

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**
CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

Dirección Estratégica de Leroy Merlin

Strategic Direction of Leroy Merlin

AUTOR/A: YOLANDA DE JOSÉ RODRÍGUEZ

DIRECTOR/A: MARÍA OBESO BECERRA
CODIRECTOR/A: MARÍA CONCEPCIÓN LÓPEZ FERNÁNDEZ

CONVOCATORIA DE DEFENSA: JULIO, 2025

DECLARACIÓN RESPONSABLE

La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Don/Doña Yolanda de José se hace responsable:

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo.:

INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
1. INTRODUCCION.....	2
2. SOBRE LA EMPRESA	3
2.1. FUNDACION E HITOS.....	3
3. ORIENTACION FUTURA DE LA EMPRESA.....	6
3.1. CAMPO DE ACTIVIDAD	6
3.2. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO.....	7
3.3. ORIENTACION FUTURA	7
3.3.1. <i>Visión</i>	8
3.3.2. <i>Misión</i>	8
3.3.3. <i>Valores</i>	8
3.3.4. <i>Objetivos estratégicos</i>	8
4. GOBIERNO DE LA EMPRESA	10
5. ANALISIS DE LOS STAKEHOLDERS	11
6. ANALISIS DAFO.....	13
6.1. ANALISIS DAFO INTERNO.....	13
6.1.1. <i>Perfil estratégico de la empresa</i>	13
6.1.2. <i>Análisis de la cadena de valor</i>	18
6.1.3. <i>Análisis de los recursos y capacidades</i>	20
6.2. ANALISIS DAFO EXTERNO	21
6.2.1. <i>Análisis del entorno general</i>	21
6.2.2. <i>Análisis del entorno específico</i>	25
6.3. MATRIZ DAFO	28
7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	29
7.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	29
7.2. MODELO DE NEGOCIO.....	30
8. ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INDUSTRIA.....	31
9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	32
10. CONCLUSION	35
BIBLIOGRAFIA.....	36

RESUMEN

La dirección estratégica de Leroy Merlin implica analizar el entorno, definir los objetivos, formular e implementar estrategias y evaluar resultados. Su propósito es analizar la situación, lograr ventajas competitivas y asegurar el crecimiento y rentabilidad en un entorno dinámico y mercado competitivo.

ABSTRACT

Leroy Merlin's strategic direction relies on analyzing the environment, setting clear objectives, formulating and implementing strategies, and evaluating the results. Its purpose is to analyze the situation, achieve competitive advantages, and ensure growth and profitability in a dynamic environment and competitive market.

1. INTRODUCCION

Actualmente la sociedad se encuentra en un entorno muy dinámico y con mucha incertidumbre. Esto hace fundamental la utilización de la dirección estratégica para sobrevivir en el mercado y así vincular la empresa con este entorno en constante cambio.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis estratégico de Leroy Merlin y remarcar sus puntos fuertes y débiles, así como su evolución a lo largo del tiempo identificando la forma en que la empresa ha hecho frente a las vicisitudes de la sociedad.

Leroy Merlin destaca por tener grandes estrategias de innovación y desarrollo de productos para afianzarse en los mercados ya explotados.

A continuación, expondré este análisis referido al ámbito de la dirección estratégica comenzando por la contextualización de la empresa e información relevante mediante el análisis estratégico. Posteriormente me detendré a observar la formulación de las distintas estrategias.

2. SOBRE LA EMPRESA

2.1. FUNDACION E HITOS

El Leroy Merlin es una cadena empresarial multinacional que tiene su origen en Francia en el año 1923, año en el que fue fundada por el matrimonio de Adolphe Leroy y Rose Merlin. La pareja abrió, tras la primera guerra mundial, una pequeña tienda dedicada a la venta de excedentes del stock americano en Nœux-les-Mines (Azpeleta, 2023), bautizada como "Au stock américain". Más adelante se redirigieron hacia la venta de productos de construcción y muebles.

El nombre comercial Leroy Merlin de la sociedad se adoptó en 1960, pero no fue hasta 1966 que abrieron su primera superficie especializada en la venta de bricolaje en autoservicio en el norte de Francia. A partir de este momento se fueron estableciendo por todo el país.

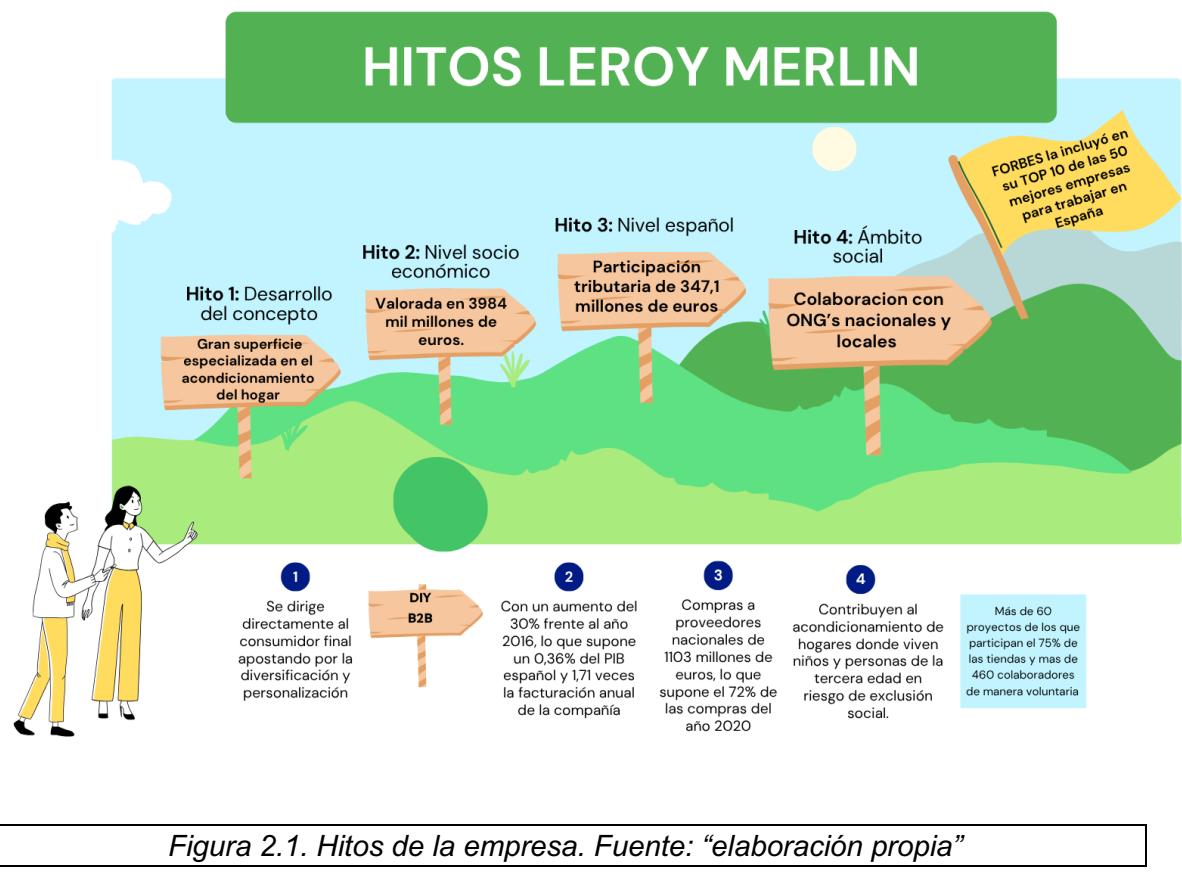
En 1989 comenzó su internacionalización (Leroy Merlin , 2021), abriendo su primera tienda en España, en Leganés.

En el año 2004 integraron a la cadena la tienda AKI bricolaje, añadiendo 15 tiendas en 15 meses. Fue un momento importante para su consolidación en España y Portugal (Leroy Merlin , 2021).

En 2007 el grupo Leroy Merlin se transformó el grupo ADEO, uniendo a las grandes empresas del sector de venta de bienes de consumo para el bricolaje y decoración como el Leroy Merlin, Bricoman, Weldon o Saint Maclou entre otras. De esta forma se unificarían esfuerzos y objetivos (Adeo, 2025).

En la década de los 2000 comenzaron a desarrollar una estrategia omnicanal adaptándose a las nuevas tecnologías con la creación de su tienda online o la aplicación para teléfonos móviles e incorporando tecnología en sus procesos logísticos y en la interacción con los clientes.

En 2010 también alcanzaron el liderazgo en el mercado del bricolaje y productos para el hogar en España con más de 100 tiendas en todo el país.



2.2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA



Figura 2.2. Identidad de la empresa. Fuente: “elaboración propia”.



Figura 2.3. Organigrama de la empresa. Fuente: “elaboración propia”. Información: (Leroy Merlin , 2023).

3. ORIENTACION FUTURA DE LA EMPRESA

La orientación futura debe centrarse no solo en adaptarse a las transformaciones del mercado, sino también en aprovechar nuevas oportunidades y avanzar hacia un crecimiento sostenible a largo plazo. Esta proyección se apoya en la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, que constituyen la base sobre la que se definirá el rumbo de la organización en los próximos años.

3.1. CAMPO DE ACTIVIDAD

Leroy Merlin tiene como propósito mejorar la calidad de vida de las personas, ayudándoles a crear hogares más personales, prácticos, cómodos, seguros y sostenibles (Leroy Merlin, 2020). Para ello se constituye como una sociedad anónima, con código CNAE 4778, además de contar con un enfoque internacional y nacional de la totalidad de los productos.

La empresa cuenta con un amplio surtido de productos para el hogar, la construcción, decoración y jardín. Entre estos se incluyen materiales de construcción como cementos o aislantes así como herramientas para obras; muebles para todas las estancias de la casa, alfombras e iluminación; pinturas tanto para interiores como exteriores y accesorios para pintar como brochas o rodillos; mobiliario de exterior, material de riego y herramientas de jardinería; electrodomésticos; muebles de baño y accesorios; radiadores y estufas; alarmas y cerraduras; ferretería; y productos del cuidado del automóvil como aceites o accesorios.

En este apartado tomare como referencia el *modelo de Abell de 1980* sobre el campo de actividad de la empresa en el cual podemos diferenciar entre las funciones (las necesidades a cubrir de los clientes), las tecnologías (formas de satisfacer dichas necesidades) y los clientes (segmentos a los que se dirige la empresa).

Tras el estudio realizado sobre este modelo, destacan las funciones y el resto de los campos de necesidades que cubren, como proyectos de decoración o simplificar las tareas del hogar, renovación y reformas y proyectos de bricolaje, abarcando muchas necesidades más. Las tecnologías que utiliza Leroy Merlin para cubrir estas necesidades serán mediante productos de construcción, decoración y mobiliario, pinturas, jardinería y exteriores, electrodomésticos, baño y cocina, climatización y calefacción, seguridad, ferretería y cuidado del automóvil. Por último, nos encontramos con los clientes habiendo una clara diferenciación entre los clientes de los distintos países en los que actúa Leroy Merlin: Francia, España, Italia, Polonia, Brasil, Portugal, China y Rusia. (Uriol, 2005)

A partir de este estudio, podemos observar que el campo de actividad es muy amplio, abarcando múltiples funciones, tecnologías y clientes. No obstante, la diferenciación entre los clientes no es significativa, dado que la oferta de productos es similar en todos los casos. Esto se mantiene a pesar de las distintas estrategias de negocio aplicadas, como se analizará más adelante en el epígrafe dedicado al estudio de las unidades estratégicas de negocio.

