



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Mercadona: La Empresa Del Cambio

Ana I.Rodríguez Belinchón

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2017-18

DNI del alumno: 43196134H

Trabajo tutelado por Ramón Molina de Dios
Departamento de Economía Aplicada

Se autoriza a la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	X		X	

Palabras clave del trabajo:
Cambio, innovación, liderazgo, estrategia.

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Objetivo.....	5
Metodología.....	5
Evolución hábitos de consumo.....	8
Nacimiento del supermercado.....	12
Historia de la cadena de distribución Mercadona SA.....	16
Análisis estrategia de negocio.....	28
▪ Los Jefes.....	32
▪ Los trabajadores.....	35
▪ Los proveedores.....	39
▪ La sociedad.....	43
▪ El capital.....	45
Análisis comparativo de precios.....	47
•Comparativa de precios de alimentación.....	49
•Comparativa de precios de perfumería e higiene.....	51
•Comparativa de precios de droguería.....	52
•Comentarios sobre el análisis.....	53
Conclusiones finales.....	61
Bibliografía.....	64

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente trabajo consiste en reflejar el contenido de la historia de la empresa Mercadona SA, analizar los componentes de su estrategia formados por el cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, y hacer un estudio de investigación con respecto a las otras cadenas de distribución presentes en el mercado español que captan cuota de mercado a la empresa objeto de estudio. La finalidad será la obtención de unas conclusiones que nos ayuden a entender el por qué de su éxito y de su importancia cómo modelo de negocio por parte de otras empresas tanto nacionales como internacionales.

ABSTRACT

This project consists on reflect the road to success of the Mercadona SA history, analyse their strategy's components which are; the customer, the employee, the supplier, the society and the resource, and finally to make a market research in relation to distribution chains that capture market share to the company under study. The purpose will be to obtain conclusions which help us to understand the reason of its success and their importance as a business model.

INTRODUCCIÓN

Mercadona lleva años liderando en el sector de la distribución en España gracias a su estrategia a largo plazo y a las capacidades de su presidente Juan Roig, cuyo lema es “la cultura del esfuerzo y del trabajo”.

El motivo que me ha impulsado a investigar sobre esta empresa ha sido la forma con la que se ha llevado la estrategia de negocio de la misma. Innovación y cambio son dos adjetivos que pueden asociarse a Mercadona, innovación por marcar un antes y un después en la forma de gestionar una empresa de estas características y cambio porque aún navegando contra corriente con la llegada de una importante crisis económica ha sabido anticiparse en todo momento a la adaptación que el mercado le exigía para mantenerse al frente del sector.

No se puede entender el éxito de Mercadona sin Juan Roig, quien ha marcado una revolución en la forma de dirigir la empresa. A modo de ejemplo que a lo largo de este trabajo se desarrolla con más detalle; puedo citar la idea de hacer fija a toda su plantilla desde el primer momento o la idea de lograr que su marca blanca esté en la misma línea que una marca comercial ampliamente conocida y valorada por los consumidores.

Juan Roig puede ser considerado un claro modelo de empresario schumpeteriano;

“Schumpeter asociaba el desarrollo económico a la existencia de empresarios innovadores, capaces de enfrentarse a lo desconocido. Cómo empresario no entendía a una persona que es capaz de montar una empresa ni a una persona con formación académica en economía, entendía una persona con capacidad e iniciativa para proponer y realizar innovaciones dentro de una organización. Los empresarios son los que saben aprovechar oportunidades que los demás no son

capaces de percibir, y los que son capaces de crear por ellos mismos esas oportunidades. La calificación como empresario exige ser un innovador constante y actuar intuitivamente” (Montoya. 2004:10)

El objetivo principal de un empresario schumpeteriano no es obtener la máxima ganancia, sino que ésta será una consecuencia de comprobación del éxito de su introducción. Un emprendedor será estudiado dentro del marco del liderazgo. En definitiva:

“Para las acciones que consisten en llevar a cabo innovaciones, reservamos el término empresa; a los individuos que las llevan a cabo, los llamamos empresarios” (Schumpeter, 1964)

Parece que dicha definición haya sido creada pensando en Juan Roig, puesto que las claves de su éxito han sido arriesgar, innovar y liderar. Arriesgar apostando firmemente por sus ideas revolucionarias en la forma de gestionar una empresa, innovar; siendo capaz de introducir un modelo de negocio y que éste haya triunfado sabiendo adaptarse a los cambios que el mercado exigía en cada momento del ciclo económico y liderar; puesto que el mismo se define como “el presidente” de una de las empresas españolas con mayor número de trabajadores.

Para conocer más sobre la personalidad del que considero uno de los mejores empresarios españoles por su visión de futuro y gestión de negocio, creo necesario, antes de profundizar en el análisis de Mercadona, mencionar algunos puntos a los que se refirió en el discurso de su nombramiento como doctor Honoris Causa en 2007 por la Universidad de Valencia, en ellos quedan reflejados su espíritu de líder, tratándose no sólo de un simple liderazgo, sino de un liderazgo emocional capaz de definir el bien común de la empresa y que éste sea interiorizado tanto por trabajadores como por proveedores.

“Entendí que el objetivo de una empresa no era solo maximizar el beneficio sino cuidar a los clientes y trabajadores; si a las personas les das oportunidades y las formas salen verdaderos líderes. Soñé que para ser una empresa con prestigio no hacía falta tener la sede fuera de Valencia, que lo que puede hacer una multinacional lo podemos hacer nosotros, y que lo importante no era ser grande sino ágil, tener ideas y llevarlas a cabo. Para ellos hay que poner medios y pasión, escuchando a todo el mundo y siendo humilde; además de formarse leyendo libros sobre gestión de personas y satisfacción a los clientes....Estar rodeado de un buen equipo.... Es importante no confundir deseos con realidades...Con todo ello se consiguen conceptos para ordenar lo que quieres desarrollar. De todo ellos saco dos conclusiones que me han servido de guía;

1-la idea de la verdad universal de la reciprocidad, una ley natural que siempre se cumple y que consiste en primero dar; satisfaciendo las necesidades de las personas, segundo pedir; qué necesito de esta persona, tercero; exigir; si no me dan lo comprometido lo exijo.

2-idea muy importante de un símil de collar de perlas, las perlas son las ideas que por si solas no son nada, lo importante es unirlas todas en un collar haciendo un modelo. Porque quien tiene un modelo tiene un tesoro.

Lo único estable de Mercadona es el cambio, funciona como un ejército y si el general dice giro a la derecha los que están a su mando irán en esa dirección aunque sea la equivocada. Los cambios de rumbo han de ser frecuentes pero siempre siguiendo un modelo quiénes no lo sigan; incluyendo proveedores, interproveedores, empleados o directivos; se quedarán en el camino.

Necesitamos ese modelo de referencia que una todas las ideas y que fuese nuestra guía, así conseguimos desarrollar el modelo de calidad total; según el cuál la misión de una empresa no es solo tener beneficios sino satisfacer a los 5 componentes de toda empresa:

-Clientes

-Trabajadores

-Proveedores

-Sociedad

-Capital

todos igual de importantes pero siguiendo este orden secuencial.”

OBJETO DEL TRABAJO

El objeto de este trabajo de fin de grado pretende analizar en profundidad la trayectoria de la empresa, el análisis de su estrategia y un estudio comparativo con otras empresas del sector.

