754	1.195
Beneficio neto	543	611	636	322	593
Inversiones	655	651	685	1.008	1.504
Trabajadores	74.000	75.000	79.000	84.000	85.800
Tiendas (unidades)	1.521	1.574	1.614	1.627	1.636

La cifra de ventas del 2016 situaba al grupo español en el puesto 47 del conjunto del comercio minorista mundial, según el Informe de 2018 de *Global Powers of Retailing*, encabezado por Wal-Mart, Costco y The Kroger, y el segundo de las empresas españolas por detrás de Inditex (puesto 38). Si se considera solamente el mercado español, Mercadona era en 2018 la segunda empresa que más facturaba en España, por detrás de Repsol (25.332 millones de euros).

Respecto a la evolución de las magnitudes financieras, destaca una caída muy importante del EBITDA y del beneficio neto en 2017, debido al importante esfuerzo de inversión, que supone un salto cuantitativo importante respecto a los niveles de años anteriores, para llevar a cabo la renovación y reconversión de supermercados, con nuevas secciones como la de productos frescos, nuevos hornos de pan o acabado de productos cárnicos.

La inversión prevista para el periodo 2019-2025 se acercaba a los 10.000 millones de euros, de los cuales 2.300 sería en 2019, para la reforma de establecimientos para adaptarlos al nuevo concepto de tienda eficiente 'Tienda 8', satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores (por ejemplo, con la iniciativa "Listo para comer", con una serie de platos precocinados y listos para consumir) y hacer frente a las tendencias de los competidores (sobre todo con la venta online o el pago a través del móvil o con conexión NFC).

Respecto a la relación con sus proveedores, Mercadona ha modificado en los últimos años su relación con ellos, buscando una mayor diversidad de aprovisionamiento para el mismo tipo de producto y, en consecuencia, ampliando considerablemente su número. Por ello, ha pasado de los aproximadamente 100 interproveedores que venía teniendo durante las últimas décadas a unos 1.400, denominados ahora Proveedores Totaler, en los últimos años.



LA VENTA ONLINE

Mercadona inauguró en Valencia, en la primavera de 2018, su primer gran centro de distribución dedicado solo y exclusivamente a la comercialización online (bautizado como "la colmena"). El centro, de 13.000 metros cuadrados y que costó 12 millones de euros de inversión, era capaz de distribuir en la ciudad de Valencia y poblaciones cercanas en un radio de 40 kilómetros, en 24 horas a partir de la recepción del pedido.

La informatización y robotización del centro ha sido desarrollada con tecnología propia, adaptada a las necesidades de la empresa, dividida en cuatro áreas de trabajo: productos secos, frescos, refrigerados y congelados. Por estas áreas, los empleados, dotados de un terminal de ordenador con lectura de códigos de barra, van preparando los pedidos de las distintas estanterías, por la noche, para ser repartidos al día siguiente, a partir de las 7 de la mañana. La preparación de pedidos de alimentación es altamente compleja, por la cantidad de referencias de productos muy parecidos, así como por la garantía de asegurar la salubridad de los mismos durante todo el proceso de reparto al cliente.

Con esta iniciativa, Mercadona pretendía elevar considerablemente su facturación online, que en 2017 rondaba solo el 1% de su cifra de negocio, así como hacer frente a las amenazas de las grandes distribuidoras como Amazon o Alibaba. El modelo pretendía extenderse a otras ciudades como Barcelona y Madrid, entre 2019 y 2021, para después ampliarse al resto de grandes ciudades del país.

LA INTERNACIONALIZACIÓN

La tantas veces anunciada y siempre aplazada internacionalización de la empresa, sufrió un nuevo impulso en 2016 con la firme propuesta de instalarse en Portugal, a través de la creación de la empresa Irmadona Supermercados, que significa "hermana de Mercadona", con sede en Porto. El proyecto empezó a concretarse en 2018, con una inversión de 160 millones de euros, para empezar a abrir establecimientos a partir de 2019.

El objetivo era disponer de unos 10 supermercados en 2019, los primeros de ellos instalados en los distritos de Porto, Braga y Aveiro, así como un bloque logístico en Povoá de Varzim (Porto) de 50.000 metros cuadrados y un Centro de Coinnovación en Matosinhos (Porto), inaugurado en 2017, para el estudio de los gustos y necesidades del consumidor portugués. La intención era ir extendiéndose paulatinamente por el resto del país hasta alcanzar los 150 puntos de venta, a mediados de la década de los veinte.

