



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

4º CURSO

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE MERCADONA

STUDY AND ANALYSIS OF MERCADONA

AUTOR

CARLOS GUTIÉRREZ PEDRAJO

TUTOR

FÉLIX FERNANDEZ-CAVADA BADIA

14 de Septiembre de 2016



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. BIOGRAFÍA MERCADONA.....	3
3. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	5
4. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DE MERCADONA.....	7
4.1 El “jefe” (cliente).....	8
4.2 El trabajador.....	11
4.3 El proveedor.....	16
4.4 La sociedad.....	18
4.5 El capital.....	19
5. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR MERCADONA.....	20
6. COMPARATIVA DE MERCADONA RESPECTO DE SUS COMPETIDORES.....	23
7. BIBLIOGRAFÍA.....	25

RESUMEN

A día de hoy, todos conocemos a la empresa del sector de la alimentación Mercadona, todas las familias compran a diario en esta empresa que ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, tal es este auge que a día de hoy es la primera empresa en España en el sector de la distribución llegando a desbancar a la multinacional francesa Carrefour.

El objetivo de este trabajo que se muestra a continuación es un análisis intensivo acerca de la empresa de distribución alimenticia Mercadona.

Lo primero que se ha hecho es un estudio de su biografía para entender mejor los orígenes de la empresa y las circunstancias que la han llevado a su posición actual.

Una vez que he podido entender y conocer la historia de Mercadona, he realizado un estudio acerca del modelo por el cual se rige la dirección y la organización de la empresa que es el modelo de gestión de calidad total, que permite hacer frente a la empresa ante los cambios continuos que se producen en su actividad.

Una vez que ya se conoce el modelo por el cual se forma la filosofía de la empresa, es hora de analizar la forma en la que se distribuye la empresa y las partes que la componen, así como los puntos fuertes y las ventajas que Mercadona posee frente a sus competidores, los cuales se verán mostrados a continuación para poder entender el éxito de esta empresa.

ABSTRACT

It is a well-known fact that nowadays everybody knows the food corporation Mercadona. Many families buy on a daily basis in this corporation, which has had a strong growth in recent years. Such is the rise that nowadays it is the first Spanish corporation with regard to distribution, displacing the French multinational Carrefour.

The aim of this essay is a deep comprehensive analysis about the food distributor Mercadona.

The first thing done has been a study of its biography in order to have a better understanding of the beginning of the corporation as well as the circumstances which have led it to its current position. Once understood and known the history of Mercadona, there has been a research on the leading model concerning the corporation management and organization. That is to say, a quality management model, which allows the company face the constant changes produced in its operation.

Once known the model by which the company philosophy is formed, it is high time to analyze not only the way the company is structured or its constituent parts, but also its strengths and the advantages Mercadona holds against its competitors. All these will be shown hereafter in order to understand the success of the company

1. INTRODUCCIÓN

A continuación, se va a realizar un detallado estudio acerca de la empresa española "Mercadona". El objetivo de este trabajo es conocer la estructura tanto interna como externa de esta empresa, así como sus claves para conseguir el éxito obtenido actualmente, sus principales ventajas y las características por las que se diferencian de sus competidores principales como por ejemplo el grupo "Carrefour", "Lidl", "Aldi" etc..

El motivo de elegir esta empresa como objeto de estudio en este TFG, es conocer como se creó Mercadona, como ha sido su crecimiento (en cuanto a su estructura y las estrategias elegidas) y cuales han sido las claves de su gran éxito.

Como todos sabemos hoy en día, Mercadona se ha convertido en uno de los supermercados mas importantes de toda España capaz de competir con grandes compañías Europeas que han hecho muy difícil la aparición de otras empresas competidoras dentro de este sector. A lo largo de la ultima década, hemos visto como otras compañías del sector de los supermercados, como por ejemplo Pryca que fue adquirida por el grupo Carrefour en el año 2000 (al igual que Continente), han desaparecido debido a que no podían competir con las otras grandes marcas, principalmente han sido motivos de precios ya que una pequeña empresa no tiene el mismo poder de negociación con los proveedores que una empresa de tamaño mucho mayor.

Lo primero que haremos será explicar como nace Mercadona, es decir su origen e historia.

2. BIOGRAFÍA DE MERCADONA

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

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

Una vez que Juan Roig adquiere la empresa y se pone al mando de la misma, establece un método novedoso hasta esa fecha, y es que en el año 1982 Mercadona se convierte en la primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta.

Seguido de la implantación del escáner, realiza una estrategia de expansión mediante la adquisición de otras empresas del sector de los ultramarinos, las cuáles comienzan a acusar la presión del capital francés. De tal modo que en el año 1988 se hace con los 22 supermercados que hay en Valencia de Superette.

Además, en ese mismo año, la empresa inaugura el bloque logístico de Riba-roja de Turia, que se convierte en un centro pionero en España por ser el primero en estar totalmente automatizado.

En 1989 adquiere las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, el objetivo de adquirir estas dos últimas compañías es tener ya

presencia en otra ciudad a parte de Valencia, que en este caso se trata de Madrid. Pasados dos años, en 1991 sigue con su estrategia de expansión a base de adquisición de otras empresas, en este caso se produce la compra de Supermercados Dinos y Súper Aguilar, en este período donde Mercadona alcanza la cifra de 10000 trabajadores y un total de 150 establecimientos.

En el año 1998 con el objetivo de introducirse en otra Comunidad Autónoma que fue Cataluña, adquiere las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró.

Posteriormente Mercadona firma alianzas con Almacenes Gómez Serrano para así introducirse en el mercado andaluz.

Como vemos con todo lo descrito anteriormente, la política inicial de expansión de Mercadona es muy importante, ya que lo que pretende la empresa en pocos años es colocarse en las Comunidades Autónomas mas grandes e importantes del país que son Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía.

Para conseguir la presencia en las diferentes ciudades españolas mencionadas, Mercadona en aquella época se situaba en una situación difícil ya que la política de extensión había ocasionado un importante desembolso y endeudamiento de la empresa. A pesar de que Mercadona había recibido numerosas ofertas para ser comprada (debido al éxito que estaba cosechando) Juan Roig decide no aceptarlas y continuar explorando nuevos modelos de gestión y expansión que permitan aún un mayor crecimiento y mayores logros.

Una vez que Juan toma el mando absoluto de la compañía, realiza una política de reducción de precios con los proveedores (lo cual en un futuro le permitirá ofrecer productos de alta calidad pero a precios mas bajos) e invierte con gran fuerza en publicidad y en las denominadas **ofertas gancho**.

Después de un tiempo utilizando esta estrategia, Juan se da cuenta que los resultados no son para nada los esperados, por eso decide replantear esa estrategia y establece un modelo denominado "Gestión de Calidad Total" junto con una nueva estrategia denominada "Siempre Precios Bajos" que aparece en el año 1993 y que es la estrategia que conocemos hoy en día.

Actualmente, según los últimos datos ofrecidos por la misma empresa, en el año 2015 Mercadona cuenta con un total de 1574 establecimientos repartidos por las 17 comunidades autónomas españolas, es decir, está presente en toda España. Con una cuota de mercado en superficie total de venta de la distribución organizada en España del 14.7%, y se puede decir también que un total de 5 millones de hogares de todo el país compran en Mercadona.

3. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Para poder entender el modelo de empresa y las diferentes estrategias que usa Mercadona para ser esa empresa líder que todos conocemos, primero deberemos entender que es el “Modelo de Gestión de Calidad Total”, debido a que Mercadona organiza toda su estructura y su funcionamiento en base a este modelo.

El “Modelo de Gestión de Calidad Total” aparece para dar solución a los retos actuales a los que se enfrenta cualquier empresa de nueva creación, como hemos visto anteriormente en la biografía de Mercadona, esta empresa comienza a expandirse por toda España con cierta rapidez de tal modo que tiene que superar nuevos retos para continuar con su crecimiento y expansión. Estos retos a los que se hacen referencia serían los siguientes:

- Globalización de los mercados
 - Competencia internacional
 - Dinamismo
- Clientes más exigentes
 - Gran variedad de oferta
 - Calidad orientada a satisfacer sus necesidades
- Aceleración del cambio tecnológico
 - Ritmo rápido de innovación de productos
 - Ciclos de vida del producto mas cortos
- Éxito de las formas pioneras de gestión de la calidad.