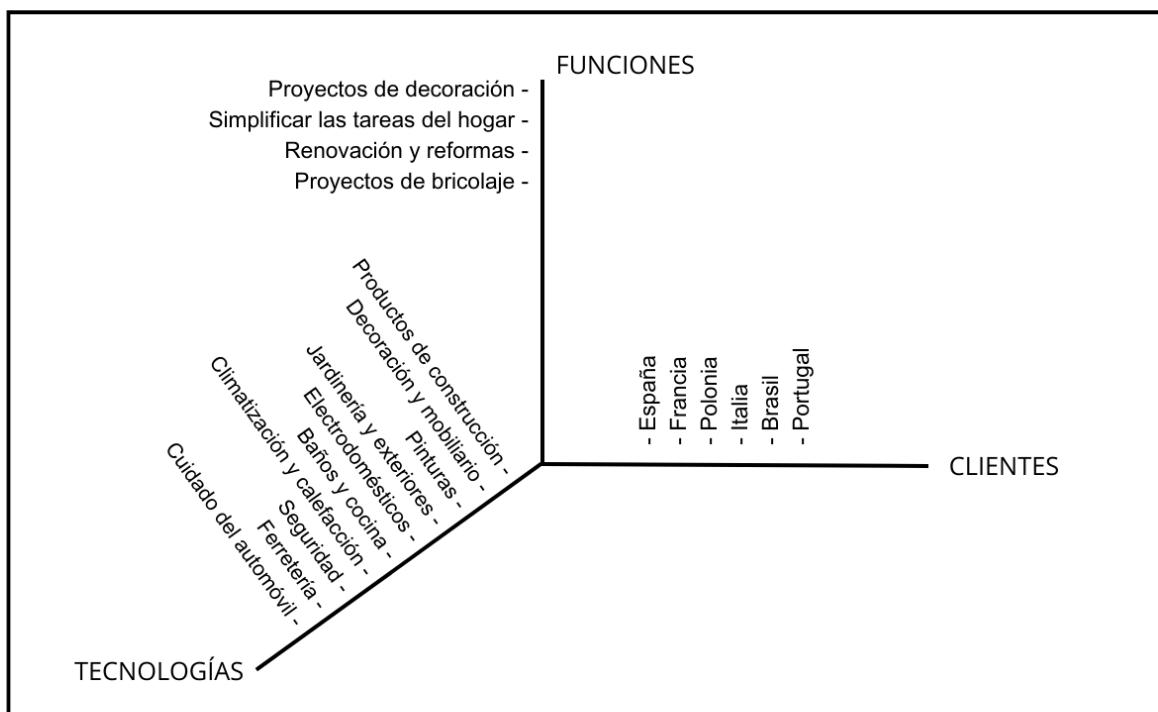


Figura 3.1. Modelo de Abbel 1980 Leroy Merlin. Fuente: elaboración propia

3.2. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO

En función de las tres dimensiones estudiadas en el modelo Abell anterior (clientes, funciones y tecnología) Leroy Merlin ha optado por identificar 6 unidades estratégicas de negocio (UENs en adelante), es decir, un conjunto homogéneo de negocios en los que se formula una estrategia propia y diferente. Estas UENs serán los distintos países en los que tiene presencia nuestra empresa objeto de estudio.

De esta forma, ofrece posiciones competitivas individuales en los distintos países en vez de tener una posición global y de esta forma pueden hacer frente a las vicisitudes concretas que ofrece cada localidad.

La importancia de las distintas UENs se debe a que la estrategia que sigue, por ejemplo, Leroy Merlin España no puede ser igual a la que seguiría Leroy Merlin Brasil, principalmente por el clima y sus productos de jardinería. De la misma forma, la estrategia que siguen Leroy Merlin Francia, país de origen y con una imagen de marca más afianzada, no es la misma que puede seguir Leroy Merlin Polonia, donde se enfrenta a otros competidores con más tiempo en el mercado.

Es por ello que Leroy Merlin identifica 6 diferentes UENs en función del país en el que ejerce su actividad y así poder alcanzar el éxito, sin perjuicio de establecer similitudes internas o externas en los distintos negocios y con las ventajas que tiene el renombre mundial de este grande del bricolaje.

3.3. ORIENTACION FUTURA

Para llevar a cabo una correcta orientación futura de la empresa, Leroy Merlin ha llevado a cabo una concreta identificación de su visión, misión, objetivos y valores que identificaremos a continuación.

3.3.1. Visión

En su propia página web podemos encontrar como identifican la visión de su negocio: “*ser útiles para nosotros mismos, para los demás y para el mundo*”. De esta forma persiguen “*crear productos y soluciones que ayuden a mejorar tu calidad de vida a través de la mejora de tu casa. Dando ideas para que hagas el hogar de tu hogar, uno más personal práctico, cómodo seguro y sostenible*”.

Esta visión destaca por ser clara y concisa, así como establece un sueño con capacidad de permanecer en el tiempo y proponer una idea desafiante y de triunfo. De esta forma consigue que el personal se esfuerce y comprometa sin llegar a ser concreta para un área o persona determinada de la empresa, siendo esto último de gran importancia ya que es una empresa que destaca por su gran amplitud y diversificación.

3.3.2. Misión

En cuanto a la misión, Leroy Merlin, en su estado de información no financiera más reciente, establece lo que ellos denominan propósito que concreta la esencia del negocio de forma permanente, pero entendiéndose como un concepto dinámico. Este es “*cambiar nuestro mundo está en nuestras manos*” (...) “*recomendando la solución óptima e innovadora para el hogar en cada momento vital*” (Leroy Merlin , 2023).

A través de esta misión se define el campo de actividad de la empresa e identifica las capacidades esenciales de la misma y los elementos y creencias de la cultura de Leroy Merlin. Sin embargo, puede pecar de ser una misión demasiado amplia y de esta forma permitir cierta discrecionalidad, provocando cierta desorientación al personal.

3.3.3. Valores

A través de los valores se fijan los principios que guían las decisiones y la actuación del personal de la empresa. Leroy Merlin los identifica como:

- “*Cercanía genuina*,
- “*Generosidad inspiradora*
- “*Ambición trasformadora*
- “*Colaboración enriquecedora*”

Estos valores definidos por la alta dirección, destacan por ser explícitos y se identifican de forma clara y sucinta. Son pocos y congruentes con su cultura corporativa y su guía de comportamiento, destacando su compromiso con el desarrollo y priorización de los empleados y del ambiente de trabajo.

3.3.4. Objetivos estratégicos

Para llegar al equilibrio entre el futuro que desea la empresa y su realidad actual, en su página web identifica los objetivos intermedios que pretende seguir la empresa:

- “*Protección de la biodiversidad de los ecosistemas*,
- “*Promoción de hábitos de economía circular*,
- “*Cadena de suministro responsable y comprometida*,
- “*Mejorar el hábitat del futuro*,
- “*Hogar sostenible y eco opciones*.” (Leroy Merlin, 2025)

Estos objetivos son más sensibles a los cambios del entorno y a los de la situación interna de la empresa. Sin embargo, siguen siendo coherentes con la orientación de la empresa y establece una sucesión organizada temporalmente evitando la sobrecarga. Estos objetivos destacan por ser desafiantes para el personal y, de esta forma, fomentan la motivación y la movilización de la creatividad de todos sus colaboradores.

4. GOBIERNO DE LA EMPRESA

El gobierno de Leroy Merlin está formado por los gerentes y propietarios de la empresa, que se encargan de controlar la actuación de los directivos y así asegurar sus intereses. En este caso, los propietarios son el Grupo Mulliez, una de las familias más ricas del mundo y propietarias de otras empresas como Decathlon o Alcampo (Pino, 2019).

El control que realiza el Grupo Mulliez sobre Leroy Merlin lo hace de dos formas, internamente o externamente, como estudiaremos a continuación.

En el control interno, se lleva a cabo una supervisión directa de los directivos mediante el órgano de administración, que en este caso está formado por un Consejo de Administración cuya función es orientar e impulsar la estrategia de los propietarios así como controlar la dirección.

Este Consejo de Administración está formado por cinco consejeros (Leroy Merlin, 2023): Carlos Malo, Franck Lely, Pierre Leclercq y Olivier Debeunne, actuando uno de ellos como presidente. También pertenece al Consejo de Administración un secretario no consejero, Juan Maggio y una vicesecretaria no consejera, Paula Ordóñez.

Es importante recalcar que no hay ningún consejero interno (un consejero que a su vez ostenta la condición de directivo) y así todos los consejeros son externos, además, todos dominicales lo que fomenta sobre todo la protección de los intereses de los accionistas mayoritarios.

Aunque no cuenta con una comisión ejecutiva, si cuenta con una comisión de auditoría en el seno del consejo de administración, al haber adquirido la sociedad el carácter de interés público a principios del año 2020.

Otro de los mecanismos de control interno que lleva a cabo Leroy Merlin es un sistema de incentivos, y así, vincula los intereses de los directivos con los de los accionistas. De esta forma, algunos puestos directivos reciben una retribución adicional a su sueldo base mediante bonificaciones que van desde la comisión por ventas hasta la participación en los beneficios de la empresa (Bradshaw, 2024).

Como había mencionado anteriormente, Leroy Merlin sigue una estrategia con sus empleados haciendoles colaboradores de la empresa mediante acciones. De esta forma se les hace partícipes del beneficio y así logra que se compartan los intereses de los trabajadores, con los de los directivos y accionistas.

Respecto a los mecanismos externos sobre los directivos (sin que los propietarios actúen directamente), podemos encontrar la competencia del mercado, que supone una presión competitiva para los directivos y así mantener la eficiencia operativa o la innovación de sus productos o servicios frente a otras cadenas grandes (como Bricor o Bauhaus), comercios locales, o los marketplaces online (como Amazon o AliExpress). De esta forma, si la empresa no maximiza su valor podrá poner en peligro su supervivencia y un perjuicio para los propios directivos.

5. ANALISIS DE LOS STAKEHOLDERS

En este apartado estudiaremos a los stakeholders. Se traduce como los “grupos de interés” o “grupos interesados”, en otras palabras, el grupo de individuos, personas o colectivos, que de alguna forma están interesados en Leroy Merlin.

Antes de comenzar el análisis hay que indicar que los stakeholders se encuentran divididos en dos grupos, los internos compuesto por los empleados, gerentes o propietarios; y los externos compuestos por los proveedores, gobierno, acreedores, clientes y sociedad en general.

A continuacion comenzaré explicando uno por uno los stakeholders internos:

- *Empleados.* Leroy Merlin España cuenta con 18.000 empleados. De este cómputo, el 3.4% son personas discapacitadas y el 98% son, a su vez, accionistas de la compañía. Como acabamos de mencionar cuenta con una estrategia respecto del porcentaje de empleados que son accionistas y que tienen cierto poder. En cuanto a la legitimad y urgencia no los considero suficientemente destacados en esta clase de stakeholders. En definitiva, los empleados forman un grupo latente.
- *Gerentes.* Es el órgano soberano en el que se reúnen y participan todos sus accionistas. En el caso de los gerentes, ocurre de forma distinta a los empleados ya que sí ostentan poder y, además, urgencia. Así mismo la legitimidad en el marco social también es importante haciendo que este grupo se considere como crucial.
- *Propietarios.* El grupo Mulliez , como propietario de la empresa de nuestro estudio y su estructura organizativa, es la entidad con mayor poder de decisión. El caso de los propietarios podría asemejarse al de los gerentes con una pequeña diferencia, pues no tienen legitimidad en el marco social. Esto se debe a que a la vista de la ciudadanía y clientela, el grupo Mulliez se ha mantenido bastante al margen. Por esto, los propietarios son un grupo expectante.