Los objetivos son reflejar las causas del triunfo de Mercadona, cómo ha sabido enfocar su política de empresa y cómo ha logrado cada uno de los objetivos que se ha propuesto.

METODOLOGÍA

La metodología llevada a cabo para la realización de este trabajado ha seguido un plan de desarrollo concreto.

En primer lugar, hay que mencionar el hermetismo que ha dificultado la obtención de información directa por parte de las fuentes principales. Se ha intentado contactar con la propia empresa y con algunos de sus proveedores, pero la

negativa por parte de la primera y los contratos de confidencialidad por parte de los segundos han impedido la obtención de datos de primera mano.

La revisión bibliográfica con la que se ha obtenido información se puede dividir en dos partes:

-Por un lado, se han consultado libros sobre materias referentes a marketing, distribución comercial, dirección estratégica e investigación y análisis de mercados disponibles en la biblioteca de la UIB y la sala de consulta del Consell Econòmic i Social de les Illes Balears, situado en el polígono de Son Castelló, Palma.

-Por otra parte, se ha hecho un recorrido por trabajos específicos sobre Mercadona y su presidente, dos de estos ejemplares han podido ser consultados a través del servicio de préstamo interbibliotecario ofrecidos por la UIB, concretamente, "Juan Roig, el emprendedor visionario" e "Historia de un éxito, Mercadona". El libro "Mercadona SPB+SPSP; el éxito de una empresa con modelo, de un liderazgo y de un enfoque a largo plazo", con el cual se ha podido completar mucha información sobre el enfoque de la estrategia de la empresa, fue localizado en la Universidad de Valencia, a la cual fue necesario el desplazamiento para su consulta. Finalmente, gracias a contactos con trabajadores de Mercadona se ha podido consultar el libro "La Gestión de Calidad Total", proporcionado por la empresa a toda su plantilla, además de dossiers explicativos donde constan resúmenes acerca de la actividad en los diferentes departamentos de Mercadona.

Las publicaciones consultadas en diarios digitales tales como El Mundo, El Economista, Diario de Mallorca y el País, entre otros, han permitido una visión más amplia sobre la actualidad de la empresa y sus últimas novedades.

La interpretación de datos estadísticos se ha podido llevar a cabo gracias a los datos publicados en diversas fuentes como Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el Instituto Nacional de Estadística y el Centro de Investigaciones Sociológicas. Con la finalidad de completar algunos de estos datos se ha contactado directamente con PIMECO, asociación de pequeño y mediano comercio de Mallorca, que remitió a la Cámara de Comercio, concretamente al departamento de documentación, el cual ha facilitado el registro de establecimientos de alimentación de las Islas Baleares en los últimos siete años.

Ha sido básico el trabajo de campo y la investigación propia como método principal para poder realizar la comparativa con otras empresas del sector. En el análisis de precios se ha realizado un recorrido por las principales cadenas de distribución para obtener los precios de venta al público. La observación directa, gracias a la base de conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera, ha permitido la interpretación sobre aspectos de la empresa como organización del personal, uso de merchandising dentro del local, y técnicas para dar mayor valor a su marca propia.

Por último lugar, *axesor*; una base de datos donde constan las cuentas anuales de las empresas ha permitido realizar un breve análisis económico-financiero de las diferentes empresas analizadas en la investigación.

EVOLUCIÓN EN LOS HÁBITOS DEL CONSUMO

Antes de que se produjera la “revolución del supermercado”, la tienda de comestibles de barrio, era la opción preferida por todos. Eran pequeñas tiendas cuyo propietario en la mayoría de casos ejercía como vendedor, y en contadas ocasiones tenía personal a su cargo; un máximo de dos empleados. En ellas, se podían encontrar multitud de productos variados; alimentación, perfumería, droguería. Era una forma de comercio local donde todos se beneficiaban; el agricultor que vendía sus frutas y verduras de temporada, el granjero que vendía huevos, leche fresca, quesos, el panadero que repartía panes y pasteles elaborados en su horno... así sucesivamente, formando una cadena sostenible descentralizada donde la negociación de precios se llevaba a cabo de forma bidireccional entre tendero y proveedor, ambos con el mismo poder de negociación. Estos ultramarinos convivían en un entorno de pequeños comercios especializados, como carnicerías, pescaderías, panaderías... donde, pese a existir competencia, se complementaban.

Desde mediados de la década de los 70 hasta mediados de los 90, los hipermercados ganaron fuerza en el panorama comercial. En ellos se podían encontrar toda variedad de productos en un mismo establecimiento. La localización solía producirse en el extrarradio de las ciudades. Estaban diseñados para que los hogares realizaran la compra de mayor volumen una vez por semana. Por tanto, por su localización eran compatibles con el modelo de pequeños negocios repartidos en las ciudades.

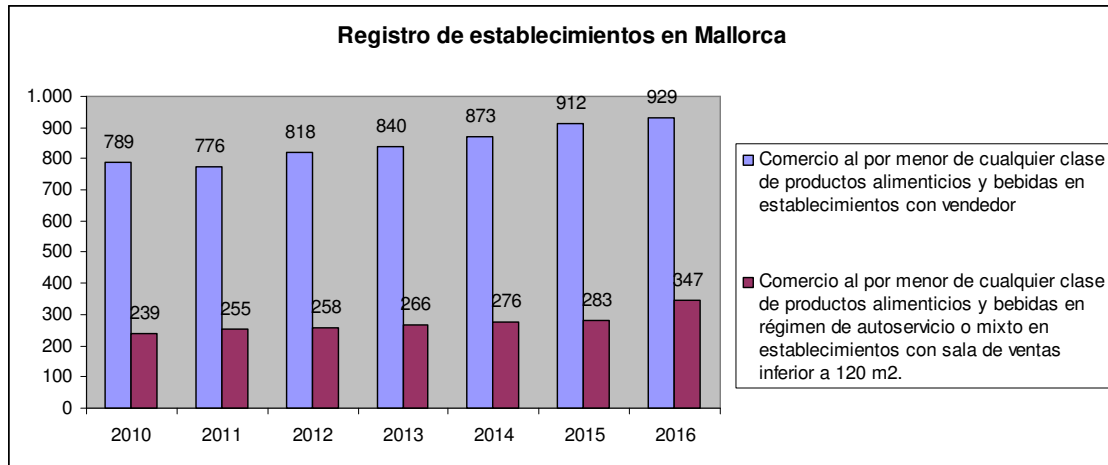
Con la irrupción de los supermercados, los cuales se integraron en el tejido urbano, los hábitos de compra cambiarían en pocos años. Desde la década de los 90 hasta la actualidad se ha producido un sinfín de aperturas de estos establecimientos, llegando a encontrar varias tiendas de diferentes cadenas en un mismo barrio. Los consumidores los recibieron con agrado pues en un mismo lugar se podría realizar la compra de alimentación con la oferta más completa del mercado, a un precio más asequible y con mayor flexibilidad de horarios.

Así pues, el supermercado fue ganando fuerza en las barriadas, produciéndose en cuestión de pocos años la casi total desaparición de los tradicionales ultramarinos, puesto que no podían competir con ellos, ni en precios, ni en flexibilidad de horarios, ni en variedad de productos.