Como vemos con los retos a los que se enfrenta Mercadona, podemos observar que las principales diferencias con el enfoque que tuvo la compañía en sus orígenes hacen referencia principalmente a que ahora mismo la base del éxito que plantea la empresa es que el conjunto de todas sus **estrategias vayan orientadas al cliente** ya que en este caso, él va a marcar el éxito de la empresa, es decir, al ser una empresa del sector de los supermercados si el cliente no te compra no hay venta, por lo tanto no hay beneficios.

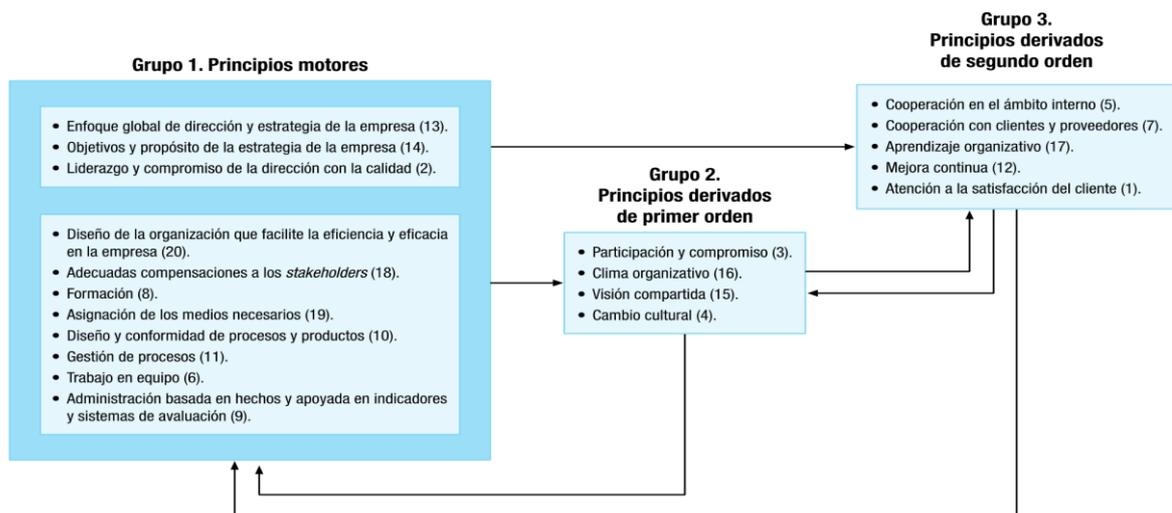
Otra de las diferencias que presenta este tipo de modelo respecto a enfoques anteriores se trata del **liderazgo de la alta dirección**, pasamos de modelos antiguos en los que los altos cargos de la compañía se encargaban de dar las directrices correspondientes al resto de empleados de la empresa pero sin ellos ajustarse al esfuerzo que precisan para los demás, a un modelo en el que las personas que ocupan estos puestos son los primeros en buscar soluciones para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas del entorno.

Debemos destacar también que Mercadona, al tomar como base este modelo para su empresa, establece un nuevo modo para generar nuevas ideas y que todos los empleados puedan sentirse valorados dentro de la compañía, y es que se propicia **la participación, el compromiso y la cooperación**. Es decir, todos los trabajadores de la compañía participan en diferentes procesos y mecanismos que les permiten expresar su opinión acerca de las estrategias que la empresa lleva a cabo y también tienen la posibilidad de presentar ideas o nuevos métodos para aplicar a la empresa y lograr así una mejora en la gestión o en los procesos de la misma. Todos los trabajadores cuentan y aportan, así podríamos expresar que es una de las filosofías de la empresa, que veremos explicado en el apartado de “los trabajadores” mas adelante y de forma más extensa.

Cuando se habla de este modelo lo podemos definir de la siguiente manera: la Gestión de la Calidad Total es una forma de gestionar y dirigir la empresa que comprende todas aquellas políticas decisiones y actividades por medio de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados y la comunidad en general, así como los objetivos de la organización son satisfechos de la forma más eficaz y

eficiente posible, de tal modo que se maximiza el desarrollo del potencial de los empleados mediante su participación y colaboración en una búsqueda de mejora continua. Por lo tanto, esta forma de dirigir supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización con el fin de conseguir la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los bienes y servicios que la misma ofrece.

En la siguiente podemos observar un resumen de los diferentes principios que componen un Sistema de Calidad Total para una empresa



FUENTE: GESTIÓN DE OPERACIONES. TEMA 8: GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

- Principios motores
 - Condición necesaria y facilitadora de otros principios
 - Se implantan por voluntad deliberada y explícita de la dirección
 - Pertenecen a la organización
- Principios derivados
 - No son susceptibles de implantación directa de la dirección
 - Pertenecen tanto a la organización formal como a la informal
 - Existen dos clases: derivados de primer orden y derivados de segundo orden

Como hemos visto anteriormente, queda claro lo que es el modelo que en su día Juan Roig implanta en la empresa Mercadona.

En los siguientes apartados vamos a ver como Mercadona hace suyo ese modelo, es decir lo adapta a su empresa, su cultura, su organización, su entorno, y lo que es más importante aún, como lo va a ir implantando poco a poco en las diferentes empresas externas con las que Mercadona va a trabajar a lo largo de su vida.

4.MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DE MERCADONA



Para poder entender como Mercadona implanta del modelo de gestión de calidad total en su empresa, es necesario ver esta imagen para entender todo lo que se va a explicar a continuación.

Como vemos en la imagen, el modelo adquirido por Mercadona fija su estructura en cinco pilares básicos: “El jefe”, el trabajador, el capital, el proveedor y por último tenemos a la sociedad.

Podemos entender si miramos la imagen que el que más importancia tiene de estos 5 pilares es “El Jefe”, para que podamos entender quien es este “jefe” al que Mercadona hace referencia se trata, por supuesto, del cliente. Esta persona es la que más importancia tiene en el modelo que nos presenta Mercadona, y esto es así porque si el cliente no está satisfecho o conforme lógicamente este no comprará los productos ofrecidos por la empresa, por tanto no hay venta y no hay beneficio. Por esto mismo el cliente es el centro de todas las decisiones y estrategias llevadas a cabo por la empresa. Para ello, se busca la mejor relación calidad-precio del mercado en sus productos para que los clientes acudan a sus centros y realicen allí toda la compra.

En otro segundo plano, tenemos a los otros 4 pilares del modelo de Mercadona, son en este caso: el trabajador, el proveedor, el capital y la sociedad.

Podríamos considerar al trabajador el segundo pilar más importante para la empresa. En esta compañía el trabajador tiene un valor muy alto, ya que entre otras cosas, los dependientes y demás trabajadores en los supermercados son quienes trabajan de cara al público y por tanto tienen un misión muy importante que los clientes, como por

ejemplo yo mismo, valoramos mucho, y es el trato que recibimos. Me explico en esto último dicho, muchas veces juzgamos a una empresa por el trato del personal hacia nosotros, cuantas veces hemos podido escuchar por el “boca a boca” de la gente el “no vayas a esta tienda por que el personal que te atiende es pésimo o yo a esta empresa no voy por que no me gusta el trato que recibo”. Son pequeños detalles que cuentan entre otras cosas, a la hora de fidelizar a un cliente y a la hora de transmitir la imagen de una empresa hacia el público.

Para esto, Mercadona lo consigue aplicando un modelo de Recursos Humanos que basa en el liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de sus trabajadores. De tal forma que los trabajadores aporten a la empresa todo su empeño y dedicación al considerar Mercadona como su propia compañía o “familia” de tal forma que si le va bien a ésta, les va bien a ellos.

Otro de los pilares que aparecen en la imagen y que tiene un carácter importante en la organización son los proveedores, también llamados interproveedores. Quienes veremos en los siguientes apartados la importancia que tienen, entre otras cosas porque son los fabricantes de las marcas blancas de Mercadona, como por ejemplo Hacendado, Delyplus, Bosque Verde etc.. Además, una parte del éxito de Mercadona está en estos últimos, ya que son las marcas blancas que posee Mercadona las que atraen a sus clientes debido a que son de mejor calidad y con mejor precio que, por ejemplo la marca blanca de Carrefour o Día, que son dos de sus principales competidores.