Tras este estudio pasamos al análisis de los stakeholders externos.

- *Proveedores.* El 74% de los proveedores de Leroy Merlin son locales y el 100% de sus productos con madera cuentan con el certificado de gestión forestal sostenible. Los proveedores forman parte vital del Leroy Merlin sin embargo, dado el gran tamaño de la empresa carecen de poder y legitimidad a la hora de tomar decisiones. En cambio, si que tienen cierta urgencia, por lo que se integran dentro del grupo latente.
- *Sociedad.* La importancia de este stakeholder es fundamental sobre todo en el ámbito de la toma de decisiones sobre la orientación de la empresa y así poder reenfocar los objetivos estratégicos. A pesar de su importancia no tienen poder, urgencia ni legitimidad. Por tanto es un grupo sin interés.
- *Gobierno.* En la actualidad la inestabilidad latente del gobierno y las múltiples reformas legislativas tanto laborales como tributarias lo hace un stakeholder importante de cara a estrategia fiscal. Es claro que no tienen un poder real a la hora de imponer objetivos. En cambio, la legitimidad y urgencia esta más controvertida, convirtiéndose en un grupo expectante.
- *Acreedores.* Leroy Merlin no ha reportado problemas ni información importante

sobre sus acreedores, por lo que su importancia como stakeholder es ínfima. Por ello su poder, legitimidad y urgencia es inexistente haciéndole un grupo sin interés.

- **Clientes.** Empujan a la empresa a mejorar constantemente y adaptarse a las nuevas necesidades de ellos. Leroy Merlin apuesta por la calidad e innovación permanente y crear una relación sólida con sus clientes basadas en la confianza mutua a largo plazo. Dicho esto, podemos entender que los clientes si tienen cierta urgencia en Leroy Merlin, pero no en tal medida, legitimad y poder. Por ello los clientes son un grupo latente.



Figura 5.1. Legitimidad, Urgencia y Poder. Fuente: "elaboración propia"

6. ANALISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se trata de una herramienta estratégica que permite evaluar la situación tanto interna como externa de la empresa. Pretende identificar factores clave que pueden influir en el desarrollo de la dirección estratégica.

6.1. ANALISIS DAFO INTERNO

Para comenzar el análisis interno de la empresa primero debemos delimitar el perfil estratégico. Esta es una técnica de análisis interno para lograr identificar las fortalezas y debilidades a través del estudio y análisis de ciertas áreas funcionales.

En segundo lugar, realizaremos un estudio de la cadena de valor de nuestra empresa. Con este análisis se pretende identificar las fuentes de una ventaja competitiva para el Leroy Merlin a través de la desagregación de la empresa en las actividades básicas para poder realizar la venta de los productos.

El último de los análisis para identificar fortalezas y oportunidades será el análisis de los recursos y capacidades de la empresa que localiza el potencial de Leroy Merlin para establecer ventajas competitivas a través de la identificación y valoración estratégicas de los recursos y habilidades que ya están en poder de la empresa o que tiene posibilidad de alcanzarlas.

6.1.1. Perfil estratégico de la empresa

Comenzaremos con la identificación de ciertas variables en ciertos ámbitos que considero de interés:

- Área comercial.
- Área de producción.
- Área financiera.
- Área tecnológica.
- Recursos humanos.
- Dirección y organización.

Tras esta identificación, se estudiarán una a una por separado en función de las fortalezas y debilidades que pueden suponer para Leroy Merlin. Después, se compararan con las áreas de interés de su principal competidora en el mercado.

AREA COMERCIAL

- Cuota de mercado: “*Leroy Merlin logró un facturación de 3.440 millones de euros en el año 2023, según las cuentas de la multinacional depositadas en el Registro Mercantil y consultadas por C de Comunicación. Estos números suponen un crecimiento del 2 % con respecto a la cifra alcanzada en el año 2022.*” (Centellas, 2024). Destaca un aumento en los últimos años (sin contar el periodo de la pandemia). Lo que supone un factor positivo a tener en cuenta, pese a que el crecimiento de la cuota de mercado ha sido el menor de los últimos años.
- Imagen de marca: “*Una campaña de envíos masivos de correos electrónicos que suplantan la identidad de Leroy Merlin con el objetivo, presuntamente, de acceder a los datos bancarios de los usuarios. Así es la nueva estafa de la que ha alertado el Instituto Nacional de Ciberseguridad (Incibe) y que tiene como*

protagonista a la multinacional del bricolaje.” (C de comunicacion , 2025). Estas últimas estafas, cada vez más recurrentes, y apropiándose de la imagen de marca de Leroy Merlin, supone un factor negativo a tener en cuenta.

AREA DE PRODUCCION

- Estructura y costes: “*Monticell instala 10 sistemas de autoconsumo con equipos de IBC Solar para Leroy Merlin(...)* La implantación del sistema fotovoltaico aportó beneficios rápidos y significativos a Leroy Merlin. El principal resultado fue una reducción sustancial de la dependencia del proveedor de electricidad, con una disminución considerable de la factura eléctrica gracias a la energía autogenerada.” (Energetica, 2025). La implantación de este nuevo sistema en tiendas supone un factor muy positivo a tener en cuenta.
- Control de calidad: “*Home Index: el innovador indicador de Leroy Merlin para medir la sostenibilidad de sus productos HOME INDEX evalúa el impacto ambiental y social de cada producto a lo largo de su ciclo de vida. Cuenta con 30 criterios, englobados en 8 pilares, como las materias primas, la fabricación, el transporte o la durabilidad, entre otras*” (Corresponsables , 2024). Este nuevo indicador creado por el Leroy Merlin podría suponer un factor positivo cuando se vea si responde correctamente a las necesidades para la que fue creada. A día de hoy representa un factor indiferente.

AREA FINANCIERA

- Solvencia financiera: según la información obtenida en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) podemos observar según el ratio de solvencia (que compara el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa) que, pese a que ha disminuido un poco respecto al año anterior, los datos son un punto positivo para Leroy Merlin.

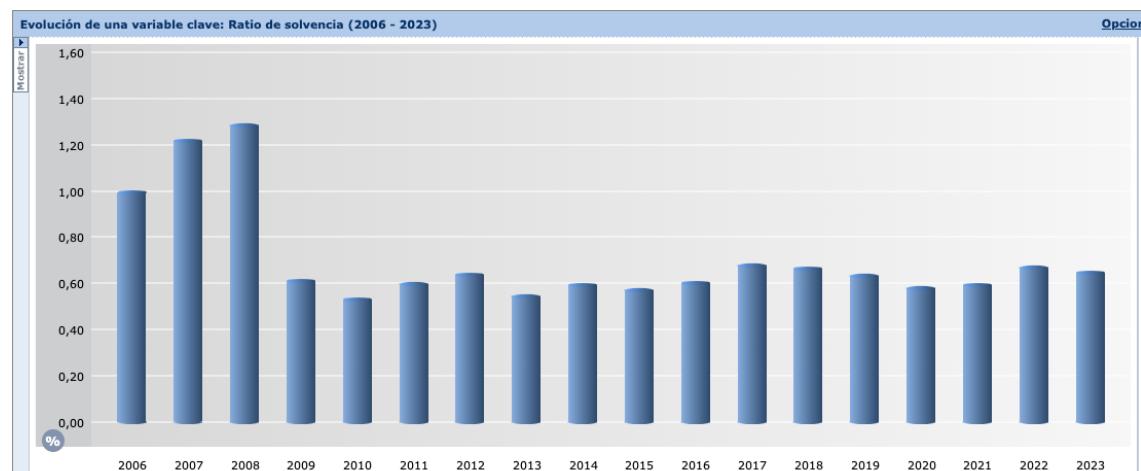


Figura 6.1. Ratio de Solvencia Leroy Merlin. Fuente: **Informa D&B. (2025)**. SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Disponible en: <https://sabi.informa.es> (Accedido: 30 de mayo de 2025).

AREA TECNOLOGICA

- Tecnología disponible: “*José Alberto García, director de Tráfico, Medios & CRM*

de Leroy Merlin (derecha en la foto) y Marcos Tejeiro, managing director de UM Madrid tratan en esta entrevista sobre los retos de conectar con un consumidor omnicanal en un entorno muy competitivo. Y sobre cómo la tecnología, la inteligencia artificial y campañas como “La Circular” han sido clave para reforzar la percepción de marca, impulsar la sostenibilidad y personalizar la experiencia del cliente en cada fase de su journey.” (Ipmark, 2025). Estos avances respecto de la tecnología utilizada y disponible en Leroy Merlin suponen un punto positivo para nuestra empresa.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Clima social: “*Leroy Merlin premia con más de 64 millones de euros a sus empleados en España. Los 18.000 trabajadores españoles de la firma recibirán un 15% más de bonificaciones que en 2024. Leroy Merlin eleva un 3% la prima a sus empleados españoles y repartirá 55,8 millones.*” (El Economista, 2025). Esta última noticia supone un factor muy positivo de nuestra empresa en el clima social entre los empleados.
- Formación: “*Leroy Merlin oferta 320 cursos de formación en su nuevo centro. Leroy Merlin abre su nuevo campus de formación con 320 cursos para colaboradores y empleados en los que se aprenderá sobre el oficio y producto*” (Quintanilla, 2023). Este nuevo centro de formación supone un factor muy positivo para Leroy Merlin en el área de formación.

AREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Estilo de dirección: “*La Dirección de Leroy Merlin, consciente de la importancia que tiene la seguridad de la información para el desarrollo de sus actividades y para aumentar la confianza de sus clientes y la imagen de la empresa, ha decidido implantar un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información basado en la norma ISO/IEC 27001.*” (Leroy Merlin, 2025). Con esta información sobre la política de privacidad de la empresa, nos muestra un claro interés por la seguridad de los clientes y la implantación de un sistema nuevo basado en la legislación actual, lo que supone un punto positivo de la empresa.
- Estructura organizativa: “*Junto a su equipo, Diego Recacha liderará la estrategia corporativa de Leroy Merlin en materia de cumplimiento normativo, gestión de riesgos y control interno.*” (Control Publicidad, 2021). Este nuevo nombramiento supone un factor positivo para la empresa ya que Diego Recacha es licenciado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas y un Master de Práctica Jurídica, así como una especialización en gestión de proyectos legales.

A continuación se realizara el mismo estudio pero sobre el competidor principal de nuestra empresa que seria la empresa *Obramat*.

AREA COMERCIAL

- Cuota de mercado: “*Obramat se ha erigido como uno de los grandes actores del bricolaje en España de la última década. Tanto por el crecimiento exponencial de sus ventas como por los movimientos estratégicos que ha acometido, entre ellos un cambio de nombre en 2022 -de Bricomart a Obramat- con el objetivo de orientarse hacia el profesional de la construcción.*” (Centellas, 2024). Actualmente este aumento exponencial en cuanto a su crecimiento supone un factor muy positivo para la empresa Obramat.

- Imagen de marca: “*Obramat, el almacén de la construcción, presenta su proyecto en el nuevo centro comercial del Polígono de San Cibrao das Viñas*” (La Región, 2024). La apertura de nuevas tiendas por todo el país supone un punto positivo para la imagen de la marca de la competidora.