Sin embargo, a partir del 2010, aprovechando la coyuntura de un nicho de negocio que había sido desocupado poco a poco, se puede presenciar la apertura de decenas de fruterías por propietarios procedentes de otros países, sobre todo de Marruecos, la India y de Pakistán, cuyos precios son muy competitivos y la oferta de horarios es más amplia que la de los propios supermercados.

Este fenómeno queda reflejado en el registro de establecimientos de Mallorca, cuya cifra de pequeños establecimientos de alimentación van aumentando año tras año. Se recoge en un gráfico la evolución de los establecimientos cuyas características se pueden enmarcar en tiendas tradicionales por disponer de vendedor con atención personalizada y por ser comercios con una extensión

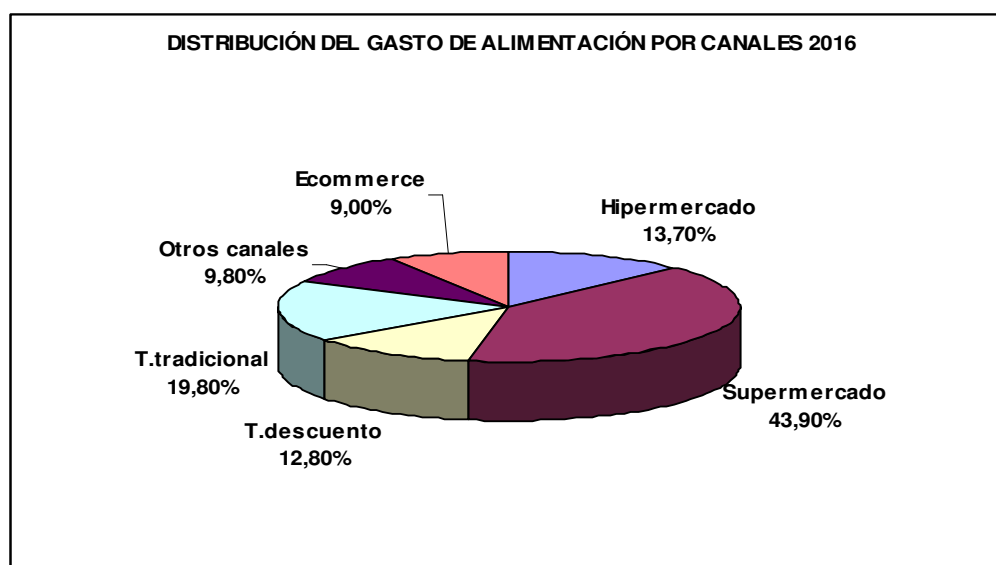
inferior a 120 metros cuadrados que, por tanto, no se pueden considerar supermercados.



Elaboración propia. Fuente: Cámara de Comercio de las Islas Baleares

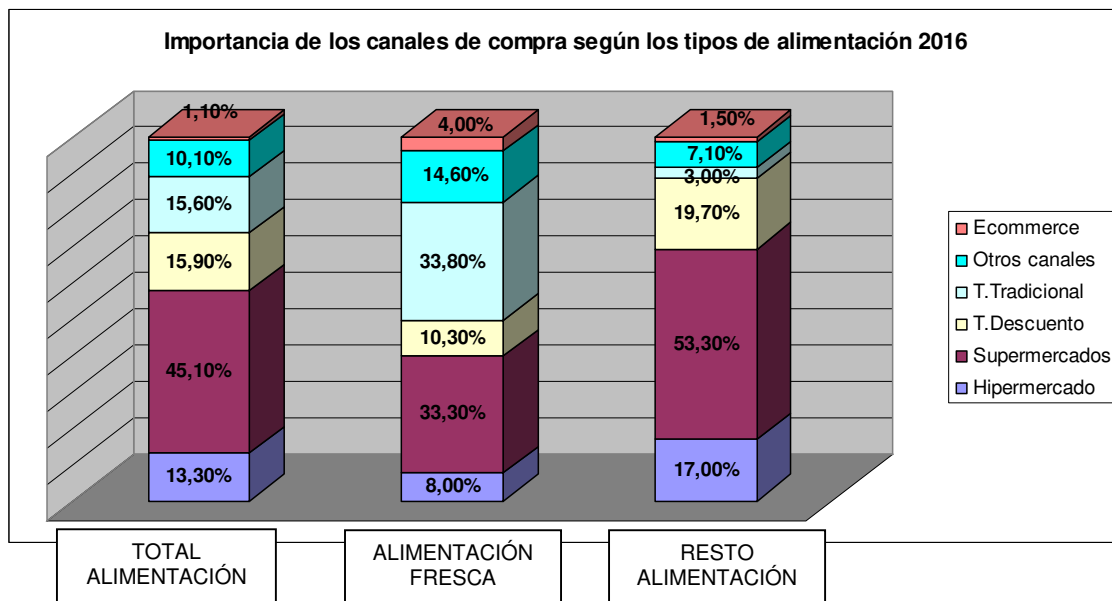
Estas cifras pueden dar lugar a equívoco puesto que se puede interpretar esta apertura de establecimientos como un retorno a la forma tradicional de comercio, sin embargo, tras preguntar a varios de estos propietarios sobre sus proveedores¹ se comprueba que sus suministradores principales son Agromart y Montiel. En cuanto al resto de productos la mayoría de ellos son importados de su propio país. Es decir, pese a producirse una descentralización de locales de compra por parte de los clientes, se produce una centralización de abastecimientos, no contribuyendo a la cadena sostenible de proveedores locales característica del tradicional ultramarino.

Pese al auge de estos pequeños establecimientos, sobre todo a partir de 2012, la tipología que sigue teniendo más peso sobre el total de distribución del gasto de alimentación por canales es el supermercado.



¹ Encuesta oral realizada a cinco de los propietarios de dichos establecimientos, concretamente, sitados en calle Manacor y en la barriada de Pere Garau de Palma.

El supermercado ocupa el primer lugar con un 43.90% casi la mitad de peso sobre el total de los canales, año tras año este porcentaje va aumentando. La opción preferida tras el supermercado es el hipermercado, sin embargo, esta opción ha perdido mucho peso en los últimos años puesto que cada vez los consumidores valoran más la proximidad.