El capital nos hace referencia a lo que posee la empresa, es decir, tanto capital económico como pueden ser por ejemplo sus acciones, infraestructuras, como el capital humano, que nos hace referencia a todas las personas que componen Mercadona, que aportan tanto trabajo físico como conocimientos e ideas en los diferentes procesos. El objetivo de Mercadona en este aspecto es poseer un capital con crecimiento sostenido con el paso del tiempo, y que puedan participar en ese capital todas las personas y componentes que integran el proyecto Mercadona.

Y la sociedad, a la que nos hace referencia tanto el entorno en que compite Mercadona, que es un entorno nacional (aunque poco a poco ya se está estudiando en expandirse hacia nuevos países, como por ejemplo Italia), un entorno competitivo y dinámico que obliga a la empresa a estar continuamente innovando procesos y reducir costes para así obtener ventajas frente a los principales competidores de Mercadona. También hace referencia a la sociedad en sí, es decir, las personas. Esta empresa lo que busca no es más que satisfacer a la sociedad, y para esto trata de conseguirlo con el fomento de sinergias con el comercio de proximidad, además de la modernización del entorno en el cual se encuentran ubicadas las tiendas y los supermercados de la compañía.

4.1 El “Jefe” (Cliente)

Para Mercadona los clientes son considerados como “monstruos” es decir, que son ellos los que deciden si las estrategias llevadas a cabo por la compañía funcionan o no, y son ellos los que marcan el ritmo de crecimiento para esta (Alberto Galgano, “Los monstruos y el garaje”).

Los clientes son los “Jefes” de la empresa, por decirlo de alguna manera. De esto se da cuenta bien pronto Juan Roig, que supo ver en el momento adecuado cual es el talón de Aquiles de cualquier empresa no monopolística: la infidelidad de los clientes. Esto es así, porque ellos son el centro del trabajo diario, para ellos se eligen las

diferentes marcas, se estudian nuevos productos que satisfagan sus necesidades, para ellos se abren nuevas tiendas... .

Para captar su atención y su fidelidad, Mercadona comienza usando la estrategia de SPB (siempre precios bajos), con esto la empresa pierde un poco de margen en determinados productos, pero logra una mayor rotación de estos. El objetivo final de esta estrategia es conseguir que los clientes realicen toda la compra en Mercadona y no se dejen engañar por las ofertas de otros establecimientos, que puede que tengan algún producto a precio más bajo, pero a la hora de realizar una compra entera en ese establecimiento de la competencia les va a salir más caro que si la hubieran realizado en Mercadona.

Una de las maneras de fidelización de los clientes es no invertir en publicidad, es decir, cualquiera de nosotros jamás habrá visto un anuncio de Mercadona por televisión, o ningún catálogo de ofertas en el buzón de casa, pues bien, para la empresa esto es "tirar el dinero" ya que es muchísimo más efectivo el "boca a boca" entre los clientes, que siempre cuando se hable de hacer la compra unos recomienden a otros consumidores el hecho de ir a Mercadona a razón de la calidad de sus productos de marca blanca, así como el trato que reciben, además de, por supuesto, el mantenimiento de los precios siempre bajos.

Para conseguir la fidelización de los clientes con estrategias como la de SPB, Mercadona renuncia a teorías como la de la maximización de los beneficios, que consiste en algo muy básico, en poner el producto al precio más alto que se admita en el mercado, de tal forma que se gana más por unidad. Vamos a verlo con un ejemplo, si los clientes tienen el mismo precio en varios productos en Carrefour que en Mercadona tienen una posibilidad más alta de que realicen la compra en Carrefour, y es así debido a que también en Carrefour pueden encontrar mas variedad en ciertos productos que tengan en duda comprar. Pero, si la mayoría de productos básicos en marcas conocidas los tienen por un precio notablemente mas bajo, acabaran realizando la compra entera en Mercadona.

Debemos de dejar clara una cosa, y es que si el cliente está satisfecho y obtiene beneficios, también saldrán recompensados los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Es decir, como veíamos en el apartado anterior con el modelo de gestión de la calidad total de Mercadona, el cliente, el cuál esta considerado el pilar básico de la organización, si éste esta contento y obtiene beneficios, los obtendrán también el resto de los 4 pilares de los que se compone la organización.

El cliente entre otras cualidades, determina al final los productos que Mercadona va a vender. Por este motivo Mercadona se centra en únicamente artículos de alimentación y de hogar perecederos, que tienen la característica de ser de alta rotación. Los clientes con su decisión de no comprar, han sido los que han hecho que Mercadona deje de vender productos textiles, libros, DVDs así como otros productos que están presentes en otras cadenas de la competencia como por ejemplo Carrefour, Lidl, Día... .

Una de las cosas de las que Mercadona se ha dado cuenta, gracias a escuchar a los clientes continuamente, es que lo que estos buscan ante todo es la sencillez.

Gracias a esto, Mercadona en la actualidad lo que hace es desarrollar los nuevos productos en base a la sencillez, que es un factor clave a la hora de ofrecer la máxima calidad y el mínimo precio en cada de uno de sus propios productos. *"Para esto ha sido clave la innovación en nuevos productos sencillos, pero eso sí, muy demandados, como por ejemplo aquel famoso champú de Mercadona que contenía biotina"* .

De acuerdo con este pilar fundamental del modelo de Mercadona, como ya hemos comentado anteriormente, una de las motivaciones que se les ofrece a los clientes es participar en la empresa, para ello no quiere decir que tengan que trabajar para esta ni mucho; mucha gente se puede preguntar como pueden ser ellos capaces de aportar valores y nuevas ideas a la empresa y que a su vez ellos mismos sean beneficiados. Pues bien, una de las políticas que se impuso la empresa a raíz de su crecimiento fue

hacer entender a los clientes que Mercadona trabajaba con el objetivo principal de que se beneficien.

Para ello ha creado lo siguiente:

- **Monitores:** un monitor es una persona, que estaba en cada supermercado. Su misión consistía en observar al cliente, sin dejar de recomendar productos de la propia empresa. Observar al cliente quiere decir, hablar con él para conocer sus opiniones acerca de los productos que se vendían y de aquellos que aún faltaban en las tiendas. De tal manera que esta información era transmitida a la empresa, la misma hacer llegar estos deseos a las empresas proveedoras para que atendieran las sugerencias de los compradores. Los monitores tenían también otra función: las charlas. Estas consisten en una reunión de aproximadamente una hora y media, en la que esta figura se reúne con los clientes para contarles y mostrar en vídeo dónde y cómo se fabrican los productos de la marca propia de Mercadona, con el objetivo de que estos vean la calidad de sus productos, lo buenos que son y el precio tan asequible al que se pueden comprar.
- **Centros de innovación:** son centros los cuales se empezaron a crear en el año 2012, y que están situados en salas anexas a los supermercados en distintas comunidades autónomas. En estos centros, los clientes, los cuales acuden con niños también, usan los productos de la marca propia de Mercadona como si estuvieran en su casa. En estos centros los clientes enseñan a diferentes personas de la empresa cómo se usan esos productos, las diferentes aplicaciones que pueden tener, así como nuevas ideas de productos. Un ejemplo de nuevos usos de un producto fue el del vinagre que lo usaban no solo para cocinar, sino también para fregar el sueño y aclararse el cabello tras habérselo lavado con champú.
- **Servicio de Atención al Cliente (SAC):** *“Mercadona dispone de un servicio de atención al cliente que canaliza todas las dudas que plantean los clientes a través de los diferentes canales que mantienen abiertos con sus “jefes””*¹. Gracias a este método, Mercadona puede escuchar sus opiniones y aclarar sus dudas de una manera más rápida y efectiva con un mayor acierto. Sabemos que en el año 2015 este servicio cuenta con más de 40 personas, que recibieron un total de 340.000 consultas y sugerencias distintas, las cuáles han contribuido para detectar puntos de mejora así como errores, que permite a la compañía el seguir mejorando cada día.

Para estar en contacto continuo con el cliente, Mercadona esta presente en el mundo de las redes sociales, con un total de 529.500 seguidores en todas ellas, distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 4.1.1. : Datos de los seguidores de Mercadona en las redes sociales.



FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

¹ Mercadona. Memoria anual 2015.