AREA DE PRODUCCION

- Estructura de costes: “*Así es la nueva superficie comercial que llega a las afueras de Ferrol. Obramat proyecta la construcción de un complejo de material de obra en el que invertirá cinco millones de euros.*” (Aguilar, 2024). Obramat está dirigiendo su estructura de costes hacia la creación de nuevas superficies lo cual supone un punto positivo para la empresa.
- Control de calidad. No hay ninguna información relevante sobre el control de calidad que realiza Obramat sobre su producción por lo que supone un factor indiferente para la empresa.

AREA ECONOMICA

- Solvencia financiera: de acuerdo con la información recogida en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, podemos observar como el ratio de solvencia se mantiene prácticamente idéntico al año anterior sobreponiéndose a la pandemia, lo cual supone un punto positivo para Obramat.

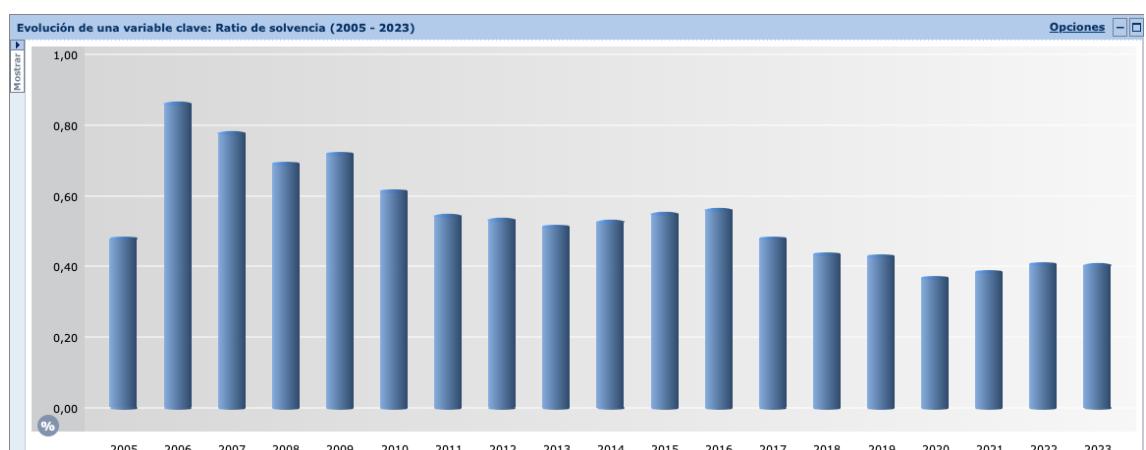


Figura 6.2. Ratio de Solvencia Obramat. Fuente: **Informa D&B. (2025)**. SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Disponible en: <https://sabi.informa.es> (Accedido: 30 de mayo de 2025).

AREA TECNOLOGICA

- Tecnología disponible: “*Obramat seguirá adaptando su oferta de HVAC y material eléctrico para instaladores profesionales*” (C de Comunicacion, 2024). En el área de tecnologa, Obramat ostenta un factor muy positivo a tener en cuenta.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Clima social: “*Obramat, retailer especializado en la distribución de materiales para el mercado de la construcción y la reforma, recompensa el desempeño de sus trabajadores durante el pasado año mediante el reparto de más de 31 millones de euros, lo que supone una media de tres nóminas y media para cada*

uno aproximadamente." (Info retail , 2025). Esta recompensa llevada a cabo por la empresa Obramat a sus trabajadores supone un factor muy positivo para la empresa en el ámbito del clima social.

- Formación: "*Obramat contratará a 5 desempleados gracias a un programa de empleo de Sestao*" (Tele 7, 2024). Aunque se trata de una buena noticia, la formación no se lleva a cabo por la empresa, por lo que es un factor indiferente para la misma.

AREA DE DIRECCION Y ORGANIZACION

- Estilo de dirección: "*Obramat basa su modelo en cinco pilares fundamentales: precios competitivos, disponibilidad de stock, calidad profesional, rapidez en la compra y seguridad. Este enfoque no solo responde a las necesidades del sector, sino que también refuerza su relación con los profesionales de la construcción y la reforma.*" (Economia de Mayorca, 2024). A través de esta noticia podemos observar el estilo de dirección de Obramat, pero que representa un factor indiferente en cuanto a las fortalezas y debilidades que puede presentar.
- Estructura organizativa: "*Jordi Riu Canudas, nuevo director de Desarrollo de Obramat España y Portugal. Cuenta con ocho años de experiencia en la compañía*" (Info Retail, 2024). Esta nueva estrategia de promoción interna supone un factor positivo para la empresa.

Estudiado detenidamente todos los factores positivos y negativos tanto de la empresa objeto de estudio como su competidora, podemos apreciar como Obramat esta logrando un gran crecimiento, con muchas fortalezas desde su nueva creación así como un auge exponencial sobre su cuota de mercado. Esto puede suponer un riesgo para Leroy Merlin. Sin embargo, Leroy Merlin cuenta con una clientela más afianzada sobre la que seguir creciendo sin perjuicio de las mejoras que esta haciendo para no quedarse atrás respecto de sus competidoras principales, manteniéndose como líder del sector. Deberá de tener cuidado con la imagen de marca afectada por las recientes estafas a sus clientes, ya que supone su mayor debilidad a día de hoy.

	MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	Cuota de mercado				
	Imagen de marca				
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Estructura de costes				
	Control de calidad				
ÁREA FUNCIONAL	Solvencia financiera				
ÁREA TECNOLÓGICA	Tecnología disponible				
ÁREA TECNOLÓGICA	Clima social				
	Formación				
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Estilo de dirección				
	Estructura organizativa				
			Debilidades		Fortalezas

Figura 6.3. Esquema perfil estratégico. Fuente: "elaboración propia"

6.1.2. Análisis de la cadena de valor.

A través del análisis de la cadena de valor se pretende identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa analizando las actividades básicas llevadas a cabo por Leroy Merlin para vender un producto.

La mayor ventaja de Leroy Merlin radica en su amplia oferta de productos, soluciones personalizadas y un modelo de omnicanalidad robusto. También destaca una gran imagen de marca que transmite confianza a los consumidores.

Para comenzar el análisis de la cadena de valor, primero, debemos identificar las actividades básicas, que se dividen en dos grupos: las actividades primarias, que son aquellas que forman parte directamente del proceso productivo; y las actividades de apoyo, que tampoco forman parte directamente del proceso productivo, pero que se utilizan como soporte de las actividades primarias.

Comenzaremos el análisis de las actividades primarias:

- Logística interna: es uno de los puntos más importantes. Las zonas de almacenamiento se encuentran divididas por la tipología de los productos y utiliza sistemas avanzados para prever la demanda y ajustar el stock (Distribucion actualidad, 2020). Además, Leroy Merlin lleva a cabo rutas internas optimizadas dentro de la tienda para mover los productos desde la recepción hasta el área requerida. También es importante destacar la coordinación de esta logística interna con los pedidos online mediante Click & Collect entre otros.
- Operaciones y producción: es una parte esencial de la cadena de suministro. Su sistema está diseñado para ser eficiente, automatizado, flexible y orientado a la demanda de los consumidores. Además de la operación principal llevada a cabo, que es la distribución de productos y la venta al público, realiza otras operaciones como el desarrollo y producción de productos de marca propia como Dexter, Luxens, Axton o Inspire, entre otras; personalización y montaje, logística y preparación de pedidos, servicios de instalación y proyectos de "llave en mano", control de calidad y homologación de proveedores y, en último lugar, coordinación de servicios productivos externos.
- Logística externa y distribución: Leroy Merlin cuenta con una red interconectada de plataformas, transporte terciarizado e integración omnicanal. Prestan especial atención a la eficiencia y sostenibilidad mediante la utilización de vehículos eléctricos o minimización de embalajes y cartón reciclado. En cuanto al canal e-commerce de distribución directa al cliente, cuenta con distribución a domicilio a través de plataformas logísticas centrales o tiendas como puntos de expedición y, luego, con entregas desde el mismo día hasta 72 hora dependiendo de la modalidad o en la tienda a las 2 horas a través de Click & Collect.
- Marketing y ventas: dentro de las estrategias de marketing que lleva a cabo Leroy Merlin, ofrece inspiración visual o ideas de decoración o proyectos DIY (Do It Yourself). Para ello utilizar blogs o revistas propias (Ideas Leroy Merlin) redes sociales, videos tutoriales o catálogos digitales. También destacan las campañas en TV, radio o medios digitales así como publicidad en redes sociales y colaboración con influencers y creadores de contenido.
- Servicio post venta: el servicio de devoluciones y cambios varía dependiendo de ser cliente del Club o no, contando con 100 días para los clientes del club y 60 para los clientes sin tarjeta. También se permite la devolución en tienda física o recogida a domicilio si fuese entregado en casa. En cuanto a la garantía serán de 3 años de acuerdo a la legislación comunitaria, así como teléfono, formulario web o consulta en tienda física con el ticket para cualquier incidencia o reclamación. Leroy Merlin cuenta con un servicio técnico concertado, gestión de financiación o seguimiento del pedido y modificación o cancelación. De esta forma se pretende garantizar la satisfacción del cliente, quien es el consumidor final de la cadena de valor, incluso después de realizar la venta.

A continuación analizaremos las actividades de apoyo:

- Aprovisionamiento: Leroy Merlin lleva a cabo una selección y desarrollo exhaustivo sobre sus proveedores, priorizando a los fabricantes nacionales, sin olvidar a los internacionales. Además, no deja de lado el desarrollo de los productos de su marca propia como Dexter o Luxens. Esta forma de trabajo requiere procesos rigurosos de selección, homologación y evaluación.
- Desarrollo tecnológico: Leroy Merlin prioriza mucho la integración total entre el canal físico y el digital, permitiendo al cliente comenzar su compra en la web y

finalizarla en tienda. Para ello ha impulsado proyectos como Click & Collect, que ya hemos mencionado anteriormente, o una app móvil completa con posibilidad de compra, seguimiento o escaneo de productos. Además, se implementa dentro de la automatización de almacenes mediante un sistema de picking automatizado y software de gestión de almacenes.

- Administración de recursos humanos: Se caracteriza por una gestión centrada en las personas, dando especial importancia a la cohesión entre la formación, participación, bienestar laboral y promoción interna. Dentro de las áreas claves está la formación interna a través del campus Leroy Merlin y uso de herramientas digitales. Sobre promoción interna destaca el programa de plan joven o universidades corporativas para detectar talento. Leroy Merlin opta por una gestión moderna, participativa y humanística, centrándose en el desarrollo de talento, promoción interna y bienestar integral.
- Infraestructura de la empresa: Leroy Merlin cuenta con 130 tiendas en España, siendo tanto tiendas de gran formato, de más de 8000 metros cuadrados; como de tiendas urbanas o más compactas en núcleos urbanos. Cuenta con plataformas logísticas y almacenes y con infraestructura digital.

Para finalizar este apartado podemos observar una clara ventaja competitiva en cuanto a su infraestructura logística, tanto interna como externa, que la permite adaptarse de forma inmediata a las situaciones previsibles e imprevisibles acaecidas en el país, así como facilitar al cliente la elección óptima de los productos que ofrece.

6.1.3. Análisis de los recursos y capacidades.

A través de este último análisis se busca identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas identificando y valorando la estrategia de recursos y habilidades. Para ello primero se deben de definir estos dos conceptos.