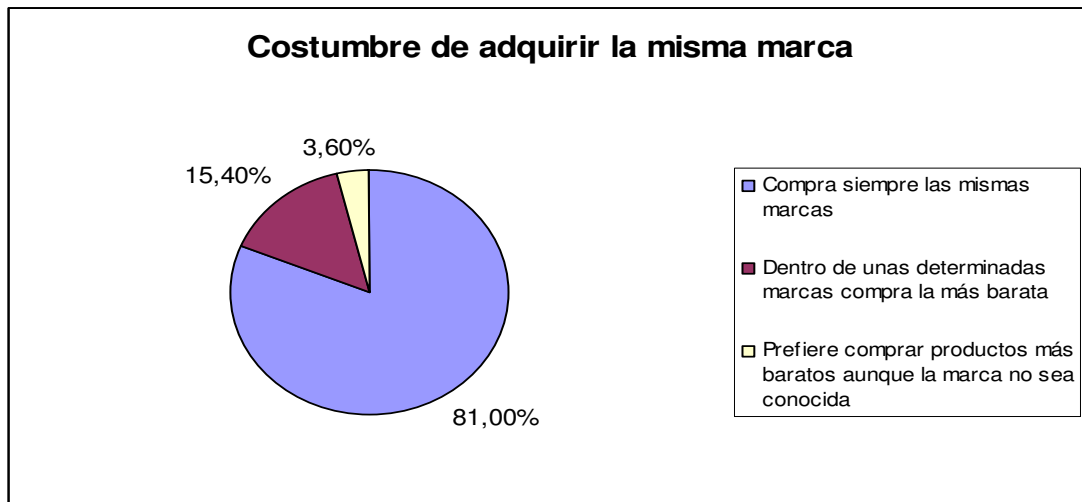
Elaboración propia. Fuente: MAPAGOB 2016

En el gráfico de la importancia de canales de compra según tipos de alimentación, datos de 2016, se observa el peso predominante que tienen los supermercados sobre el total de la cesta de la compra, concretamente algo más del 45%. Respecto a la alimentación fresca, se muestra un claro predominio de la tienda tradicional con un 33.80%, seguida de los supermercados con un 33.30%. El e-commerce parece no calar en la población en cuanto a compra de alimentación se refiere; los clientes afirman que quieren saber lo que compran, y en productos frescos, necesitan ser ellos mismos los que realicen la elección dentro del establecimiento.

Los principales factores que deciden la elección de un establecimiento u otro, según datos publicados por el Ministerio de agricultura, pesca, alimentación y medio ambiente (MAPAGOB) en 2016, son en primer lugar la proximidad, seguido muy de cerca por la calidad de productos, los buenos precios generales y la variedad de productos ocupan el tercer y cuarto puesto. En quinto lugar nos encontramos la atención al cliente.

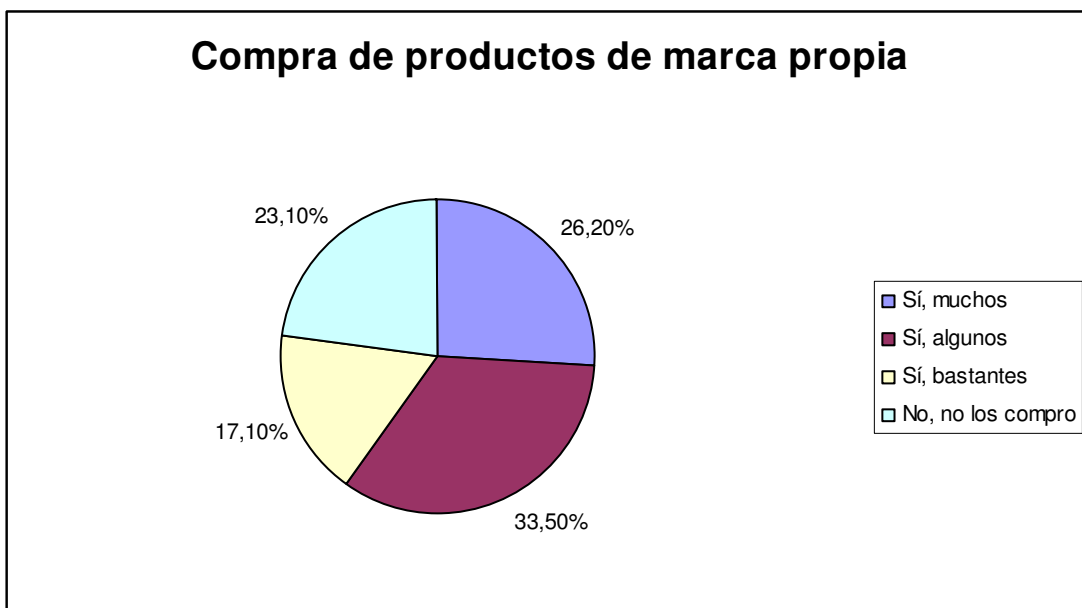
² Las siglas MAPAGOB responden al ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente.

Referente a la fidelidad de las marcas, el panorama queda de la siguiente forma:



Elaboración propia. Fuente: MAPAGOB 2016

Se concluye el apartado con el reparto de porcentajes referentes a si los clientes suelen comprar los productos de marca propia del establecimiento. Esta información será útil en apartados posteriores que tratan sobre este tema.



Elaboración propia. Fuente: MAPAGOB 2016

La mayoría de los consumidores acostumbra a comprar productos de marca propia mientras que un 23% decide decantarse por los de primeras marcas.

NACIMIENTO DEL SUPERMERCADO

La RAE, Real Academia Española, define al supermercado como *“establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expende todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etcétera, y en el que el cliente se sirve a si mismo y paga a la salida”*

M.M Zimmerman en su libro *Los Supermercados* amplía más este concepto definiéndolo como *“Un establecimiento de ventas al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para el estacionamiento de coches y haciendo un mínimo de 250,000.00 dólares al año. La sección de ultramarinos debe funcionar sobre la base del autoservicio”*.

Los orígenes del supermercado se sitúan en Estados Unidos. Para conocer a grandes rasgos el marco histórico-económico de la época es interesante mencionar que la nación americana experimentó una etapa de gran expansión desde la segunda mitad del s.XIX hasta la crisis del 1929. Éste fenómeno fue propiciado gracias a la existencia de grandes empresarios que marcaron un antes y un después en el futuro económico del país. Líderes capitalistas como Vanderbilt, quien construyó el mayor imperio de transporte naviero tanto de mercancías como de pasajeros y quien más tarde invertiría en la construcción del ferrocarril impulsando la inauguración de la primera línea transcontinental. Sin olvidarse de Rockefeller, otro líder al frente de la Standard Oil; la compañía petrolífera más grande del mundo, Carnegie cuya compañía se convirtió en la más importante del acero impulsando la construcción de vías ferroviarias y edificios y Henry Ford, fundador de la Ford Motor Company, revolucionó la industria y el método de trabajo, con su producción en cadena, fabricando una cifra desorbitada de vehículos a bajo coste poniéndolos al alcance de la clase media-baja.

Pese a que estos grandes magnates, entre otros, amasaron grandes fortunas, este aumento de riqueza no se trasladó a los bolsillos de sus trabajadores, que se enfrentaban a largas jornadas laborales y a la precariedad de salarios. Esto derivó a que a pesar de ser una época de fuerte expansión en la industria americana, se producía más de lo que el mercado de clase media-baja demandaba o podía adquirir, provocando así un exceso de mercancías.

El reto a plantear consistía en ser capaz de crear un nuevo modelo de negocio que incentivara a la gente a consumir, aún y cuando no tuvieran necesidad. La técnica elegida para persuadir a los consumidores a comprar fue trabajar sobre la variable precio y ofrecer la posibilidad de venta a plazos.

Para que el margen de beneficios no se redujera debido a esta bajada de precios, el único camino era explotar las economías de escala a través de las cuales se podrían obtener descuentos. El acceso a estas economías de escala no estaría al alcance de pequeños negocios como la típica tienda de ultramarinos cuyo volumen de actividad no permitía poder de negociación sobre precios con los proveedores. Llegamos en este punto a la necesidad de crear un modelo de distribución comercial diferente al existente, es el origen del supermercado.