Como todo el mundo sabe, hoy en día las redes sociales son consideradas de vital importancia para las grandes empresas. No solo por el hecho de atender las quejas o sugerencias de sus clientes y de sus consumidores, sino por el hecho de que es una herramienta gratuita y muy eficaz a la hora de comunicarse con toda la sociedad en general. Las redes sociales aportan un valor añadido a las empresas que las utilizan, les permite a sus clientes estar informados al instante de las mejoras en sus productos, como por ejemplo puede ser el caso de Mercadona.

4.2 El trabajador

Hablemos ahora del segundo pilar más importante del modelo de Gestión de Calidad Total que posee esta compañía, que como pudimos observar en una imagen previa nos estamos refiriendo al trabajador, a las personas que hacen posible que una empresa lleve a cabo su actividad principal.

Cuando se adopta este modelo de GCT, uno de las políticas que sufrió más cambios fue la de recursos humanos. *“Anteriormente a esta nueva política, las condiciones eran similares a las del resto del sector de la distribución, es decir, sueldos bajos y desiguales, los horarios no eran del todo fijos ya que se solían trabajar más horas de las estipuladas, los ascensos eran arbitrarios, y la mayoría de los contratos eran temporales, que algunos de ellos se convertían en fijos cuando la empresa recibía subvenciones del gobierno”*².

Una vez que se produce la nueva política de recursos humanos, todo lo descrito anteriormente cambia. El trato comienza a ser totalmente diferente, ahora para ascender se consigue de una manera mas objetiva, es decir, cumpliendo objetivos y demostrando que tienes capacidad para desarrollar un nuevo roll en la empresa con una mayor responsabilidad. Los sueldos comienzan a equipararse y además pasan a ser los sueldos más altos dentro del sector de los supermercados, además de que ahora los trabajadores gozan de unas condiciones laborales con mayores beneficios para estos. Si hay que poner nombre al artífice de esta nueva política de recursos humanos, se trata de Carlos Calero, un joven abogado que trabajaba en el departamento jurídico de la empresa antes de pasar a ser el director general de Recursos Humanos y Relaciones Externas de Mercadona. Calero fué considerado el “número dos” del núcleo de Mercadona, era considerado por toda la empresa como la persona que iba a sustituir a Roig cuando este se jubilase, pero en Septiembre del año 2005 muere a consecuencia de un cáncer. *“Carlos Calero dejó un legado muy importante en la compañía, además de establecer una filosofía que se aplicaba a los trabajadores de la empresa: **primero dar, luego pedir y después exigir**”*³.

- **Primero dar:** Bajo esta filosofía es la compañía la que ha de dar primero, para ello la compañía anuncia que todos los contratos serían indefinidos, con medidas para la conciliación laboral y familiar, que poco a poco se van introduciendo en la compañía. Se comienzan a liberalizarse los horarios comerciales, los horarios de todo el mes se entregarían a cada empleado el día 20 del mes anterior, se comienzan a abrir guarderías gratuitas para los trabajadores de determinados centros logísticos y las empleadas que dan a luz disfrutarán de un quinto mes de baja maternal (acumulación del permiso de lactancia).

² Alfonso J. 2004. Historia de un éxito: Mercadona pág. 78

³ Alfonso J. 2004. Historia de un éxito: Mercadona pág. 80

- Luego pedir: uno de los principales objetivos que tiene el presidente de la compañía es que sus empleados, sientan la compañía como él la siente, de tal modo que se impliquen en el proyecto y den todo de sí para lograr los objetivos comunes. Hay dos premisas para el empleado: que este esté dispuesto y se sienta realizado en el desempeño de su trabajo. Para que todos los empleados puedan dar y aportar lo máximo a la compañía, esta no duda en invertir en ellos mediante cursos de formación, salarios altos, paga de beneficios, además de una cualificación profesional progresiva y ascensos. Mercadona exige a sus empleados una productividad mayor cada año, esto no quiere decir trabajar más horas, sino que se trabaje las mismas horas pero de una manera más eficaz y mejor. La compañía pide a sus empleados que sientan la empresa como si de ellos mismos fuese, para ello cuenta con un equipo de médicos que tratan de evitar que se produzca un absentismo laboral, que se considera una falta de lealtad a la empresa. La empresa cuenta con unos números de absentismo muy bajos, esto es porque los trabajadores acuden a trabajar rápidamente una vez que se hayan recuperado de enfermedades comunes por ejemplo, también la empresa ofrece puestos adaptados para ayudar a sus trabajadores en ocasiones especiales como puede ser un embarazo.
- Después exigir: esto quiere decir la obligación que tienen los trabajadores de cumplir con los objetivos. Para esto, se fijan una serie de objetivos, y los trabajadores en su conjunto deben de cumplirlos. El hecho de que deban de cumplirlos es lógico para que así le vaya bien a la compañía y pueda continuar con su crecimiento y expansión, pero estos son exigibles por la compañía porque de un cierto modo es ésta la que anteriormente les ha dado a ellos diferentes ventajas en salario, en condiciones laborales y demás mejoras que primero no se tenían. Por eso éste es el último paso de la compañía, el exigir debido a que previamente es ella la que le ha dado al trabajador.

Actualmente, Mercadona cuenta con un total de 75.000 empleados, que su número aumenta considerablemente ya que este número representa los trabajadores propios de la compañía, hemos de tener en cuenta a todas las personas que trabajan de tanto de forma directa como indirecta, para darnos cuenta del importante impacto de Mercadona en la sociedad y en el número de personas que involucra⁴. Estos trabajadores, suponen el mayor activo de la compañía, que unido al buen clima laboral que se respira hace que se fomenten iniciativas que propician el crecimiento conjunto, tanto en el ámbito profesional como en el personal, en donde el esfuerzo, el liderazgo, la responsabilidad y la mejora continua son las variables clave que posee la empresa para situarse como una de las mejores empresas en las que trabajar, dentro del sector de la distribución.

Hemos de destacar, que una de las apuestas de la compañía es destinar año tras año recursos para impulsar una cultura en el ambiente de trabajo que promueva la generación de equipos comprometidos y profesionales, los cuales son liderados por personas que, a parte de inspirarles en su trabajo diario tienen la misión de multiplicar su talento y potenciar sus fortalezas, de tal modo que los trabajadores de Mercadona son cada vez más competentes, mejor formados y más polivalentes.

Una de las características que posee la compañía es la alta retribución desde los empleados base (cajeros y personal de supermercado) hasta los que tienen mayores responsabilidades. En la imagen que se muestra a continuación se destaca el sueldo del personal base, que si lo comparamos con los de otras empresas, es superior al de

⁴ Mercadona. Memoria Anual 2015.

sus competidores, además de unas mejores condiciones de trabajo en Mercadona que ya han sido comentadas anteriormente.

Gráfico 4.2.1. : Datos del salario del personal base.

SALARIOS BRUTO/NETO				
<i>Personal base (cajero/a, reponedor/a)</i>				
Tabla de salarios del personal base de Mercadona en 12 mensualidades. Sin contemplar la prima por objetivos (una o dos mensualidades más dependiendo de la antigüedad).				
<i>Antigüedad</i>	<i>- de 1 año</i>	<i>2 años</i>	<i>3 años</i>	<i>+ de 4 años</i>
<i>Bruto/mes</i>	1.277 €	1.403 €	1.557 €	1.728 €
<i>Neto/mes</i>	1.109 €	1.197 €	1.307 €	1.429 €
En vigor 01/01/2016				90% del personal base

FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

Como se comentaba en las paginas anteriores, Mercadona mantiene una buena reputación por su estrategia sostenible de recursos humanos. Para ello, la compañía a pesar de los años de crisis ha seguido incorporando a nuevos trabajadores año tras año, además de tomar diferentes medidas sociales en beneficio de la plantilla, muestra de ello es el convenio colectivo y el plan de igualdad que estará vigente entre los años 2014-2018, vamos a ver en la imagen siguiente, los hitos conseguidos hasta el momento por Mercadona en beneficios para sus trabajadores:

Gráfico 4.2.2. : Datos del convenio colectivo y plan de igualdad 2014-2018.

