OIT-59
Septiembre del 2025

Mercadona. De la excelencia operativa a la expansión estratégica

Alejandro Serrano
Albert Girbal Puig

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En el 2025, la dirección de Mercadona contemplaba con satisfacción los logros de su compañía. Con la apertura de 60 tiendas en Portugal hasta la fecha, la empresa estaba a punto de culminar su proceso de expansión en la península ibérica (España y Portugal).[1]

Una vez terminada esta etapa, la dirección se preguntaba si debía seguir creciendo en otros países o si, por el contrario, habría de centrarse en consolidar sus operaciones en Iberia. En el primer caso, Italia aparecía como un mercado potencialmente atractivo. ¿Debía replicarse el mismo modelo operativo utilizado con éxito en España? ¿Cuáles eran los riesgos de extrapolarlo a otros países? Mercadona sabía que otras compañías españolas en situación similar habían fracasado en su intento de internacionalización, de ahí la importancia de estas cuestiones. En el segundo caso, ¿tenía que centrarse en aumentar su ya envidiable cuota de mercado del 28% en España? (Osorio 2025). En caso afirmativo, ¿cómo hacerlo?: ¿abriendo nuevas tiendas?, ¿mediante adquisiciones? La realidad era que, por primera vez desde que comenzara su proceso de expansión, su crecimiento en España había tocado techo: en el 2024, su número total de tiendas se había reducido en 18 (Mesa 2025).

Orígenes y expansión

La cadena de supermercados Mercadona nació en 1981, cuando los cinco hermanos Roig compraron a sus padres sus ocho tiendas de ultramarinos. Un año más tarde, fue la primera empresa en España en utilizar el escáner para leer códigos de barras en las tiendas. En 1993, cuando alcanzó la cifra de 10.000 trabajadores y 150 establecimientos, adoptó la estrategia comercial SPB ("Siempre Precios Bajos"), a semejanza de la EDLP *("Every Day Low Prices")* de

[1] Salvo indicación en contra, la mayoría de los datos aportados en el caso proceden de las memorias anuales de Mercadona (2023 y 2024).

Caso preparado por los profesores Alejandro Serrano y Albert Girbal Puig. Septiembre del 2025.
Este caso está basado en el caso "Mercadona ante el reto del 2020", P-1176, de los mismos autores.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin el permiso de IESE.

Última edición: 3/12/25

Walmart, y en contraste con la práctica habitual en el sector de ofrecer constantes promociones. Aunque la fórmula llevó a la compañía a perder dinero en el corto plazo, la decisión resultó ser finalmente acertada (Audicana 2002). En 1999, Mercadona terminó el proceso de convertir a sus trabajadores en fijos, práctica que ha mantenido desde entonces.

Posteriormente, en el 2006, y tras 25 años de vida, abrió su tienda número 1.000 en Alicante. Al año siguiente, puso en marcha su primer almacén automático en Ciempozuelos (Madrid), una instalación puntera provista de 70 transelevadores, un almacén de cajas con capacidad para 500.000 bandejas, así como máquinas para paletizar, despaletizar y enfardar automáticamente (Telemadrid 2013).

En el 2014, la empresa abrió su local número 1.500 en Santander y puso en marcha un centro de proceso de datos (CPD) en Valencia para gestionar la información entre proveedores, centros logísticos y tiendas. Por ejemplo, los ordenadores del CPD convertían automáticamente las lecturas diarias de los escáneres de las cajas de una tienda en pedidos de reposición para el día siguiente.

Dos años después, Mercadona comenzó la renovación de sus establecimientos con un nuevo modelo más eficiente, ya que suponía un ahorro estimado del 40% de energía, e innovador: pesado de fruta y panadería en cajas, puntos de acabado de carne, etc. (véase el Anexo 1). Dos años más tarde, abrió su primer almacén exclusivo para la venta *online* –bautizado como *la colmena*– en Valencia, lo que permitía ofrecer el servicio de venta a domicilio con un rango de horas mayor –hasta las 10 de la noche– y posibilitaba al cliente la elección de la franja horaria de entrega (de hora en hora). Asimismo, ese año comenzó a experimentar con la nueva sección en tienda "Listo para comer", un servicio en el que los empleados dejan preparado el plato cuando el cliente lo solicita en la tienda.

En el 2024, la empresa comenzó con el traslado de su sede desde el municipio valenciano de Tavernes Blanques a Albalat dels Sorells, que esperaba culminar en el 2025. La construcción de la nueva sede supuso una inversión de 200 millones de euros y alojaría a 2.600 trabajadores (Mercadona 2022). Con una plantilla cercana a 110.000 trabajadores y tras crecer un 6,4% anual de media durante los últimos 15 años (véase el Anexo 2), Mercadona vendió casi 39.000 millones de euros en sus 1.674 tiendas, 1.614 de ellas en España. Además, obtuvo unos beneficios de casi 1.400 millones de euros e invirtió 1.045 millones en modernizar sus instalaciones y en nuevos proyectos. Entre ellos destacan, en particular, la mejora y potenciación de la venta *online* –la facturación por ventas de este canal era del orden del 2%, llamada *la Mercadona del futuro* en sus memorias anuales (véanse los estados contables en el Anexo 3).