Los elementos que hicieron viable este nuevo modelo de distribución comercial, estuvieron en gran parte en manos de los empresarios anteriormente comentados, fueron los siguientes:

-El ferrocarril, medio de transporte de largo recorrido, que conectando todos los puntos logísticos de EEUU, facilitó la distribución de mercancías desde el punto de origen hasta el punto de venta, acortando los tiempos.

-El acero, material utilizado para la fabricación de las vías ferroviarias y maquinaria.

-El automóvil, medio de transporte de corto recorrido, que facilitaba el acceso de los consumidores y de los productores de mercancías frescas situados cerca del establecimiento.

-El petróleo, fuente de energía indispensable para el funcionamiento de los nuevos medios de transporte y de maquinaria de producción.

Estas causas, entre otras, intervinieron en el nacimiento del primer supermercado del mundo, iniciándose una nueva era en el comercio minorista, que nació un 16 de septiembre de 1916 en Memphis; su nombre Piggly Wiggly, en español Cerdito Feliz, llegó en manos de Clarence Saunders, tendero de profesión.

Clarence desarrolló un modelo de comercio no visto hasta la fecha, conocido como Cash and Carry (pagar y llevar). Consistía en una superficie de más de 100 metros cuadrados, donde se daba paso a los clientes mediante un torniquete localizado en la entrada y otro localizado en la salida. Una vez dentro carritos de compra estarían disponibles para los clientes, así éstos podían ir seleccionando los artículos que querían comprar mientras hacían el recorrido a través de los pasillos del local dónde los productos quedaban divididos por secciones. La relación entre vendedor y comprador se produciría en el momento en que el consumidor, una vez realizada la selección de compra se dirigiera a la caja a pagar. (Patel. 2008: 207)

El momento en que irrumpió en el mercado estadounidense no podía ser mejor pues poco después se llegarían a los felices años 20 y a la oleada consumista que esa época de prosperidad económica supondría. Sin embargo, a pesar de que Saunders se convirtiera en el pionero de este nuevo modelo, no sería hasta la década de los años 30 cuando realmente se popularizó en manos de Michael Cullen con la cadena de supermercados King Kullen, con presencia en la actualidad.

En contraposición con esa época dorada de Estados Unidos nos encontramos con un panorama económico, político y social completamente diferente en España; coincidiendo con la dictadura de Primo de Rivera (1923-1930), a la que años después le seguiría la Guerra Civil (1936-1939) para culminar en la implantación de la dictadura franquista (1939-1975), cuya primera etapa vino caracterizada por una permanente crisis económica que impedía unas mejoras en los niveles de bienestar de la mayoría de la población. Por todos estos factores, España era un país donde el desarrollo económico y social distaba mucho del desarrollo por el que atravesaba el país americano.

Ya en la década de los 40, concretamente en el año 1943, con la presencia de almacenes como Galerías Preciados y el Corté Inglés se implantó el concepto de venta en gran superficie, sin embargo, la adquisición de alimentos se venía realizando a través del comercio tradicional. No será hasta mediados de los años 50 cuando se pondrá en marcha la "operación supermercado" encabezada por Alberto Ullastres, ministro de Comercio de Franco, quien vio la necesidad de modernizar la economía española en el plano comercial. Gracias a su contribución y al Plan de Estabilización Económica aprobado en 1959, que marcó la segunda etapa del franquismo, se pasaría de una economía cerrada a una economía de mercado.³ Así pues, en 1956 un grupo de empresarios y comerciantes españoles pusieron rumbo a Estados Unidos con el fin de estudiar el mercado detallista del sector de la alimentación que ya llevaba años funcionando en dicha nación. (Patel, 2008: capítulo 8)

Será en 1958 cuando el Gobierno a través de la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes decide poner en marcha su propia red de supermercados en España, inaugurando en Madrid el primer autoservicio público. Ullastres animó a la iniciativa privada a replicar el modelo de negocio. (Venteo y Menéndez, 2010)

En pocos años, los supermercados de carácter público desaparecían dando paso a una amplia red de comercios privados. El primer supermercado del país compuesto por capital privado nacería en Barcelona en julio de 1959 de la mano de las familias Carbó, Prat y Bonet, que de nombre escogieron la primera sílaba de sus apellidos bautizando a su cadena con el nombre de Caprabo. (Venteo y Menéndez, 2010). No obstante, según fuentes orales se dice que ya en 1956, antes de la aprobación del plan de estabilización económica, un empresario valenciano de nombre José Bacete Cardos, disponía de un pequeño local de autoservicio en una de las avenidas más transitadas de Valencia, la avenida del Cid.⁴ Años más tarde dicho empresario fundaría la cadena de supermercados Jobac que llegó a componerse de más de 80 establecimientos que finalmente en 1991 serían absorbidos por Consum.⁵

Para conocer los inicios de la distribución comercial en la comunidad donde, años más tarde, se inaugurará la empresa que da nombre a este trabajo es imprescindible conocer cuál fue el primer supermercado de la provincia.

La cadena Superette abrió sus puertas el 1 de agosto de 1959, fue promovida por el empresario valenciano Abelardo Cervera Martínez, gran conocedor del sector del comercio alimentario, pues era jefe del Sindicato Provincial de Alimentación y Maestro Mayor del Gremio de Ultramarinos. Este autoservicio fue la primera cadena de supermercados de la Comunidad Valenciana. En el transcurso de la historia de Mercadona, estos supermercados serán claves para la expansión de la empresa, más adelante se retomará su importancia en la evolución de Mercadona.

³ Sobre el Plan de Estabilización de 1959 véase Carreras y Tafunell. (2003)

⁴ <http://valenciabonita.es/2017/10/27/los-origenes-de-los-supermercados-en-valencia/>

⁵ <http://www.levante-emv.com/economia/2009/07/19/pionero-autoservicios/613215.html>

En un artículo publicado por el diario valenciano Las Provincias un día después de la inauguración de la cadena Superette, se describía la percepción de este nuevo modelo de negocio que irrumpió en el comercio valenciano provocando una ruptura con la tradicional “botigueta a la valenciana”. El artículo decía lo siguiente:

“En los artículos comprobamos sin duda que existe una ventaja de precios. Lo hemos observado personalmente. Pero hay otros aspectos tanto o más importantes: la independencia con que se mueve el público, la comodidad, la certeza de que se adquiere lo que realmente se quiere, las condiciones higiénicas con que están presentados los artículos, la rapidez de la compra o la variedad de productos en un mismo establecimiento”⁶

⁶ <https://economia3.com/2016/02/02/66302-superette-trajo-un-nuevo-concepto-al-comercio-sirvase-usted-mismo/>

HISTORIA DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN MERCADONA SA

Mercadona debe su nacimiento a Francisco Roig Ballester, nacido el 15 de febrero de 1912 en Poble Nou, Valencia. Sus padres, ya desde 1890, dirigían una empresa de compra, venta de grano y ganadería. Dedicado en sus primeros años al negocio ganadero fue desarrollando su faceta como empresario fundando varias empresas de las que destacan Cárnicas Roig, Pamesa Cerámica y en especial Mercadona, la que se convertirá ya en manos de su hijo Juan, en la cadena de distribución española más importante.⁷

Francisco contrae matrimonio con Trinidad Alfonso Mocholí, fruto de esta unión nacieron sus 7 hijos; Francisco, Fernando, Juan, Trinidad, Amparo, Alfonso y Vicente. Los tres primeros serán los encargados de situarse al frente de los negocios familiares.