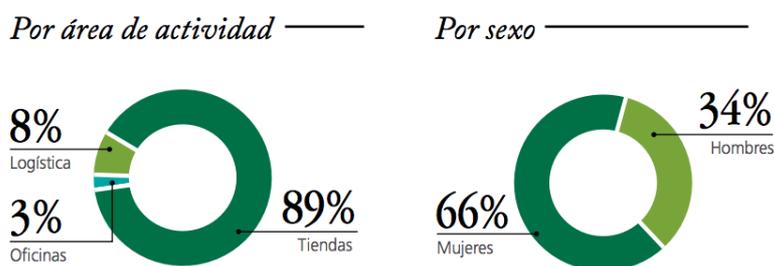
CONVENIO COLECTIVO Y PLAN DE IGUALDAD 2014-2018	
<i>Punto de partida desde el que realizar e incorporar mejoras constantes en la relación con su plantilla</i>	
<i>Cumplimiento de los compromisos</i>	<i>Inversión en capital humano</i>
<i>Principales hitos alcanzados</i>	
Subida progresiva del salario base que se desvincula de la inflación	0,6% de incremento en vigor desde enero de 2016
Salario mínimo neto de entrada en Mercadona superior a 1.000 euros	100% personal base a jornada completa cobra como mínimo de inicio más de 1.100 euros/mes netos
Prima por objetivos cumplidos	98% de la plantilla
Política retributiva	8.150 trabajadores han pasado de tramo en 2015 (incremento 11% salario mensual)
Ampliación de la excedencia por cuidado de hijos hasta que el menor cumpla los 8 años de edad	240 solicitudes realizadas
Formación	10.623 personas han participado en planes de formación
Plan de Igualdad basado en el Principio de Equidad: misma responsabilidad, mismo sueldo	51% de los puestos promocionados en 2015 son mujeres
Creación de empleo	1.000 trabajadores

FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

Dentro de este apartado, hemos de hacer referencia a como es la distribución de los trabajadores en Mercadona. La política de recursos humanos de la compañía apuesta por el desarrollo profesional y personal, la estabilidad, la formación, **la equidad** y la auto exigencia. Para ello se impulsa una cultura basada en el respeto, la igualdad y la diversidad, donde la clave del éxito consiste en la participación de todos los trabajadores así como la crítica constructiva y el debate, que son imprescindibles para poder aprender y crecer como empresa.

En la siguiente imagen se muestra como están divididos los empleados de Mercadona en función del área de actividad y del sexo, donde quedan reflejados los valores de equidad que la compañía defiende en su política de recursos humanos así como en su filosofía:

Gráfico 4.2.3. : Datos de división de empleados por área de actividad y sexo.



FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

Hablemos ahora de **conciliación y formación**, que son dos conceptos muy importantes si queremos poseer una empresa en donde tengamos motivados a nuestros trabajadores, ya que estos siempre se sentirán más a gusto desarrollando una labor que en primer lugar ha de ser de su agrado, en segundo lugar que esa persona posea una formación continua para el puesto de modo que a medida que avanza en el tiempo consiga ser mas eficiente y posea mayores conocimientos que le permitan ser más polivalente para la empresa, y por último y en tercer lugar, que no quiere decir que sea la menos importante, estaría la conciliación de ese trabajo con su vida personal, un factor muy importante que cada vez esta más a la orden del día, en donde se fomenta más un horario continuado que permita a sus trabajadores salir más pronto de trabajar con el fin de poder compaginar mejor la vida laboral con la vida de ocio.

- **Conciliación:** Para Mercadona lo importante son las personas, por eso la conciliación familiar y laboral de las personas que forman parte de la compañía es algo fundamental. Es una alta responsabilidad para la empresa, ya que se ha demostrado con los resultados obtenidos año tras año que cuando la compañía mantiene su compromiso de satisfacción con los trabajadores estos se implican de una manera más directa en la empresa y se consigue el objetivo de una mayor satisfacción para el cliente. Por este motivo, Mercadona comprende la necesidad e importancia de consolidar año tras año su compromiso con el bienestar familiar, para ello adopta medidas pioneras que producen una mayor satisfacción a sus trabajadores.
- **Formación:** para poder tener a la mejor plantilla del sector, se necesita invertir en la formación de ésta. Un concepto que Mercadona tiene muy en cuenta, para ello apuesta por el talento de su plantilla y además lo impulsa y lo refuerza. ¿Cómo? Invirtiendo en intensificar sus habilidades y conocimientos,

ya que no es solo invertir en el futuro personal y profesional de los trabajadores, sino que además inviertes en el futuro de la compañía, porque unos trabajadores mejor formados y más cualificados propiciará que realicen sus labores de una forma más eficiente, siendo capaces ellos mismos de introducir mejoras en los diferentes procesos y actividades de la empresa, lo cual se traduce a unos mejores resultados, más productividad, más eficiencia y mejor ambiente laboral al sentirse los trabajadores útiles y escuchados por su empresa.

A continuación vamos a mostrar dos imágenes, una de ellas contiene los datos del compromiso de conciliación laboral y familiar de Mercadona con sus trabajadores. La otra imagen contiene el número de horas y de euros invertidos por la compañía en la formación para su plantilla en el año 2015.

Gráfico 4.2.4. : Datos de la conciliación laboral de los trabajadores durante el año 2015



FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

Gráfico 4.2.5. : Dinero invertido y horas destinadas a la formación en el año 2015



FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

4.3 El proveedor

En este apartado, vamos a hacer referencia al tercer elemento del modelo de Gestión de Calidad Total que posee Mercadona, estamos hablando del proveedor.

Para poder entender como con Mercadona se produce un cambio total en la relación de empresas de distribución con sus proveedores, vamos a comenzar a hablar de cómo se negociaba antes del cambio que lleva a cabo Mercadona.

Durante los comienzos de Mercadona, los proveedores gozaban de una estabilidad a la hora de negociar los productos ofrecidos y los precios a los supermercados y marcas encargadas de la distribución. Esto que quiere decir, que Mercadona como cualquier empresa de distribución recibía a los fabricantes, estudiaba los productos que estos le ofrecían, negociaba los precios por los cuales iba a obtener esos productos y por último colocaba estos productos en sus supermercados a un precio determinado para obtener así un margen de beneficio por producto vendido, en resumen, como toda la vida se había hecho. *“Todo esto ocurría durante los años ochenta, en donde el mundo de la distribución era justamente al revés de cómo es ahora, en donde las grandes marcas imponían sus condiciones a un sector atomizado formado por pequeñas cadenas de supermercados (que tenían una expansión local o regional), y que estos tenían un crecimiento y una concentración muy lenta, lo que hacía que no pudiesen negociar con los fabricantes los precios que estos tenían para las grandes cadenas de hipermercados (principalmente los franceses)”*⁵. Durante este periodo, las multinacionales francesas en el sector de la distribución habían entrado con fuerza en ámbitos como la relación con los proveedores al comenzarse a realizar los pagos a 90 y 120 días, se comenzaban a introducir la estrategia de venta a perdidas para así evitar el tener altos stocks de productos que no triunfaban. Mercadona durante este periodo, intenta hacer valer la cercanía que tienen los supermercados con el cliente frente al trato que estos reciben en los hipermercados, pero se da cuenta que para competir con ese precio necesita aumentar su tamaño para poder establecer unas mejores condiciones de negociación con los proveedores, es aquí cuando comienza su etapa de compra de otras cadenas de supermercados explicado en la biografía de Mercadona al comienzo de este trabajo.