Los recursos son el conjunto de factores o activos que dispone la empresa de nuestro estudio y tiene pleno control sobre ellos. En el caso de Leroy Merlin serían:

- Productos de venta al por menor.
- Productos de venta al por mayor.
- Asesoría de decoración y proyectos para distintos entornos.
- Instalación y reformas, tanto de habitaciones del hogar como cocinas o baños, hasta suelos, puertas o ventanas.
- Conexión entre clientes y profesionales del entorno como fontaneros, electricistas, carpinteros, fontaneros o mantenimiento.
- Alquiler de cualquier producto de la tienda.
- Financiación para la compra y reformas con Leroy Merlin.

Se observa una primacía de los recursos intangibles en cuanto a la importancia de los no humanos organizativos, como es la marca y reputación; pero destacando los humanos, en cuanto a la conexión con profesionales o el asesoramiento. Sin embargo, los recursos tangibles físicos son muy importantes, destacando la variedad y calidad de sus productos e incluso los recursos financieros como la posibilidad de financiación, que facilita la elección de la empresa frente a otras.

Esta lista de recursos, por si sola, no genera valor. Requiere combinarse para poder generar una capacidad.

Las capacidades son ciertas habilidades que posee la empresa, en nuestro caso Leroy

Merlin, para llevar a cabo una actividad concreta:

- Una amplia variedad de productos y de alta calidad.
- Importante presencia tanto física como online, a través de grandes almacenes a lo largo de toda España. Y actualizando la página web y la aplicación para mantener la imagen online.
- Logística y distribución para facilitar las relaciones con los proveedores generando una sólida infraestructura.
- Atención al cliente, tanto en tienda física, a través de la página web o vía telefónica para dar un asesoramiento personalizado de alta calidad.
- Alianzas estratégicas con otras empresas del grupo ADECO.

Cuando se logra combinar esta capacidades, Leroy Merlin puede establecer una serie de rutinas organizativas y capacidades dinámicas para mantener su posición como líderes del mercado y referentes en el sector del bricolaje.

Realizado este estudio, podemos determinar que los recursos y capacidades son escasos pero muy relevantes. De esta forma se logra generar una ventaja competitiva en cuanto a su variedad de productos y atención al cliente.

Esta ventaja competitiva es duradera y complementaria. Y, a su vez, difícil de imitar, sustituir y transferir. Esto logra que se mantenga a lo largo del tiempo. Así mismo, cabe destacar que Leroy Merlin es titular de estos recursos y capacidades, es decir, son de su propiedad, lo que hace que Leroy Merlin pueda apropiarse de las rentas generadas por esta ventaja.

Estos recursos y capacidades pueden gestionarse para mejorar la dotación de recursos. De esta forma se conseguiría adquirirlos de forma externa o mediante el desarrollo de mejoras internas, o bien, explotar los recursos actuales de los que ya, a través de una estrategia competitiva o corporativa; o incluso de forma externa mediante su comercialización.

6.2. ANALISIS DAFO EXTERNO

El siguiente punto a estudiar será identificar los factores externos que afectan a las decisiones y a los resultados de la empresa cuyo objetivo es localizar amenazas y oportunidades para poder dirigir con ello la estrategia empresarial.

El entorno sobre el que actúa Leroy Merlin es un tanto complicado, debido a que opera por todo el territorio peninsular desde donde dirige su estrategia (sin contar con que es una empresa que opera a nivel internacional, a cuyo estudio no atenderemos).

6.2.1. Análisis del entorno general

Para comenzar, me enfocaré en el estudio del entorno general en el que opera Leroy Merlin. De esta forma podemos localizar las amenazas y oportunidades del entorno y así conocer la situación futura y actual y poder dirigir la estrategia.

Para realizar un diagnóstico del perfil estratégico el estudio se dividirá en dos fases:

En esta primera fase se deberán definir los límites del análisis, es decir, en donde desempeña Leroy Merlin su actividad. En este caso, como he anticipado, los límites territoriales del análisis se limitarán al territorio español.

Las dimensiones seleccionadas son las siguientes, dentro de las cuales incluiremos las variables a estudiar:

- Dimensión político-legal.
 - o Estabilidad política.
 - o Legislación laboral.
- Dimensión económica.
 - o PIB.
 - o Inflación.
- Dimensión demográfica.
 - o Pirámide poblacional.
 - o Tasa de natalidad.
- Dimensión sociocultural.
 - o Religión.
 - o Actitud frente al trabajo.
- Dimensión tecnológica.
 - o Inversión pública en i+D.
 - o Infraestructura tecnológica.
- Dimensión medioambiental.
 - o Disponibilidad de recursos naturales.
 - o Consumo de energía.

Identificadas las dimensiones y variables, se pasa a la segunda fase.

A través de esta segunda parte del análisis se tratará de valorar mediante una escala Likert las variables anteriormente identificadas, de forma que se puntuara del 1 al 5 (muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo) en relación con la empresa de nuestro estudio.

Político-legal

En la dimensión político legal podemos hablar de dos variables:

- Estabilidad política: *“La inestabilidad política amenaza los Presupuestos del Estado y de siete comunidades. Las prórrogas complican la puesta en marcha de nuevos proyectos y los deja en manos de continuas negociaciones entre partidos. El Ejecutivo ve cada vez más difícil sacar adelante las cuentas y seis regiones del PP tampoco logran armar mayorías”* (Femmine, 2025). Esta es una de las muchas noticias que nos demuestran la situación de inestabilidad que presenta actualmente España, por las discrepancias en el parlamento debido a los pleitos que rodean al entorno del presidente, la crisis de la vivienda, así como su postura frente a los conflictos internacionales. Por tanto, para Leroy Merlin, como empresa que opera en este país, supone un punto negativo para la empresa.
- Legislación laboral: en lo que respecta a la situación actual, una información reciente publicada por la cámara de comercio nos pone en situación los principales problemas que presentan la legislación laboral *“La falta de formación adecuada del personal (35%), la legislación laboral (18%) y la fiscalidad (15,9%), figuran como los tres principales obstáculos que enfrentan las empresas españolas en el desarrollo de su actividad, independientemente de su tamaño. Así lo refleja la segunda edición del proyecto del Banco Mundial, Enterprise Survey Spain 2024, presentado hoy en Madrid, que recoge las percepciones de más de 1.400 empresas de todo el país.”* (Cámara de Comercio, 2025). Sin embargo, las políticas llevadas a cabo por el gobierno se han centrado en la

reducción de la jornada laboral y no en estos problemas, lo cual supone un factor negativo para Leroy Merlin.

Economía

- PIB: El PIB español ha mejorado hasta superar a tres países y se vuelve a colocar en el top 12 global (Nieves, 2025). El PIB per capita en 2023 fue de aproximadamente 30.812€ (Macrotrends, 2023) que supone un aumento del 10,6% respecto del año 2022. En el año 2024 hay una estimación de subida en 32.431€ que supone un crecimiento estimado de 6,8%. Esta situación implica un punto muy positivo para Leroy Merlin.
- Inflación: otra nueva noticia la encaja esta variable, debido a que la inflación se mantiene por debajo del 2% que es el límite que pone el BCE. Así mismo el IPC disminuye al 1,9%. Sin embargo la inflación subyacente, aunque ha disminuido, sigue posicionándose en números preocupantes superando el 2% (Medinilla, 2025). No obstante, en términos generales supone un punto positivo para la empresa.

Demografía

- Pirámide poblacional: *“La pirámide demográfica se impone: los nuevos jubilados superan a los bebés nacidos en España por segundo año. El desembarco de los primeros ‘baby boomers’ en el sistema de pensiones dispara las altas un 12,6%”* (Alonso, 2025). Debido a que se trata de una empresa dedicada a la venta de material de bricolaje principalmente, esta variable supone un punto indiferente para la empresa.
- Tasa de natalidad: *“El número de nacimientos creció en España en 2024 por primera vez en la última década. Las cifras de nacimientos de madres de 40 años o más ha crecido un 8,5% en los diez últimos años”* (Giovio, 2025). De igual forma que con la pirámide poblacional, esta variable no afecta de forma significativa a Leroy Merlin, suponiendo un factor indiferente para la empresa.

Socio cultural

- Religión: En lo que respecta a la religión, en España, al igual que en la mayoría de los países europeos, las creencias religiosas están perdiendo influencia y visibilidad. No obstante, los casos de discriminación por motivos religiosos son cada vez más frecuentes, lo cual podría generar entornos laborales conflictivos, tanto entre los propios empleados como en la relación con los clientes. Esto supone un factor negativo para la empresa.
- Actitud frente al trabajo: la situación actual frente al trabajo ha empeorado en los últimos años. Los denominados generación Z ya no sienten vocación por sus trabajos y son las empresas las más damnificadas por este suceso. Se empieza a ver trabajadores zoomers que carecen de motivación y presentan actitudes nuevas denominadas ghosting. Esto supone un punto negativo para Leroy Merlin (Fernandez, 2025).

Tecnológica

- Inversión publica en I+D: *“El Gobierno aprueba una inversión de 60 millones de euros para la convocatoria Misiones Ciencia e Innovación 2025”* (Ministerio de Ciencia, innovacion y universidad , 2025). Esta noticia supone un punto

indiferente para Leroy Merlin, en la medida en que no sabemos si va a afectar de manera positiva al sector del bricolaje y por ello, de momento, no será un punto relevante para la empresa de nuestro estudio.

- Infraestructura tecnológica: “*Diana Morant inaugura el Laboratorio de Imanes de Alto Campo SMART-Lab, una infraestructura de vanguardia única en España para ganar soberanía estratégica y tecnológica*” (Ministerio de ciencia, innovación y universidad, 2025). La inversión en la infraestructura todavía no ha generado efectos que repercutan a Leroy Merlin, por lo que supone un factor indiferente para la empresa.

Medioambiental

- Disponibilidad de recursos naturales: “*España | Renovables: eólica en el norte, solar en el sur; pero por debajo de objetivos*” (BBVA, 2025). Esta situación supone un punto indiferente debido a que los efectos de la energía renovable no se pueden relacionar con una oportunidad o amenaza para Leroy Merlin, en lo que a esta fecha se refiere.
- Consumo de energía: “*España consume hoy menos electricidad que hace 20 años*” (F., 2025). Que haya disminuido el consumo supone un factor indiferente, ya que no se puede ver un efecto significativo en el mercado del bricolaje, decoración o material de construcción en el que opera Leroy Merlin.

Tras este estudio podemos determinar que hay una clara oportunidad tanto en el entorno económico como en el tecnológico. En este caso la empresa deberá de centrarse en el entorno aprovechando estas oportunidades para poder generar ventajas competitivas. Por el lado contrario, la situación político-legal y socio cultural suponen amenazas del entorno que deberá tener presentes sin generar una desventaja competitiva.