Con la compra del matadero La Unión en la Poble de Farnals; pueblo de Valencia, Paco; hijo mayor, comienza su andadura profesional en la empresa familiar. Con esta compra su padre amplía el negocio fundando Cárnicas Roig, ya no serán sólo ganaderos, sino que ahora dispondrán de una tienda próxima al matadero donde su madre, Trinidad, ejercerá de comerciante y vendedora. (Alfonso, J.2014,19)

Más adelante, Román Guanter; empresario valenciano, al no poder hacer frente a las deudas contraídas con ellos les cede una finca de naranjas en Betera y su empresa de embutidos en Tavernes Blanques.

La finca se convertirá en los años 80 en sede de la Fundación Roig Alfonso; se trata de una entidad con fines sociales y sin ánimo de lucro para discapacitados intelectuales que ayudaran a su integración sociolaboral. En ella residirá Alfonso, hermano discapacitado.⁸

En la fábrica de embutidos podemos situar los orígenes de Mercadona, puesto que en ésta se localizará el primer supermercado de la empresa y actual sede social.

En 1973, Juan se licencia en Economía en la Universidad de Valencia. Para consolidar sus conocimientos pasa por la Escuela de Altos Ejecutivos de Antonio Ivars de dónde sale con una idea que transforma su filosofía empresarial, la que denomina "*verdad universal de la reciprocidad*" consistente en dar, pedir y exigir que se ha de poner en práctica en este mismo orden. Esta filosofía, aplicada en Mercadona desde su descubrimiento, defiende que si se trabaja a favor de quienes se relacionen con la empresa se tendrá un retorno en forma de beneficios; objetivo principal de los propietarios; además de garantizarse la supervivencia en el mercado. (Alfonso. 2014:22)

Se puede afirmar que la aplicación de esta práctica asociada con "la verdad universal de la reciprocidad" son las bases de la responsabilidad social

⁷ https://elpais.com/diario/2003/03/15/agenda/1047682807_850215.html

⁸ <http://www.fundacionroigalfonso.org/quienesSomos.htm>

corporativa de la empresa, pues no sólo se basa en la búsqueda del beneficio empresarial sino que se llega a él a través de la contribución social y colaboración con trabajadores y proveedores.

En múltiples de sus apariciones públicas, Juan Roig insiste en que su formación académica ha construido la base de sus conocimientos, pero lo verdaderamente significativo e influyente en su faceta de líder no han sido sus estudios universitarios, sino su posterior dedicación e interés por construirse a si mismo como un buen empresario. El camino para lograrlo se lo han aportado, fundamentalmente, libros de management y autoayuda, citando como ejemplo *“El pensamiento lateral de Edward de Bono, sobre la resolución de problemas y generación de ideas que le ha servido para tomar decisiones rompedoras con la rutina del sector de la distribución”*. (Alfonso. 2014:23)

Otra publicación significativa para él ha sido *“Coronando al cliente de Quinn”* Quinn es el fundador de la cadena de supermercados irlandesa SuperQuinn, la principal de Reino Unido. Como objetivo principal de la mayoría de empresas del sector, en las que se incluyen a los supermercados SuperQuinn, está tener la mejor mercancía y que ésta sea la más económica. El secreto de éxito seguido por la cadena irlandesa se halla en la metodología de logro de ese objetivo, puesto que es requisito indispensable que los altos directivos estén en contacto directo con los clientes en el propio supermercado y en supermercados de la competencia con la finalidad de observar, escuchar y atender las sugerencias de trabajadores y clientes. De esta manera éstos estarán satisfechos y contribuirán al aumento de beneficios. (Morata. 2012)

Tal es la importancia para Juan Roig de este tipo de publicaciones que cuenta con un equipo de trabajo encargado de revisar y seleccionar para él las que contengan ideas significativas para poder incorporar a la filosofía de empresa y que contribuyan a su mejora.

Como curiosidad, gracias al contacto directo con algunos trabajadores de la cadena, se ha constatado que es requisito indispensable para formar parte de la compañía la lectura de tres libros motivacionales por parte de todos los empleados, independientemente del puesto que se ostente. Uno de ellos *“Los monstruos y el gimnasio”* los monstruos representan a los clientes y los trabajadores son atletas que los atienden y que trabajan continuamente en el gimnasio para *“estar en forma”*. El segundo ejemplar es *“El cliente ante todo”* publicado por el propietario de la cadena de supermercados anteriormente mencionada, los supermercados SuperQuinn, en él se tratan aspectos sobre cómo proporcionar un buen trato al cliente y cómo ser capaces de provocar sensaciones nuevas en su experiencia de compra. Finalmente, el último libro de obligada lectura es *“Gestión de Calidad Total”*, publicado por la propia empresa, en él se explica el modelo empresarial de Mercadona en función de sus cinco componentes: cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital.

En 1973 Juan Roig contrae matrimonio con Hortensia Herrero Chacón, apoyo indispensable según sus propias palabras tanto en lo personal como en lo profesional.

El año en que se produce la incorporación de Juan Roig al negocio familiar sería en 1975, por aquel entonces ya se había realizado la reconversión de las carnicerías de Cárnicas Roig en colmados; incorporando conservas, bebidas y otros productos alimenticios.

“Cárnicas Roig se consolidó como una gran compañía, de las pocas de la época, que abarcaba todo el proceso productivo hasta la venta directa” (Alfonso. 2014: 23)

Desde el primer momento, el objetivo perseguido por Juan era conseguir una cadena de supermercados tan exitosa como los supermercados Esselunga, presentes en Italia, fundados en 1957 por Bernardo Capriotti y Rockefeller, cuya finalidad era implantar el concepto de autoservicio que estaba triunfando en América. (Morata. 2012)

Esselunga, fue la primera cadena italiana en introducir compras en línea y productos ecológicos de producción propia. El deseo de su fundador fue vender la cadena antes de morir y, curiosamente Juan Roig, entraría posteriormente en negociaciones con él ya que lo veía como una oportunidad de penetrar en mercado internacional. Finalmente no llegarían a acuerdo, la negativa de Juan Roig a pagar el precio que exigía Capriotti, fue tomado por éste como tal ofensa que dejó constancia en su testamento la prohibición expresa de bajo ningún concepto producirse acuerdo posterior con él.⁹

La entrada de Juan a la empresa aportó una serie de ideas que estaban aplicando las cadenas de distribución ya instaladas en España, como Pryca o Continente, que en el año 2000 se unirían bajo la marca Carrefour. Una de esas ideas consistía en el pago aplazado a proveedores, la cuál permitió que la empresa dispusiera de una mayor liquidez. (Morata. 2012)

La introducción de venta de más alimentos en las carnicerías Roig permitió la inauguración de varios establecimientos, el negocio crecía tanto que la familia lo segregó en una nueva empresa, así el 1 de enero de 1977 se constituye Mercadona SA de capital español y familiar.

El nombre deriva de la fusión de dos palabras valencianas “mercat” y “dona”, hoy en día, la asociación del término mercado a la mujer podría considerarse un tema machista, sin embargo, en 1977 era acorde a la mentalidad de la época.