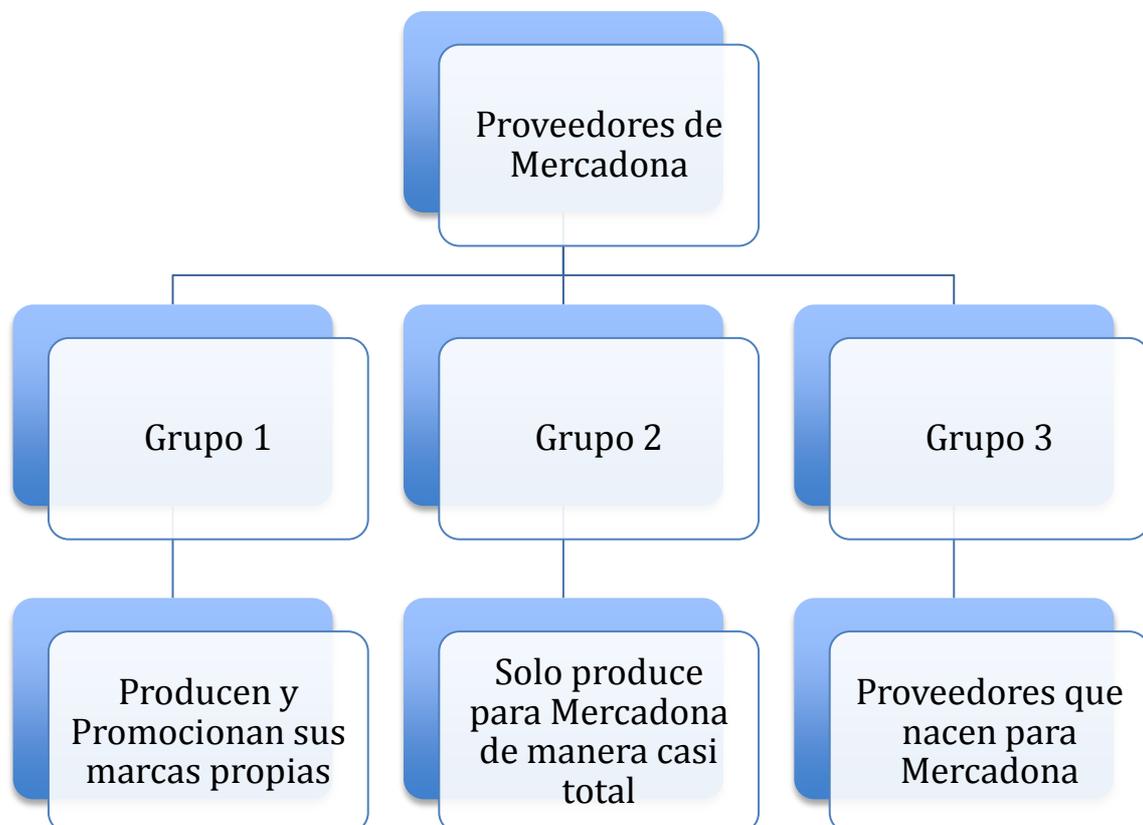
Es ahora cuando se produce el cambio, más o menos a partir del año 1997, cuando Mercadona poseía ya numerosos supermercados distribuidos por las comunidades más importantes de España, es considerada como una gran cadena nacional. A partir de ese momento, Juan Roig comienza a explicar a todos su proveedores cual es su estrategia de Gestión de Calidad Total y les hace ver que esa estrategia adoptada por la compañía también les incumbe a ellos. De aquí nace el concepto de “interproveedor”. La propuesta que hace Juan a sus proveedores tiene que ver con el modelo “Just in Time”. La oferta inicial que Mercadona realiza es cooperar a largo plazo con sus proveedores para que logren juntos el objetivo de satisfacer al cliente. La compañía ofrece a sus “interproveedores” una estabilidad, una facturación creciente y unos beneficios seguros en la cadena del tiempo, a cambio (y aquí viene uno de los éxitos y claves de Mercadona hacia la cumbre) ésta le exige un ajuste considerable en los precios, una mejor calidad, una innovación continua y la instalación de fabricas cerca de los centros logísticos de Mercadona (aquí esta presente la estrategia “just in time”). Como vemos es una propuesta totalmente contraria a como eran las negociaciones anteriormente, ya que ahora es la empresa de distribución la que “controla” a sus propios proveedores, que en algunos casos acaba con la compra ya sea de una forma directa o indirecta del proveedor.

Mercadona se convierte en la primera empresa del sector de la distribución en ser “fabricante total”, esto quiere decir que es la empresa que diseña un producto, lo

⁵ Alfonso J. 2004. Historia de un éxito: Mercadona pág. 100

fabrica y lo vende, pero sin que sea necesario el que haga directamente todos los productos. Mercadona utiliza esta estrategia de fabricante total por que se da cuenta de que al final el mejor socio para trabajar es aquel que trabaja para él en exclusividad, el motivo es bien sencillo, siempre querrá mejorar con el fin de obtener más beneficios. Cuando se lleva a cabo esta estrategia de fabricante total, se comienzan a ofrecer este tipo de exclusividad de ser el único proveedor para Mercadona a distintas empresas de los diferentes sectores de la distribución, muchas de ellas a parte de ser marcas propias son también productoras de marcas blancas para otros supermercados de diferente compañía, cuando se hace esta propuesta por parte de Mercadona, una de las condiciones que se les impone a las empresas que quieran ser proveedores en exclusividad es no fabricar para ninguna otra cadena de supermercados, así como un control continuo y auditorias por parte de Mercadona. Es entonces cuando hay muchos proveedores que lo aceptan y otros que deciden rechazar la oferta, para ello Mercadona decide también establecer un tipo de ruptura de contrato denominada “ruptura amistosa” con el objetivo de que ni la empresa ni el proveedor sufran determinados daños a la hora de desvincularse el uno con el otro. La ruptura amistosa hace referencia a que si el proveedor o Mercadona encuentran una mejor oportunidad o alguna de las partes desea un cambio, que esto pueda realizarse de la mejor forma posible (ya que los contratos con los proveedores inicialmente son para toda la vida). Para aquellos proveedores que se deciden ir tienen un periodo denominado “periodo de desenganche” que consiste en de ir reduciendo paulatinamente la relación contractual para que el fabricante tenga tiempo de buscar otros clientes y el comprador de buscar otro proveedor.

A continuación vamos a mostrar como se clasifican los proveedores de Mercadona en función de su poder y su actividad principal, para ello se dividen en 3 grupos:



En el grupo 1 como podemos observar en la imagen, se corresponden aquellas empresas que tenían su propia marca y han sido captadas por Mercadona para ser proveedores en exclusiva de aquello en lo que están especializadas, tienen la condición de prohibición el fabricar para otros distribuidores. Ejemplo “Casa Tarradellas” y “Galletas y pastas Siro”.

En el grupo 2, lo forman empresas que en un principio estaban integradas en el grupo 1 pero debido al trabajo que les daba Mercadona deciden volcarse de manera única y exclusiva en la producción para la compañía, dejando su marca propia de lado y producir ésta de manera ocasional. Ejemplo “Antiu Xixona”.

Por último en el grupo 3 se encuentran aquellas empresas que nacen para ser interproveedoras de Mercadona, la única diferencia de este grupo de empresas de las de los otros dos es que Mercadona no participa en el accionariado de estas. Ejemplo “Verdifresh”.

4.4 La sociedad

Hablemos ahora del 4º pilar del modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona: la sociedad. Mercadona tiene como uno de sus objetivos en España contribuir a la prosperidad de la sociedad, para ello lo hace gestionando de una manera ética y responsable sus relaciones con los clientes, proveedores y con todas las personas que participan en la consecución de la actividad principal de la compañía. Para conseguir esto, las relaciones se basan en la transparencia, el diálogo, la cooperación y debate con los clientes, los trabajadores, los proveedores y la sociedad. Actualmente, la participación de los clientes en el desarrollo de productos y servicios, la de los trabajadores en beneficios, políticas de conciliación, el fomento de las relaciones basadas en la estabilidad, la transparencia en la colaboración con los proveedores, la reducción del impacto ambiental de la compañía y la creación de empleo y riqueza hacen que el objetivo de aportar a la sociedad lo que esta da se cumpla de una manera satisfactoria, ya que todos los grupos que participan en la actividad de la compañía salen ganando.

Gráfico 4.4.1 : Impacto de la actividad económica de Mercadona en 2015.



FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

4.5 El capital

Hacemos referencia al último pilar de Mercadona: el capital.

En cuanto a este pilar hace referencia a los datos económicos de la compañía, poco podemos comentar acerca de este apartado del modelo de Gestión de Calidad Total, ya que simplemente aquí tienen que verse los datos en función de los otros 4 pilares básicos de la compañía, los cuales si se han relacionado bien y se ha trabajado correctamente en cada uno de ellos, lo veremos reflejados como vamos a ver a continuación en sus datos económicos (beneficios, ventas, facturación...).

Veremos ahora un cuadro en donde aparecen los datos a destacar de 2015 comparados con los de 2014, en donde se ve la evolución de la compañía entre los dos ejercicios:

Gráfico 4.5.1. : Datos económicos de Mercadona en 2015.