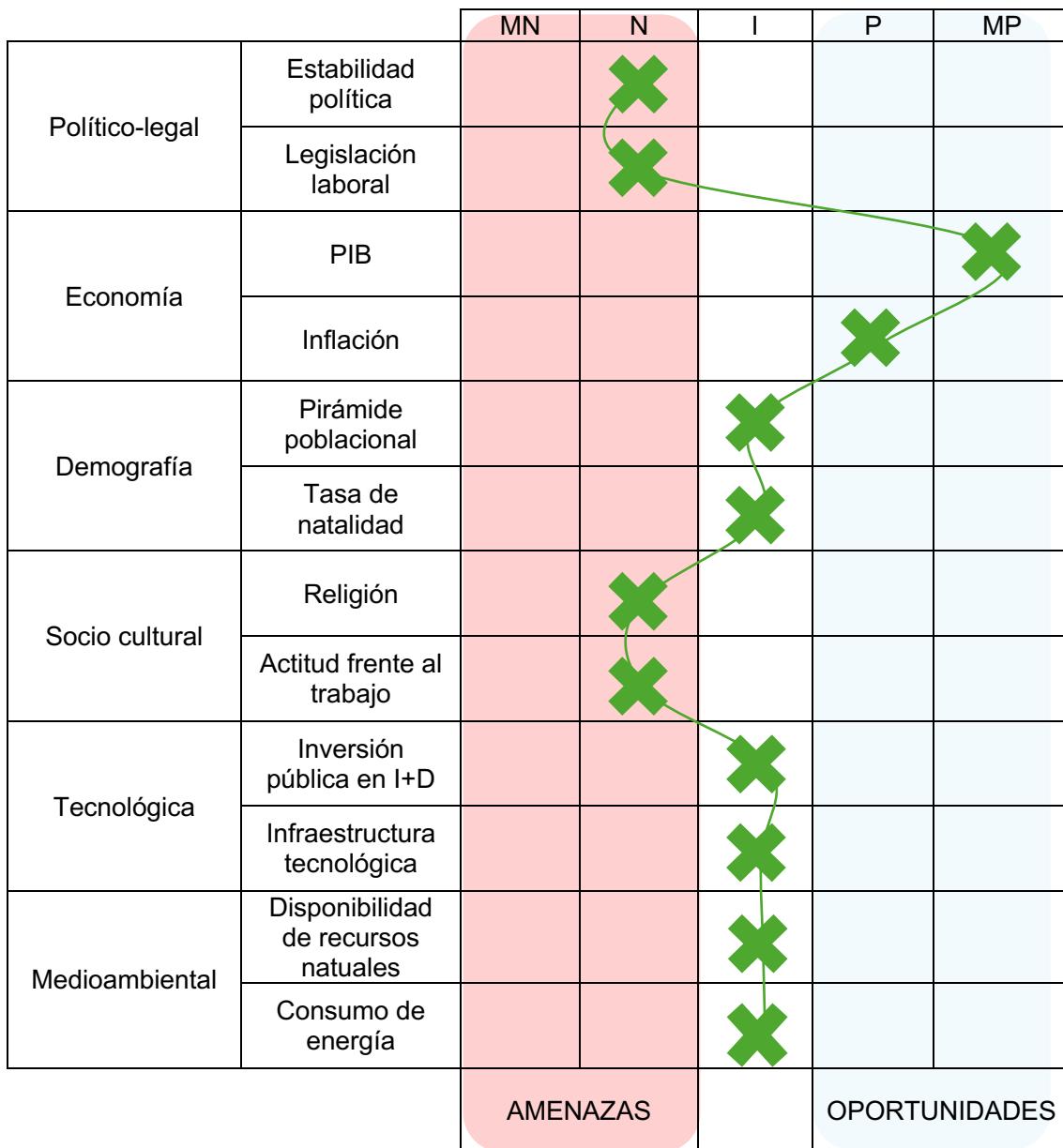


Figura 6.4. Esquema entorno general. Fuente: "elaboración propia"

6.2.2. Análisis del entorno específico

Para continuar con el análisis del entorno específico, o también llamado del entorno competitivo, se realizará el análisis competitivo de las *Cinco Fuerzas de Porter*, que es el más indicado a estos efectos.

COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA.

Se entiende como competidores de la industria, aquellos que ya están en el mercado y compiten en el mismo segmento o nicho de mercado de una empresa específica. En este caso serían los siguientes:

Obramat: desde el punto de vista del sector de venta de bricolaje y material de

construcción, esta empresa es una de las más importantes a la hora de competir en el mercado. Su auge a nivel nacional es importante con las nuevas aperturas en Jerez y Zaragoza, siendo una importante fuente de empleo.

Mano a mano: compite en el mercado de material de construcción y bricolaje con la peculiaridad de que solo opera en el mercado online, a pesar de lo cual abarca gran parte del mercado y compite con Leroy Merlin.

Ikea: en el sector de la decoración y muebles, presenta uno de los competidores más importantes para Leroy Merlin.

Rivalidad entre los competidores del sector:

- a. Número de competidores y equilibrio entre ellos: en España se cuenta con una competencia significativa. Hay alrededor de 40 empresas que operan en el territorio español, en el que se abarcan tanto a grandes multinacionales como Leroy Merlin, hasta negocios especializados. (DBK Informa, 2024)
- b. Ritmo de crecimiento de la industria: la industria ha mantenido su crecimiento a lo largo de los años, sobre todo gracias a la tendencia de DIY (Do It Yourself) y también después del COVID-19. El mercado global de mejoras para el hogar de bricolaje alcanzará el valor de 1,57 billones de dólares en 2029, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.41% (Mordor Inteligence, 2024).
- c. Barreras de movilidad: son moderadas, en el sentido de que las infraestructuras no son lo más destacado, pues como hemos podido ver hay empresas que solo operan de manera online, y con los proveedores, en algunos casos, hacen contratos blindados que les impiden comerciar con otras empresas. De ahí que la movilidad de un segmento a otro será moderada.
- d. Barreras de salida: en este caso son moderadas en el mismo sentido que el punto anterior. Para poder comenzar en el sector se necesitan muchos activos especializados, así como una tarea de comunicación con proveedores que supone una amenaza para Leroy Merlin si quiere abandonar el sector.
- e. Estructura de costes: en cuanto al sector de bricolaje y decoración, aun dependiendo del modelo de negocio, los costes fijos los marcan los alquileres y mantenimiento de las naves, salarios de personal y marketing y luego los costes variables relativos a compra de inventario, logística, costes de producción. En lo relativo a la tecnología habría costes de e-commerce y software. Esto supone una amenaza relativa a los altos costes que tiene este sector.
- f. Costes de cambio: los clientes no podemos considerar que exista alto coste, aunque varíe la calidad, hay proveedores que ofrecen productos considerables a precios más asequibles y accesibles con facilidad, tanto en locales de centro ciudad como en las naves que suelen situarse cercanos a un centro comercial suponiendo una amenaza.
- g. Capacidad de producción instalada: Leroy Merlin, al ser un distribuidor y no un fabricante, la mide en términos de capacidad logística y de distribución. Leroy Merlin ha invertido en 415 millones de euros en los últimos años invirtiendo en desarrollo tecnológico, cadena de suministros y tiendas físicas. De esta forma se ha centrado en reforzar la mejora en la disponibilidad de productos y atención al cliente (Cultura Emprende, 2024). Por esto, al tener tanta capacidad, la intensidad de la competencia aumentará para no quedarse atrás, lo que supone una amenaza para

Leroy Merlin.

- h. Intereses estratégicos: como hemos anticipado en cuanto a los moderados costes de movilidad y entrada del sector del bricolaje y decoración hace que la competencia se intensifique, lo que supone una amenaza.

Por todo lo visto, en el ámbito de los competidores industriales, la empresa se encuentra más amenazada que con oportunidades debido a la intensidad de la misma en el sector, lo que supone una amenaza en la actualidad a la que deberá prestar atención.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los posibles competidores es el segundo de los cinco ámbitos del entorno competitivo que se estudia en el análisis de las cinco fuerzas de porter. En este caso, el sector del bricolaje y decoración, además de ser un sector apetecible y atractivo para los competidores potenciales, debemos contemplar otros factores para valorar si existe una posible amenaza.

- a. Barreras de entrada: las barreras de entrada para competir contra Leroy Merlin son altas, necesita gran presencia física, una amplia variedad de productos y una marca fuerte con relaciones estables con los proveedores. Estas barreras se han visto mermadas por el auge del comercio electrónico permitiendo que nuevos competidores entren en el mercado. Pese a esto, las barreras de entrada siguen siendo altas.
- b. Reacción de competidores en la industria: pese a las amplias barreras de entrada que limitan su entrada, las reacciones de los competidores han estado marcadas por una adaptación estratégica intensa en los últimos años, debido al crecimiento sostenido del Leroy Merlin y los cambios en el comportamiento del consumidor. Esta intensidad, por tanto, es una amenaza para Leroy Merlin.

Es por esto que para Leroy Merlin existe una amenaza relativa, debido a que la reacción de los competidores si que representa una amenaza a tener en cuenta, sin embargo, las altas barreras de entrada no lo supone.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Teniendo en cuenta que Leroy Merlin opera en el sector del bricolaje, decoración y material de construcción podría considerarse que no existen productos sustitutivos en general. Pese a esta generalidad, podemos encontrar sustitutivos concretos en pequeños locales de ultramarinos, o en pequeñas tiendas locales de decoración.

PROVEEDORES

Leroy Merlin ofrece una amplia variedad de productos con un alto grado de diferenciación que unido al alto nivel de información que ostentan las partes sobre si mismas y el mercado, hace que los proveedores tengan una alta capacidad para imponer ciertas condiciones en las transacciones que realiza en la industria, es decir, tienen cierto poder de negociación.

Así mismo el grado de concentración de los proveedores en el sector del bricolaje y material de construcción es de bajo a moderado, dependiendo del producto siendo el volumen de transacción muy relevante. Sin embargo, ese poder de decisión limita los costes de cambio de proveedor de bajo a moderado, dependiendo del producto, y la existencia de la posibilidad de su almacenamiento.

CLIENTES

En el mercado del bricolaje y materiales de construcción, presentan un bajo nivel de concentración, lo cual implica una amplia oferta de competidores, y un volumen de transacciones elevadas. Además, existe una alta diferenciación entre productos, lo que reduce la posibilidad de sustituir fácilmente una marca por otra. Por otro lado, el coste para el cliente de cambiar de proveedor es bajo, lo que, en teoría, podría aumentar su poder. Sin embargo, debido a la combinación de estos factores, el poder de negociación del cliente en este sector es relativamente reducido.

En cómputo, podríamos decir que la empresa tiene también cierto poder de negociación frente a los clientes, aunque ese poder se va debilitando con la entrada del comercio electrónico.

6.3. MATRIZ DAFO

	FORTALEZAS <p>Cuota de mercado Estructura de costes Solvencia financiera Tecnología disponible Clima social Formación Estilo de dirección Estructura organizativa</p>	DEBILIDADES <p>Imagen de marca</p>
OPORTUNIDADES <p>PIB Inflación</p>		
AMENAZAS <p>Estabilidad político-legal Legislación laboral Religión Actitud frente al trabajo</p>		

Figura 6.5. Matriz DAFO. Fuente: "elaboración propia"

Realizado el estudio y observando la matriz clave podemos observar la presencia mayoritaria de fortalezas y amenazas. En este caso, Leroy Merlin deberá seguir una estrategia defensiva, para optimizar las fortalezas propias de la empresa y minimizar las amenazas del entorno que afectan a sus operaciones.

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En este ámbito analizaremos las estrategias a nivel competitivo, es decir, a nivel de negocio de Leroy Merlin. De esta forma se podrá conocer como Leroy Merlin explota sus ventajas competitivas analizadas anteriormente, sus recursos y capacidades.

7.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Anteriormente hemos analizado Leroy Merlin y con ello las características que la diferencian de otras empresas para competir en un nivel superior. Esto es lo que puede darle una rentabilidad real.

Estas ventajas competitivas se explotan dentro de la estrategia competitiva y son principalmente tres: diferenciación de producto, liderazgo en costes y segmentación o enfoque, este último caso, en caso de que se centre en un solo segmento.