El nacimiento de Mercadona coincidiría con una nueva y esperada etapa en la sociedad española pues fue el año en que Adolfo Suárez, liderando el partido Unión de Centro Democrático, formaba gobierno tras obtener la mayoría simple en las elecciones celebradas en junio. Se daba paso, tras la etapa franquista, a la construcción de un país democrático.

En el plano económico, el país atravesaba por una crisis desde 1974, Fuentes Quintana, Ministro de Economía, propuso la firma de los llamados “Pactos de la

⁹ https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/por-que-el-rey-del-super-italiano-veto-a-mercadona-en-su-testamento_186557_102.html

Moncloa” logrando estabilizar la economía, reducir la inflación y aumentar el gasto social; traduciéndose en una mejora en las condiciones de vida de la población.

En el ámbito empresarial, el sector se organizó, creando en marzo de 1977, El Círculo de Empresarios, formado por más de cien empresarios de la pequeña y mediana empresa de entre los cuales formaba parte Mercadona.

*“El Círculo de Empresarios es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto. Tiene como principales objetivos la promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social de empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general y el fomento del espíritu emprendedor”.*¹⁰

En junio de ese mismo año nacería también la CEOE, confederación española de organizaciones empresariales, que *“representa y defiende los intereses de los empresarios españoles”*¹¹

A priori, vistos los profundos cambios por los que estaba atravesando el país, puede parecer que no era un año propicio para la creación de Mercadona. Sin embargo, ese periodo de transición marcaría el inicio de una etapa de desarrollo económico, empresarial y social; que indirectamente se puede relacionar con un aumento en el consumo y en un cambio en las intenciones de compra.

Con el nacimiento de Mercadona, Juan sería nombrado director financiero después de la negativa por parte de sus hermanos para liderar él solo el proyecto. Meses después sería despedido por su propio padre al producirse desavenencias en la forma de querer gestionar la empresa. (Alfonso. 2014:25)

De esta forma Juan decidió convertirse en emprendedor; su objetivo era montar una cadena de supermercados que hiciera competencia a la empresa familiar. El nombre para la misma sería Supermercados 2001 y su localización sería la calle Senyera de Valencia. Al frente del proyecto lo acompañarían varios empleados de Mercadona y Cárnicas Roig, entre ellas, Vicen Balaguer, que hoy en día sigue siendo su asistente personal. Su andadura en solitario acabó en 1981, con la jubilación de Francisco Roig, y el convencimiento de Juan a sus hermanos para repartirse los negocios familiares. (Alfonso. 2014:25)

En el momento de la retirada de Francisco Roig ninguno de los negocios atravesaba por su mejor momento. La situación en la repartición familiar quedaría de la siguiente forma:

-Paco hijo quedaría al frente de la cada vez menos rentable Cárnicas Roig, la cual comenzó a tener problemas financieros años atrás. En 1988 se decidió su venta a un grupo de empresarios y cajas de ahorro por 1000 millones de las

¹⁰<https://circulodeempresarios.org/>

¹¹ <https://www.ceoe.es/es/contenido/Sobre-CEOE/quienes-somosoyi>

antiguas pesetas. Finalmente, antes de entrar en el nuevo siglo, la empresa desaparecería.

-Fernando se haría cargo de Pamesa Cerámica en 1977, empresa dedicada a la fabricación de revestimientos cerámicos y pavimentos que también arrastraba problemas desde los años previos a la jubilación de su fundador. Tardaría una década en hacerla rentable y se convertiría en firma líder en su sector a nivel europeo.

-Los 8 establecimientos que Mercadona tenía en Valencia, los cuales no estaban dando el rendimiento esperado, serían comprados por Amparo, Trinidad, Fernando y Juan por 300 millones de pesetas. Se inicia aquí una nueva etapa para Mercadona, con Fernando como presidente y con Juan como director. En este nuevo periodo Juan contaba con una mayor potestad que en su anterior andadura por la empresa, insistió en la necesidad de establecer un modelo que fuera seguido, entendido y aplicado por todos los trabajadores. (Alfonso. 2014:26)

En 1982, Juan Roig toma una de las primeras decisiones más importantes para la futura productividad de la empresa y para el sector de la distribución en general; la introducción del escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta. Será la primera empresa española en aplicarlo.¹²

La recién creada AECOC, *“hoy en día una de las mayores asociaciones empresariales del país y la única en que la industria, distribución y operadores intermedios trabajan en colaboración para aportar mayor valor al consumidor”*¹³, intentaba introducir este invento pero no despertaba interés ni de fabricantes ni de distribuidores, hasta que Juan Roig aceptó la propuesta con agrado.

La reacción de Fernando ante este cambio no fue muy bien acogida puesto que para que fuera efectiva se tenía que invertir mucho tiempo en incorporar en los artículos la combinación de barras, ya que carecían de código. (Alfonso. 2014:29) Juan Roig supo verle el potencial que supondría, valoró que si bien se requería una gran inversión inicial en tiempo, el resultado sería aún mayor; mejora en la gestión de colas con las ventajas que ello conlleva; clientes más satisfechos, más productividad, menor necesidades de personal...

Los primeros años tras su aplicación, era necesario centrar el código en el lector para que lo identificara, posteriormente se mejoró su precisión de tal forma que sería suficiente con pasar el producto por la máquina para su lectura, independientemente de la posición en que se localizara el código de barras, provocando una mayor agilidad y liberando de trabajo al personal de caja.

Considerando al cliente como eje central de la empresa, en 1986 se implantaría un programa de fidelización de consumidores con la emisión de la tarjeta de

¹² <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

¹³ <https://www.aecoc.es/sobre-aecoc/quienes-somos/>

compra Mercadona, de uso gratuito.¹⁴ Con ella se buscaba premiar a los clientes en función del volumen de las compras y la frecuencia con la que se realizaran.

En 1988 comienza realmente la estrategia de expansión de Mercadona con la compra de la cadena valenciana de supermercados Superette, además de la adquisición de las empresas madrileñas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales con las que aseguraron la presencia en la capital y, finalmente, la adquisición en 1991 de las Cadenas Dinos y Super Aguilar.

Hay que hacer especial mención a la importancia de la adquisición de la cadena Superette ya que con ella también adquirirían su modelo de negocio. Esta cadena supuso una revolución comercial al cambiar los hábitos tradicionales de compra, fue el primer autoservicio de alimentación pionero en España en el uso de nuevas formas comerciales que supondrán un cambio en la relación establecida entre vendedor y consumidor, aplicadas en EEUU desde hacía ya casi medio siglo en manos de Clarence Saunders.

A partir de este momento, se iría produciendo la disminución de colmados tradicionales donde el vendedor situado detrás de un mostrador proporcionaba un trato personalizado al cliente y se establecía una unión de confianza entre ambos. Con el nuevo estilo la amplia gama de productos; divididos por secciones y etiquetados, estará al alcance de los clientes para que ellos mismos seleccionen lo que se deseen comprar. El número de empleados se reducirá considerablemente ya que se limitarán a cobrar y a reponer.