<i>Principales Cifras (millones de euros y de kilos)</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>% Variación</i>
<i>Unidades de venta kilos-litros</i>	10.103	10.649	5%
<i>Facturación</i>	20.161	20.831	3%
<i>Resultado de explotación</i>	675	765	13%
<i>Resultado antes de impuestos</i>	738	810	10%
<i>Resultado después de impuestos</i>	543	611	12%

FUENTE: MEMORIA ANUAL MERCADONA 2015

5. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR MERCADONA

En este apartado, vamos a hacer mención y explicar brevemente en que han consistido y consisten las estrategias que Mercadona ha llevado a cabo desde sus inicios. Algunas de ellas son estrategias actuales, las cuales utiliza Mercadona para seguir creciendo a nivel nacional y para dar el salto a mercados internacionales, que según recientes estudios se cree que va comenzar a realizar su actividad en el mercado italiano. Vamos a hablar también de estrategias que han sido clave en épocas pasadas de la compañía, las cuáles permitieron a Mercadona un buen posicionamiento en momentos de crecimiento y de dar su marca a conocer a toda la población española, así como estrategias para reconducir a la empresa cuando esta había tomado decisiones equivocadas.

Como se ha comentado anteriormente, hablemos ahora de las estrategias actuales que están siendo llevadas a cabo por la empresa para continuar siendo líder del sector de la distribución alimentaria en España, las vamos a clasificar en función hacia que pilar del modelo de Mercadona va dirigida la estrategia:

- Estrategias dirigidas hacia el cliente:
 - Máxima calidad al mínimo precio: “Carro Menú”.
 - Surtido eficaz.
 - Garantizar siempre seguridad alimentaria.
 - Innovación para sorprender al cliente.

Con estas estrategias dirigidas hacia el cliente la compañía ha logrado conseguir ciertos objetivos como definir y garantizar la calidad de sus productos para los clientes celíacos, han puesto a la venta más de 1000 productos sin gluten y se han desarrollado 100 nuevos productos para así satisfacer siempre y que estén informados acerca de los productos que adquieren, durante el año 2015.

- Estrategias dirigidas hacia los trabajadores:
 - Estabilidad, conciliación, formación y promoción.
 - Compromiso e implicación.
 - Plan de Igualdad.
 - Rotación.

Con las estrategias mencionadas anteriormente, Mercadona se ha consolidado como una empresa con especial atención a su capital humano. De ahí podemos destacar que los trabajadores de la compañía poseen uno de los sueldos base más altos de su sector. Estas estrategias garantizan la implicación de los trabajadores en la compañía, de este modo el 98% recibe primas por cumplir los objetivos. Posee un índice muy bajo de rotación de solo el 2.9%, además de establecer protocolos de apoyo y asistencia para aquellos casos de violencia de género.

- Estrategias dirigidas hacia los proveedores e interproveedores:
 - Impulsar la industrialización y la economía productiva con los fabricantes interproveedores.
 - Proyecto Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona.
 - Código de Buenas Prácticas Comerciales con Interproveedores.

Con las estrategias llevadas a cabo en este ámbito, Mercadona ha conseguido crear un clúster industrial de 240 fábricas en España, actualmente tiene en marcha un total de 20 proyectos cuyo objetivo es incrementar la sostenibilidad en el sector primario. Cuenta con un total de 125 fabricantes interproveedores, y en el año 2015 se han

alcanzado acuerdos con mas de 100 nuevos proveedores especialistas, cuyo objetivo principal es ofrecer los mejores productos.

- Estrategias dirigidas hacia la Sociedad:
 - Crecimiento compartido para aportar beneficios a la sociedad
 - Diálogo y transparencia
 - Impulsar el emprendimiento
 - Medio ambiente y Acción Social.

Respecto a los objetivos cumplidos con las estrategias mencionadas anteriormente podemos decir, que en el año 2015 la contribución tributaria fue de 1497 millones de euros. Se ha producido una implicación personal de Juan Roig dentro del grado universitario en ADE para emprendedores de EDEM. Mercadona cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental propio para proteger a la sociedad de las diferentes preocupaciones medioambientales y además colabora con 55 Bancos de Alimentos y más de 100 comedores sociales en toda España.

- Estrategias dirigidas hacia el Capital:
 - Crecimiento y Rentabilidad.
 - Reinversión y visión de largo plazo.
 - Beneficio compartido.

Los objetivos cumplidos en este 2015 gracias a la implantación de estas estrategias han sido un aumento del 3% en la facturación y del 12% del beneficio neto. Además Mercadona ha realizado una inversión de 651 millones de euros.

Del beneficio neto mencionado anteriormente se reparte un 25% con el trabajador en concepto de primas, un 25% con la Sociedad en impuestos, un 40% en Reinversión y un 10% con el Capital en concepto de dividendos.

Una vez que hemos hablado de estas estrategias actuales, las cuales marcan el ritmo de crecimiento y la dirección correcta hacia una mejor realización de la actividad de la compañía, así como para corregir y mejorar en aquellos aspectos en donde son menos competitivos que las otras empresas del sector, vamos a hablar ahora de aquellas estrategias que fueron clave para lanzar a Mercadona al éxito y que han tenido una gran repercusión en el mundo de la distribución y han sido imitadas en alguna ocasión por empresas rivales.

Una de las primeras estrategias que podemos decir que ha sido clave para el éxito de Mercadona es la estrategia de **SPB** (siempre precios bajos). Esta estrategia que pone en marcha la compañía comprende en bajar los precios de los productos al mínimo posible que permita obtener beneficios aunque se gane menos por unidad vendida, de tal forma que se aseguran una serie de beneficios constantes al atraer a un mayor numero de clientes por el motivo de ofrecer los productos a precios más bajos que los de los competidores. Esta estrategia, que primero solo se aplica en la propia compañía pasa a ir más allá en el sentido que también se lo proponen a sus proveedores asegurándoles así un margen comercial que les dé ganancias junto con un volumen creciente de pedidos.

Otra estrategia que ha tenido un éxito importante en la compañía ha sido la **estrategia delantal (observar al cliente)**. Esta estrategia consistía la presencia de unos "monitores", que se trataban de una figura que sin dejar de recomendar productos se encargaban de observar al cliente, hablar con él para conocer sus diferentes opiniones

acerca de los productos que se vendían como se vendían y si faltaba alguno en las tiendas. Una vez que el monitor recopilaba la información, esta era transmitida a la empresa, la cuál a su vez la hacía llegar a los interproveedores para ambos buscar las soluciones a los problemas propuestos por los clientes. Los monitores completaban también otro de los éxitos llevados a cabo con esta estrategia, se trata de las charlas con los clientes, en donde durante una hora y media se reúne a un grupo de clientes para contarles y mostrarles en video dónde y cómo se fabrican los productos de marca propia de Mercadona.

Otra estrategia que podemos comentar, es la del “**totaler**”, que consiste en hacer ver a los clientes que Mercadona trabaja para ellos, y uno de los trabajos que realiza para ellos es seleccionarle una serie de marcas para cada producto, de entre las decenas de miles que hay en el mercado. Eso si, de esas marcas que Mercadona ofrece a sus clientes son las mejores para cada uno de los productos ofertados, de tal modo que una vez más podemos ver que estos productos que oferta son de los de mejor calidad. Proveedores para cada producto, que le ofrecen dichos artículos a un precio más bajo de lo habitual y con una calidad elevada capaz de ser mejor valorada que la de las primeras marcas. Además muchos de los proveedores al convertirse en fabricantes totales para Mercadona dejarán de fabricar sus productos bajo su marca para dedicar su actividad principal a la producción necesaria para Mercadona, basándose y adoptando el modelo de gestión de calidad total de la compañía para la que trabajan.

Como conclusión, estas 4 últimas estrategias han sido la clave del crecimiento y posicionamiento actual de la empresa, está claro que a lo largo de esta evolución de la compañía se han usado más estrategias, pero según lo leído y analizado, considero que estas 4 son las que mayor efecto e impacto han causado en la compañía, que la ha permitido alcanzar el liderazgo en el sector de la distribución, y la imitación de muchas de sus estrategias por parte de sus competidores, quienes se han visto superados de una forma muy clara en los últimos años por Mercadona.