Como consecuencia de este notable crecimiento, la empresa se encontraba en el *top* 50 de minoristas en el mundo y entre los dos mayores de España, pisándole los talones a Inditex.

Mercado y principales competidores

En el 2023, había algo más de 23.000 supermercados e hipermercados en España, que crecían a un ritmo inferior al 1% anual. De hecho, el crecimiento se daba solo en los grandes, de más de 1.000 metros cuadrados (véase el Anexo 4). El total de ventas en el sector de la gran distribución había sido de 122.000 millones de euros en el 2023 (Mesa 2025).

A finales del 2024, las mayores cadenas de supermercados en España eran Mercadona (con una cuota de ventas del 28%), Carrefour (con el 9,4%), Lidl (con el 6,6%), Eroski (con el 4,2%), Dia (con el 3,7%) y Consum (con el 3,4%) (Kantar 2024). En el 2009, Mercadona había superado a

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Carrefour como líder del sector en España y, desde entonces, no dejó de crecer hasta alcanzar casi un 28% de cuota a principios del 2025.

Asimismo, el crecimiento de la compañía había ido de la mano de la rentabilidad. En un sector con estrechos márgenes (por ejemplo, la media en Estados Unidos fue del 2,0% en el 2024 [CSI Market s. f.]), el margen neto de Mercadona ese año fue de un 3,6%), mientras que la deuda bancaria era irrelevante, ya que el crecimiento se venía financiando con recursos propios; en cambio, la caja superaba los 5.600 millones de euros. Algunos competidores más pequeños en España, como Lidl, seguían creciendo con fuerza y ganando dinero (182 millones de euros en el 2023), mientras que otros se mantenían con rentabilidades y crecimientos discretos.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de Mercadona se sustentaba en cinco pilares, según describía la empresa: el cliente ("el jefe", en la terminología de la compañía), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital.

El jefe

El cliente era la referencia constante en Mercadona. Ante cualquier decisión de calado, se evaluaba cuidadosamente la repercusión que esta podía tener en "el jefe".

El 65% de los clientes en el sector decía comprar por la relación calidad-precio de los productos, haciendo de esta relación la variable de mayor peso a la hora de decidir dónde comprar (Kantar 2024). Consciente de ello, la compañía estableció, por un lado, su política de precios SPB y tomó una decisión arriesgada en el sector: no ofrecer apenas promociones de precios. A diferencia de los competidores, que utilizaban productos "gancho" para crear tráfico en las tiendas, Mercadona optó por centrarse en consolidar las reducciones de precio, en vez de hacerlo solo temporalmente. Por otro lado, decidió apostar por la marca blanca (como Hacendado, Deliplus, Bosque Verde o Compy) más que ningún otro competidor, pero sin renunciar a la calidad. De hecho, en los análisis de los productos de alimentación más sensibles para los clientes, la compañía ocupaba de forma consistente los primeros puestos en cuanto a calidad. Por ejemplo, su aceite de oliva virgen extra era, en el 2024, el tercero mejor en una lista de 23 evaluados (OCU 2024).

Además, la empresa se esmeraba en escuchar "la voz del cliente" para conocer de primera mano cómo iban cambiando sus gustos e ir adaptando su oferta. Para ello, disponía de 20 centros de coinnovación (CC) situados junto a algunas de sus tiendas, donde los especialistas invitaban a los consumidores a presentar sus necesidades y a probar nuevos productos potenciales. De este modo, mediante pruebas ciegas, colaboraban con ellos y sus proveedores para diseñar nuevos productos (véase el Anexo 5). Estas instalaciones se especializaban en unas pocas categorías, como desayunos, productos de peluquería o artículos para mascotas. En concreto, en el 2024 se llevaron a cabo 11.000 sesiones de coinnovación, 1.000 de ellas en Portugal, impulsando 220 mejoras, 330 novedades y 23 innovaciones de producto. A título de ejemplo, ese año se añadieron al lineal tortillas de maíz y helados recubiertos con masa de galleta y se mejoraron los filetes de gallineta. En total, Mercadona organizó 8.000 sesiones para más de 100.000 consumidores en el 2018 y atendió casi 1.000.000 de sugerencias en su teléfono de atención al cliente (Mercadona 2019).

Otra decisión inusual en el sector (a excepción de las cadenas de tiendas de descuento, como Lidl o Aldi) era ofrecer únicamente unos 8.000 artículos en las tiendas, tanto físicas como *online,* cifra bastante inferior a las de Eroski, Carrefour, Alcampo o El Corte Inglés, que ofrecían más de

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post