Leroy Merlin utiliza principalmente la diferenciación. Se enfoca en ofrecer una experiencia de compra única al cliente, con asesoramiento personalizado y servicios adicionales como instalación y financiación. Además, ofrece una amplia gama de productos exclusivos. Uno de los ejemplos claros es el llamado “venta solución” por el cual, la experiencia de compra del cliente es completa, desde la compra del producto hasta su instalación “llave en mano” por los propios proveedores o por los instaladores propios de Leroy Merlin.

Seguidamente, de forma parcial, utiliza la estrategia de liderazgo en costes. No es su estrategia principal, pero optimiza su cadena de suministros y negocia con proveedores para ofrecer precios competitivos en ciertos productos. También ha implementado marcas propias para reducir costes y mejorar los márgenes de beneficio.

Estas estrategias presentan limitaciones, por lo que se analizara mediante el estudio del reloj estratégico.

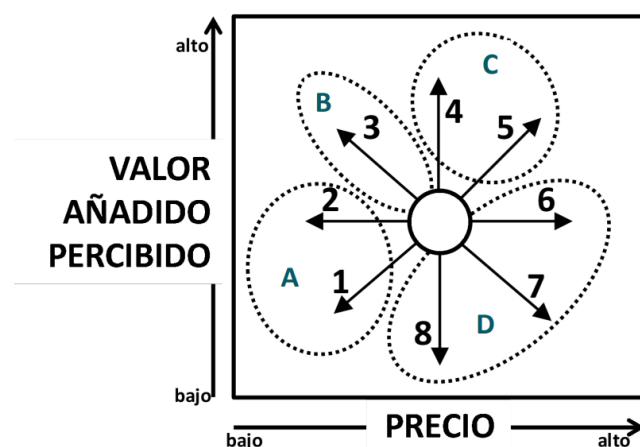


Figura 7.1. Reloj estratégico. Fuente: Guerras Martín, L.Á. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Editorial Aranzadi, S.A.U.

Conforme a este estudio podemos localizar a Leroy Merlin en la estrategia de diferenciación amplia (4). Esta estrategia pertenece a las estrategias orientadas a la diferenciación, a través de la cual, se pretende crear un alto valor añadido percibido por el cliente, manteniendo precios similares o algo más altos. De esta forma se consigue la diferenciación sin renunciar a la cuota de mercado.

Se considera que Leroy Merlin sigue esta estrategia en la búsqueda de generar un alto valor que se perciba por los clientes y aunque sus productos tienen precio más altos que la competencia, son asumibles por la mayoría de la población. La empresa está claramente orientada al mercado y consigue diferenciación sin aumentar la cuota del mismo.

7.2. MODELO DE NEGOCIO

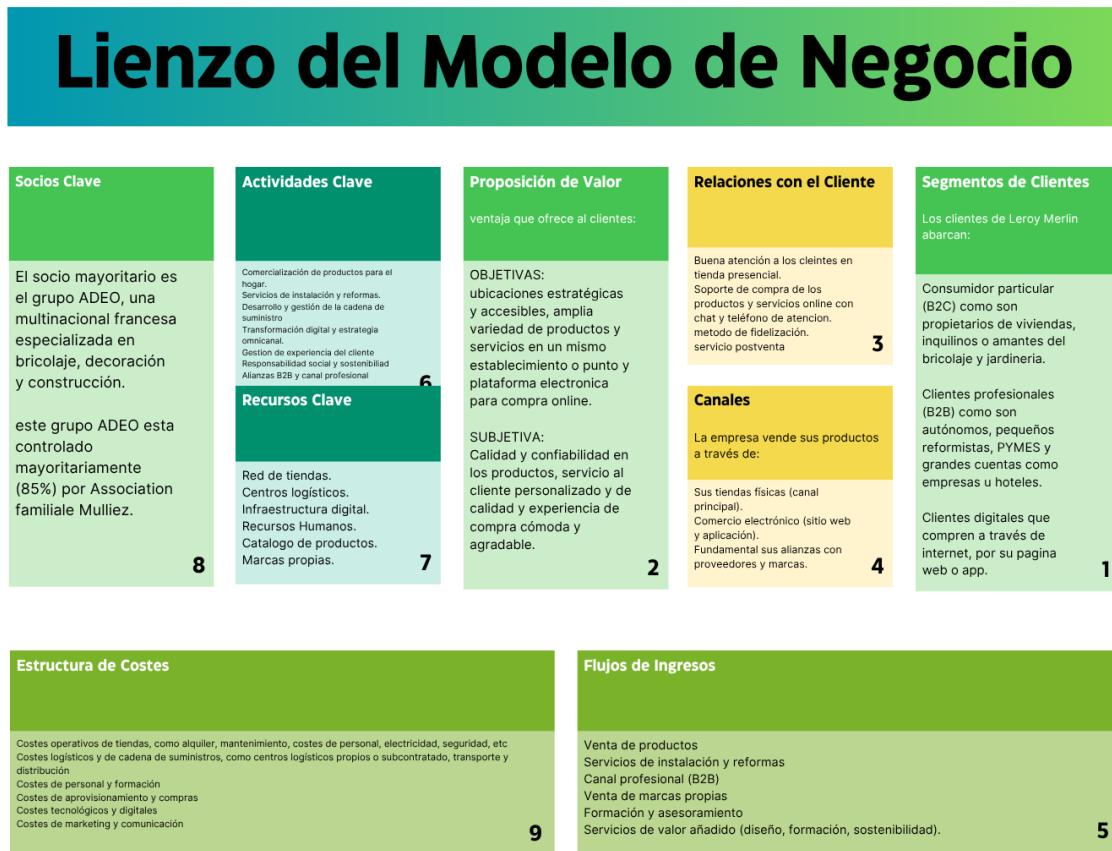


Figura 8.1. Lienzo de Modelo de negocio. Fuente: "elaboración propia"

8. ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INDUSTRIA

Leroy Merlin es una empresa que opera en el sector del bricolaje y decoración. Este sector se encuentra en fase de madurez donde se adaptan distintas estrategias. Las empresas que compiten en industrias maduras disminuyen su tasa de crecimiento, se difunden y acumulan conocimientos debido a la experiencia. Las oportunidades de innovación son muy escasas, pero no imposibles.

Con esto, Leroy Merlin tiene dos opciones competitivas: la obtención de una ventaja competitiva sólida a través de la diferenciación por la amplia variedad de productos, reputación y presencia física y online, junto con una estrategia de liderazgo en costes debido a la experiencia.

La segunda opción sería una reorientación del campo de actividad a través de tres estrategias:

- Estrategia de diversificación, donde se incluye el desarrollo de marcas propias en diversas categorías de productos, una expansión geográfica para consolidar su presencia tanto en España como buscar oportunidades de expansión internacional o diversificación en el comercio electrónico a través de inversiones en sus plataformas online.
- Estrategias de crecimiento externo, que como vimos, ya ha realizado con anterioridad con la adquisición de AKI.
- Estrategias de internacionalización, a través de la apertura de tiendas en el extranjero o alianzas, entre otras.

Todas estas estrategias no son excluyentes y, como ya sabemos, Leroy Merlin ha realizado todas ellas, en mayor o menor medida.

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En relación con el crecimiento, hay que indicar que, respecto del año 2024, Leroy Merlin ha incrementado sus ingresos en un 5,2% respecto del año 2023 y un beneficio neto mayor en un 34% (Europa Press, 2025).

En el nivel corporativo, primero debemos de analizar las direcciones de desarrollo.

Clasificación de las direcciones de desarrollo	TRADICIONALES	NUEVOS
TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

- Estrategias de expansión
- Estrategias de diversificación

Figura 9.1. Clasificación de las direcciones de desarrollo. Fuente: "elaboración propia"

Leroy Merlin, en su actividad realiza estrategias de:

- Penetración de mercado: son aquellas estrategias dirigidas a aumentar las ventas de los productos que tradicionalmente ya comercializaba la empresa en un mismo mercado. Leroy Merlin se publicita y promociona en diversas plataformas tanto físicas como en soporte online, por ejemplo en autobuses (imagen 9.1) o en edificios (imagen 9.2).



Imagen 9.1: publicidad de la empresa en autobús.



Imagen 9.2: publicidad de la empresa en edificio.

Otra estrategia de penetración de mercados muy utilizada actualmente en Leroy Merlin, es la contratación de influencers que hacen campañas a través de redes sociales como, por ejemplo, el usuario Grace Villareal que cuenta con más de medio millón de seguidores. A mencionar la nueva campaña que esta realizando a través de la red social Pinterest que va ganando popularidad a lo largo de los años.

- Desarrollo de productos: la empresa históricamente, ha seguido en múltiples ocasiones esta estrategia, cuando incorporaba la comercialización de productos que ya venían distribuyendo, la innovación, sostenibilidad y digitalización. De esta forma logra mejorar su oferta y adaptarse a las necesidades. En los últimos años, Leroy Merlin se ha enfocado en lo que denomina 4 continentes de conquista, los principales que más están destacando son el cliente profesional, incluyendo en estructura humana en tiendas físicas y un club de fidelización personalizado para este segmento que esta dando muchos beneficios. Por otro lado, también se centran últimamente en las eficiencia energética centrado en soluciones de aislamiento de vivienda a través de proyectos de ventanas o paneles solares. El otro continente más importante es el denominado "venta solución" que es una experiencia de venta completa con instalación incluida a través de llave en mano o mediante instaladores propias.

Es importante mencionar el auge que esta teniendo la marca propia de Leroy Merlin, que actualmente cuenta con el 34% de las ventas y tienen como objetivo alcanzar el 50% en 4 o 5 años.

- Desarrollo de mercados: esta estrategia es la más fácil de visualizar, en concreto, en nuevas áreas geográficas. Actualmente se están centrando en acceder al mercado latino americano, como en Brasil, teniendo bastante éxito. Dentro del ámbito nacional se están centrando en la implantación de nuevos formatos más pequeños en ciudades de 100.000 habitantes. También el formato de "tienda ciudad", un formato que no tiene stock pero con exposición de los productos para acceder a los clientes más asentados en el centro ciudad, abriendo recientemente en ciudades como Bilbao, Gijón u Oviedo.
- Diversificación: esta estrategia también la ha utilizado en numerosas ocasiones. Inicialmente, la empresa solo se dedicaba a la venta de stock sobrante. Utilizaron esta estrategia cuando comenzaron con la venta de elementos de decoración,

quizás con el objetivo de obtener mayor beneficio y acceder a otro nuevo mercado.

En última instancia, hay que mencionar las estrategias de reestructuración. En Leroy Merlin es difícil encontrar esta estrategia, debido a la concepción conservadora del grupo ADEO que evita la toma de decisiones sin un alto porcentaje de acierto. Sin embargo, a raíz de la pandemia se produjo la reducción exponencial del gasto en construcción, además del cierre de tiendas al no ser considerada actividad fundamental, centrándose en la venta por teléfono y servicio a domicilio.

10. CONCLUSION

Con esto concluyo que Leroy Merlin es una de las empresas líder en el sector de mejoras del hogar, decoración y material de construcción, no solo en España, sino a nivel internacional. Este estudio ha permitido evidenciar como la compañía ha sabido construir un modelo de negocio sólido y adaptable a la evolución de la sociedad y las distintas necesidades de los clientes, basándose en la combinación equilibrada entre innovación, proximidad al cliente, sostenibilidad y eficiencia operativa. En definitiva Leroy Merlin es un ejemplo de dirección estratégica coherente, resiliente y orientada a largo plazo.