Por último, como podemos ver en la imagen que sigue a continuación, observamos una especie de fórmula que es lo que está llevando a un continuo liderazgo de la empresa dentro del sector en donde realiza su actividad principal, la clave es seguir innovando con nuevas estrategias que le permitan adaptarse a los cambios que requiere el mercado, sin renunciar a las principales estrategias que le han llevado a este éxito y que forman parte de la filosofía de la empresa.



6. COMPARATIVA DE MERCADONA RESPECTO DE SUS COMPETIDORES

Como ya hemos visto durante todos los apartados anteriores, ha quedado claro que el punto fuerte que más cabe destacar de Mercadona respecto de sus competidores es el control total que esta tiene sobre la marca blanca. Mercadona se ha convertido en la segunda empresa española en facturación después de Repsol en el año 2015. Las marcas blancas suponen la mitad de facturación de la compañía, este control sobre las marcas blancas se basa en la relación especial que la compañía mantiene con sus proveedores. Estos últimos se comprometen a comunicar todo a Mercadona, aceptar los márgenes que esta les dicta, la calidad que deben llevar los productos que fabrican... A cambio, se les ofrece contratos de por vida y se les garantiza que siempre aumentaran sus números.

Por otro lado tenemos a la compañía Día Supermercados, que el arma que utiliza esta compañía para continuar creciendo es comprar espacio a la competencia. Es decir, se expande concediendo franquicias y comprando tiendas de sus competidores **COMO** por ejemplo de Eroski y de El Árbol. Está llevando a cabo una reforma de muchos de sus locales con el objetivo final de alejarlos de la imagen de antiguo y supermercado viejo que hasta ahora tienen muchos consumidores. Esta llevando a cabo otra estrategia en sus supermercados de mayor superficie creando un espacio llamado La Plaza, que emula una lonja o mercado para hacer más atractiva su oferta de productos frescos. Una diferencia más respecto de Mercadona es que está presente en Portugal, Brasil, Argentina y China.

Otro de los grandes competidores de Mercadona, por no decir el mayor de todos los que tiene es Carrefour. Esta empresa debido a la pérdida de cuota de mercado que ha experimentado en los últimos años, que tiene como gran culpable a Mercadona, está llevando a cabo una estrategia de incrementar los supermercados de barrio (Express y Market) y por la ampliación de los horarios para adaptarse a los nuevos consumidores que aparecen en el mercado. De este modo, ya posee establecimientos que cierran a las dos de la madrugada y esta estudiando y negociando con los diferentes sindicatos para abrir supermercados y tiendas que estén disponibles al público las 24 horas al día.

En otro lado nos podemos encontrar a Eroski, la cadena de supermercados de la cooperativa vasca. Esta cadena, creció demasiado rápido y cuenta en la actualidad con una importante deuda con los bancos, de tal modo que se ha visto obligada a vender numerosos establecimientos y realizar un plan de desinversiones para poder refinanciar a deuda con los bancos. Esta llevando a cabo medidas como por ejemplo reducir el número de sus empleados, y los que mantiene reducirles el sueldo. Como estrategia fuerte que esta utilizando en estos momentos para seguir dentro del mercado es el impulso de las tarjetas de fidelidad para fidelizar a los clientes actuales y los potenciales.

Por último, dentro de los grandes competidores de Mercadona tenemos a Lidl, con su fuerte estrategia de descuentos de impacto. Lidl junto con Aldi (competidor mucho menos fuerte que los anteriores) utilizan estrategias del hard discount, que consisten en poner precios muy bajos ocasionalmente a determinados productos junto con una gran inversión publicitaria. Lidl desde su llegada a España en el año 1994 es el principal competidor en esta guerra de descuentos, pero que para ganar clientes ha tenido también que sacrificar parte de sus beneficios.

Uno de los puntos fuertes que hemos resaltado durante todo el trabajo y que ha permitido a Mercadona que se llegue a posicionar en el primer puesto del sector de la

distribución de alimentación es el control total y absoluto de la marca blanca y sus proveedores.

Si comparamos la opinión de los consumidores acerca de las marcas blancas que poseen Carrefour y Dia, veremos que estas opiniones son notablemente de peor nota que las que obtienen las de Mercadona. Cuando Carrefour y Día lanzan sus marcas blancas, el único objetivo que tienen es la venta a un precio más bajo que los de las marcas más notables. Es decir que no muestran tanta preocupación por la calidad que llevan los productos con su nombre, y esto como ha pasado con el caso de Mercadona es algo muy importante a la hora de tener en cuenta por los consumidores, debido a que cuando adquieren un producto de marca blanca a parte de buscar un precio más bajo que los de marcas de nombre, buscan también una calidad óptima que se equipare con la de la competencia.

Esto que hemos comentado anteriormente ya lo supo ver Mercadona un tiempo atrás, cuando al principio de comenzar a introducir las marcas blancas en sus supermercados hubo muchas opiniones de descontento por parte de sus consumidores donde estos reclamaban una calidad mínima que por ese momento no estaba presente en ninguno de los productos ofertados. Esta situación dio pie a corregir parte de la estrategia en marcas blancas de Mercadona, de tal modo que Mercadona realizó reuniones con sus consumidores para ver donde estaban los fallos de estos productos. Esta información obtenida de las reuniones es trasladada a los proveedores de los productos que junto con Mercadona se encargan de corregir estos errores y de lanzar los nuevos productos con un mayor éxito que obtuvieron los primeros. Es a partir de este momento cuando cogen fuerza y nombre las marcas blancas de Mercadona y donde comienza un importante crecimiento y fidelización de los consumidores hacia la empresa, que hace que obtenga actualmente el primer puesto dentro del sector de distribución de alimentación.

Una de las diferencias que obtiene con su gran competidor Carrefour es que este además de poseer productos propios del sector de la alimentación también incorpora a su stock artículos del sector de los electrodomésticos, telefonía, videojuegos, móviles, informática, lectura.... Carrefour cuenta con una estrategia más abierta en cuanto la cantidad y variedad de productos ofertados, que siguen una línea más internacional al ofrecer aproximadamente los mismos productos en los diferentes países donde esta presente la empresa. Como comentábamos al principio de este apartado, para intentar recortar distancias con respecto a Mercadona, se esta llevando a cabo una estrategia relacionada con los pequeños súper de barrio con la característica principal de estar abiertos hasta altas horas de la madrugada e incluso algunos de ellos con 24 horas de atención al público.

Como conclusión a este apartado, la clave de Mercadona para ocupar el primer puesto dentro de este sector, ha sido sus estrategias de marca blanca que han sabido ganarse la confianza de los clientes, con unos productos de calidad y buen precio, así como los diferentes centros en donde los clientes se sienten parte de la empresa a la hora de colaborar en el desarrollo de nuevos productos. Ahora bien, hemos de tener en cuenta que los competidores están reaccionando y ofreciendo nuevos servicios con el fin de recuperar la cartera de clientes perdida.

7. BIBLIOGRAFÍA

PANZANO J. (2009): Mercadona: Algo más que palabras.

<http://www.ideoblogia.es/mercadona-algo-mas-que-palabras/>

EL ECONOMISTA (2014): La historia y las claves de Mercadona en un ameno libro dirigido al gran público.

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

ALFONSO J. (2014): Historia de un éxito: Mercadona.

FINANAS Y SIMILARES (2011): Origen e historia de Mercadona S.A.

<http://finanzasysimilares.blogspot.com/2011/08/origen-e-historia-de-mercadona-s.html>

MANUEL SANCHEZ C. (2015): La guerra de los supermercados.

<http://www.finanzas.com/xl-semanal/conocer/20151206/guerra-supermercados-9274.html>

MERCADONA S.A. (2015): Memoria Anual de 2015.

<http://descargas.mercadona.com/memorias2015/CAST/Memoria15.pdf>

MUNDO DE LA EMPRESA (2013): EMPRESAS: El modelo de éxito de Mercadona.

<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2013/12/empresas-el-modelo-de-exito-de-mercadona.html>

ESCALONA MORENO I. (2004): Justo a Tiempo, Just in Time. Una introducción.

<http://www.gestiopolis.com/justo-a-tiempo-just-in-time-una-introduccion/>