Tras el estudio realizado podemos observar que Leroy Merlin ha realizado todos los tipos de estrategias corporativas, en mayor o menor medida y con menor o mayor beneficio. Asimismo, las estrategias con base en la industria, como ya vimos, se centraba en la segmentación y diferenciación (también analizado en las estrategias competitivas), además de seguir, actualmente, con las estrategias de crecimiento externo e internacionalización.

Enunciado este breve resumen, considero que, a fin de aconsejar a la empresa, recomendaría a la empresa reforzar la confianza tras las recientes estafas acaecidas a sus clientes de mayor edad suplantando la identidad de la empresa de nuestro estudio.

También recomendaría priorizar el enfoque en la implantación de las tiendas a nivel europeo, donde no tiene el auge que si tiene en países como Francia y España y poder lograr situarse al frente de todo el territorio europeo, así como asentarse en países latinoamericanos.

BIBLIOGRAFIA

Manual de referencia: Guerras Martín, L.Á. (2022). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Cizur Menor: Editorial Aranzadi, S.A.U.

ADEO, 2020. *ADEO*. [En línea]
Available at: <https://www.adeo.com/es/>
[Último acceso: 3 marzo 2025].

Adeo, 2023. *Adeo*. [En línea]
Available at: <https://www.adeo.com/es/news/la-marca-bricomart-espana-cambia-de-nombre-y-pasa-a-llamarse-obramat/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Adeo, 2025. *Adeo*. [En línea]
Available at: <https://www.adeo.com/es/>
[Último acceso: 28 febrero 2025].

Aguilar, I., 2024. *El Debate*. [En línea]
Available at: https://www.eldebate.com/espana/galicia/la-coruna/20240524/asi-nueva-superficie-comercial-llega-afuera-ferrol_199108.html
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Alonso, C., 2025. *El mundo*. [En línea]
Available at:
<https://www.elmundo.es/economia/2025/02/25/67bdc9bc21efa037168b4581.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Imagen 9.1: Anuncios.com (2022). Leroy Merlin. Exterior. Anuncios.com, 2 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.anuncios.com/exterior/nuevos-anuncios/1173408065601/leroy-merlin.1.html> (Accedido: 11 de junio de 2025).

Ayala, L. R., 2025. *Noticias trabajo*. [En línea]
Available at: <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/economia/consumo/leroy-merlin-se-adelanta-al-cambio-de-normativa-de-la-dgt-y-rebaja-el-producto-que-sera-obligatorio-en-todos-los-vehiculos-a-partir-de-esta-fecha/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Azpeleta, R., 2023. *moncloa*. [En línea]
Available at: <https://www.monicloa.com/2023/03/13/leroy-merlin-historia-completa-1871217/>
[Último acceso: 22 febrero 2025].

BBVA, 2025. *BBVA*. [En línea]
Available at: <https://www.bbvarerearch.com/publicaciones/espana-renovables-eolica-en-el-norte-solar-en-el-sur-pero-por-debajo-de-objetivos/>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Bradshaw, M. M., 2024. *Infobae*. [En línea]
Available at: <https://corporativo.leroymerlin.es/documentos-corporativos>
[Último acceso: 31 marzo 2025].

C de comunicacion , 2025. *Ferreteria y bricolaje*. [En línea]
Available at: <https://ferreteria-y->

bricolaje.cdecomunicacion.es/noticias/sectoriales/196193/incibe-estafa-leroy-merlin
[Último acceso: 1 mayo 2025].

C de Comunicacion, 2024. *Climatizacion y confort*. [En línea]
Available at: <https://climatizacion-y-confort.cdecomunicacion.es/noticias/distribucion/143167/obramat-seguira-adaptando-su-oferta-de-hvac-y-material-electrico-para-instaladores-profesionales>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Cámara de Comercio, 2025. *Cámara de Comercio*. [En línea]
Available at: <https://www.camara.es/formacion-plantilla-legislacion-laboral-fiscalidad-principales-frenos-desarrollo>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Centellas, A., 2024. *Ferreteria y Bricolaje*. [En línea]
Available at: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/tiendas-de-bricolaje/189245/en-detalle-leroy-merlin-alcanzo-los-3-440-millones-de-euros-en-ventas-en-2023-un-2-mas-que-el-ano-anterior>
[Último acceso: 1 mayo 2025].

Centellas, A., 2024. *Ferreteria y Bricolaje*. [En línea]
Available at: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/tiendas-de-bricolaje/187160/analisis-del-bricolaje-en-espana-en-una-decada-iv-evolucion-de-obramat-en-facturacion-empleados-y-rentabilidad>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Control Publicidad, 2021. *Control Publicidad*. [En línea]
Available at: <https://controlpublicidad.com/profesionales-publicidad/leroy-merlin-nombra-a-diego-recacha-como-director-de-compliance/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Corresponsables , 2024. *Corresponsables*. [En línea]
Available at: <https://www.corresponsables.com/actualidad/home-index-innovador-indicador-leroy-merlin-medir-sostenibilidad-productos/>
[Último acceso: 1 mayo 2025].

Cultura Emprende, 2024. *Cultura Emprende*. [En línea]
Available at: <https://www.culturaemprende.com/leroy-merlin-crece-un-14-4-llegando-a-los-3-328-millones-de-cifra-de-negocio>
[Último acceso: 10 junio 2025].

DBK Informa, 2024. *DBK Informa*. [En línea]
Available at: [https://www.dbk.es/es/tipos-estudios/sectores/establecimientos-bricolaje-\(mercado-iberico\)](https://www.dbk.es/es/tipos-estudios/sectores/establecimientos-bricolaje-(mercado-iberico))
[Último acceso: 2025 junio 10].

Distribucion Actualidad , 2025. *Distribucion Actualidad*. [En línea]
Available at: <https://www.distribucionactualidad.com/leroy-merlin-crecio-53-mas-2024/>
[Último acceso: 16 mayo 2025].

Distribucion actualidad, 2020. *Distribucion actualidad*. [En línea]
Available at: <https://www.distribucionactualidad.com/almacen-automatizado-de-leroy-merlin/>
[Último acceso: 12 mayo 2025].

Economia de Mayorca, 2024. *Economia de Mayorca*. [En línea]
Available at: <https://www.economiademallorca.com/articulo/empresas/obramat-18-anos-liderazgo-construccion-impacto-transformador-baleares/20241211220949102031.html>
[Último acceso: 12 mayo 2025].

El Economista, 2025. *el Economista*. [En línea]
Available at: <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13231209/02/25/leroy-merlin-premia-con-mas-de-64-millones-de-euros-a-sus-empleados-en-espana.html>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

El Español, 2019. *El Español*. [En línea]
Available at: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190228/leroy-merlin-invertira-millones-apertura-tiendas-espana/379712875_0.html
[Último acceso: 1 mayo 2025].

Energetica, 2025. *Energetica*. [En línea]
Available at: <https://energetica21.com/noticia/monticell-instala-10-sistemas-de-autoconsumo-con-equipos-de-ibc-solar-para-leroy-merlin>
[Último acceso: 1 mayo 2025].

Europa Press, 2025. *Europa Press*. [En línea]
Available at: https://www.europapress.es/economia/noticia-leroy-merlin-gana-34-mas-espana-2024-invertira-500-millones-proximos-anos-20250319122109.html?utm_source=chatgpt.com
[Último acceso: 11 junio 2025].

F., A. B., 2025. *Energias renovables*. [En línea]
Available at: <https://www.energias-renovables.com/panorama/espaa-consume-hoy-menos-electricidad-que-hace-20250103>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Fernandez, L., 2025. *msn*. [En línea]
Available at: <https://www.msn.com/es-es/dinero/formacion-empleo/de-las-microjubilaciones-al-ghosting-laboral-las-nuevas-tendencias-que-sigue-la-generaci%C3%B3n-z-en-el-trabajo/ar-AA1FqLMW>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Giovio, E., 2025. *El Pais*. [En línea]
Available at: <https://elpais.com/sociedad/2025-02-19/el-numero-de-nacimientos-crecio-en-2024-por-primeravez-en-la-ultima-decada.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Info retail , 2025. *Info retail*. [En línea]
Available at: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/obramat-reparte-una-prima-de-31-millones-de-euros/7b834a2d07b59b8bfaf00d129e7010f>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Info Retail, 2024. *Info Retail*. [En línea]
Available at: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/jordi-riu-canudas-nuevo-director-de-desarrollo-de-obramat-espana-y-portugal/f443fe661f45d2c358e8c59994e3550f>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Ipmark, 2025. *Ipmark*. [En línea]
Available at: <https://ipmark.com/entrevista/omnicanalidad-y-sostenibilidad-pilares-del-marketing-en-leroy-merlin/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

La Región, 2024. *La Región*. [En línea]
Available at: https://www.laregion.es/comarca-de-ourense/obramat-almacen-construccion-presenta-proyecto-nuevo-centro-comercial-poligono-san-cibrao-das-vinas_1_20240823-3285908.html
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Leroy Merlin , 2021. *Leroy Merlin*. [En línea]
Available at: <https://corporativo.leroymerlin.es/nosotros>
[Último acceso: febrero, marzo y mayo].

Lopez, D., 2024. *El pais*. [En línea]
Available at: <https://elpais.com/economia/2024-07-11/la-inestabilidad-politica-complica-en-espana-la-implementacion-de-medidas-de-consolidacion-fiscal.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Medinilla, M., 2025. *El Economista*. [En línea]
Available at: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13390106/05/25/el-ipc-se-modera-al-19-en-mayo-y-la-inflacion-subyacente-recorta-el-susto-de-abril-al-21.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Ministerio de Ciencia, innovacion y universidad , 2025. *Ministerio de Ciencia, innovacion y universidad*. [En línea]
Available at: <https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2025/mayo/convocatoria-misiones-ciencia-innovacion-2025.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Mordor Inteligence, 2024. *Mordor Inteligence*. [En línea]
Available at: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/diy-home-improvement-market>
[Último acceso: 10 junio 2025].

Imagen 9.2: Mulhacén Publicidad (s.f.) Rotulación Bus Metropolitano de Granada para Leroy Merlin. Disponible en:
https://mulhacenpublicidad.com/trabajos_realizados/rotulacion-bus-metropolitano-de-granada-para-leroy-merlin/ (Accedido: 11 de junio de 2025).

Navarro, R., 2023. *Alicante plaza*. [En línea]
Available at: <https://alicanteplaza.es/alicanteplaza/obramat>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Nieves, V., 2025. *El Economista*. [En línea]
Available at: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13362768/05/25/espana-supera-a-tres-paises-en-pib-y-vuelve-al-top-12-de-la-economia-global-con-sorpresa-incluida.html>
[Último acceso: 31 mayo 2025].

Pino, A. M. d., 2019. *El Mundo*. [En línea]
Available at:
<https://www.elmundo.es/loc/celebrities/2019/11/07/5dc2dac621efa0576a8b45e4.html>
[Último acceso: 31 marzo 2025].

Quintanilla, B. F., 2023. *Noticias trabajo*. [En línea]
Available at: <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/formacion/leroy-merlin-oferta-320-cursos-formacion-nuevo-centro/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Tele 7, 2024. *Tele 7*. [En línea]
Available at: <https://tele7.tv/obramat-contratara-a-5-desempleados-gracias-a-un-programa-de-empleo-de-sestao/>
[Último acceso: 2 mayo 2025].

Uriol, E., 2005. *Cinco Días*. [En línea]
Available at:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/10/17/empresas/1129556387_850215.html
[Último acceso: 6 marzo 2025].