Superette, propiedad de la familia Cervera, desde 1959 añadió cada año una nueva sucursal y con la compra de Gran Unión compondría un total de 22 establecimientos, los cuales en 1988 serán adquiridos por Mercadona.¹⁵

Ese mismo año se inaugura el centro logístico de Ribaroja, pionero por ser el primer centro logístico totalmente automatizado del territorio español.¹⁶

“Por logística entendemos el proceso de planificación y gestión integral de la cadena de abastecimiento, incluyendo:

-El suministro de materias primas a la industria.

-La gestión interna durante la producción hasta la obtención del producto acabado.

-La fase de distribución a almacenes y centros para el reparto hasta el punto de consumo final.” (Martínez. 2017)

¹⁴ <https://www.mercadona.es/es/servicios/tarjeta-mercadona>

¹⁵ http://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-1977-2016-diez-fechas-claves-para-entender-modelo-exito-mercadona-201603021235_noticia.html

¹⁶ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

Tras la apertura de este centro y por los buenos resultados que le reportará a la empresa se construirán otros en años siguientes; destaca el de Barcelona en el año 2000 y el de Cienpuzuelos de Madrid en el año 2007, inaugurado como “Almacén del siglo XXI”¹⁷

Hoy en día, Mercadona es considerada una de las plataformas de distribución más moderna a nivel mundial, se ha convertido en modelo de referencia de empresas nacionales e internacionales cuyos propietarios visitan los almacenes para comprobar in situ cómo funcionan sus procesos.

La automatización aporta múltiples ventajas, mientras que en un almacén tradicional los pedidos se tienen que manipular y preparar manualmente con el desgaste físico y de tiempo que ello conlleva, en un centro logístico automatizado es la propia máquina la que recibe los envíos de los fabricantes, los despaletiza y organiza la mercancía. El transportista lo va descargando con vehículo y ubicando en el espacio adecuado, a partir de ahí el sistema chequea la mercancía, la cantidad y detecta si se ha producido algún error.

Cuando una tienda realiza un pedido; el sistema con las informaciones de peso, anchura y medida será el encargado de paletizarlo de tal forma que lo de más peso se sitúe en la parte inferior. El resultado en la organización de palé será una optimización del tamaño de cada uno para así poder transportar más mercancía en menos trayectos.

La apuesta y gran inversión de la empresa por mecanizar los procesos permite triplicar la eficiencia del proceso logístico ya que, mientras que en un almacén convencional la organización del palé es de 45-50 minutos, con estas máquinas se realizará en un máximo de 15 minutos.

En 1990 Juan y su esposa se hacían poseedores de la mayoría de acciones de la empresa mediante la compra, por un importe total de 4000 millones de pesetas, a sus hermanas Trinidad y Amparo y a su cuñada Manuela de todas sus participaciones.¹⁸

En esta nueva etapa, Juan y esposa, tendrían que hacer frente a la competencia directa y presente desde la década de los 80 de los hipermercados franceses Continente, Pryca y Alcampo. Los hipermercados en aquel momento aplicaban la, por aquel entonces legal, venta a pérdida o dumping, consistente en vender por debajo del precio normal o a precios inferiores al coste para eliminar la competencia y controlar el mercado. Con esta práctica las pequeñas y medianas empresas de comercio estaban en desventaja frente “a los grandes”. En 1991 gracias a la aprobación de la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, se prohibirían estas actuaciones, concretamente en el artículo 17 queda recogida la nueva regulación:

¹⁷ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>

¹⁸ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

“Artículo 17. Venta a pérdida.

1. Salvo disposición contraria de las leyes o de los reglamentos, la fijación de precios es libre.

2. No obstante, la venta realizada bajo coste, o bajo precio de adquisición, se reputará desleal en los siguientes casos:

a) Cuando sea susceptible de inducir a error a los consumidores acerca del nivel de precios de otros productos o servicios del mismo establecimiento.

b) Cuando tenga por efecto desacreditar la imagen de un producto o de un establecimiento ajeno.

c) Cuando forme parte de una estrategia encaminada a eliminar a un competidor o grupo de competidores del mercado.”¹⁹

Durante la década de los 90, tuvieron protagonismo una serie de adquisiciones de pequeñas cadenas en Cataluña, Madrid y Andalucía, destaca en ésta última la adquisición en 1997 de los Almacenes Gómez Serrano formados por un centenar de tiendas. La familia Gómez optó por percibir el cobro mediante acciones de Mercadona, en total sumarían una representación del 7% del capital con lo que aseguraban presencia en el consejo de administración y un reparto mínimo del 10% del beneficio en dividendos.²⁰

El intercambio electrónico de datos con proveedores llegaría el 1991, entendiéndose como tal *“la transmisión vía telemática de información de negocios en un formato normalizado, que traspasa las fronteras organizacionales y que se dirige de la aplicación informática de una empresa a la otra sin necesidad de intervención manual.”* (Cortés. 1998).

En 1993, España atravesaría por una importante crisis económica provocando, entre otros efectos, una reducción significativa del consumo privado y de la inversión empresarial. La inversión privada realizada por las empresas descendió un 10.3% en apenas un año, mientras que el consumo privado descendió un 2.3%, después de años de continuo crecimiento.²¹

Así pues, para hacer frente a la recesión económica y adaptarse a las circunstancias del momento, Juan Roig implanta un modelo estratégico diferente. Será el modelo de siempre precios bajos “SPB”.²² Hasta la fecha, la estrategia seguida por Mercadona no difería del resto de estrategias de negocios de otras empresas; campañas fuertes en publicidad que incitaban a la compra de productos ofertados y servían de “enganche” para la adquisición de otros productos incrementando así la media del ticket de compra. Esta estrategia, pese

¹⁹ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-628&p=20140328&tn=0>

²⁰ https://www.elconfidencial.com/espana/comunidad-valenciana/2016-10-30/rafael-gomez-mercadona-juan-roig-propietario-consejero_1281504/

²¹ https://elpais.com/diario/1994/03/04/economia/762735606_850215.html

²² <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

a funcionar aún en tiempos de crisis e inestabilidad económica, no proporcionaba los resultados deseados por un inconformista y ambicioso Juan Roig. Éste vio la necesidad de implantación de un modelo innovador que no fuera utilizado por otros comercios y que fuera implantado y perseguido por todos los empleados de la empresa. Consistía en ofrecer los precios más bajos del mercado, estables en el tiempo y manteniendo la calidad. Este hecho se conoce como el primer cambio de rumbo de Mercadona. (Morata. 2012)

El coste que ello generaba; puesto que el margen de beneficios de bajar el precio de venta y mantener los niveles de calidad se reduciría considerablemente, supondría renunciar, entre otras cosas, a las inversiones en publicidad, ésta se basaría en contadas intervenciones públicas de su presidente a través de medios de comunicación escritos y audiovisuales y a un hilo musical presente en todas las tiendas que hoy en día sigue sonando sin variaciones, se limita a recordar a los clientes el nombre del comercio dónde están realizando su compra “Mercadona, Mercadona”. Es una sintonía sencilla y a priori nada elaborada pero que inexplicablemente se acabará tarareando en alguna ocasión; probablemente ese es el efecto buscado por el equipo comercial de la empresa.

Antes de la crisis de 1992, según declaraciones del presidente; se afirmaba que la empresa nunca competiría de la misma forma que hacía el resto de supermercados a través marcas blancas puesto que no se podía poner el nombre de Mercadona a productos que no fabricaran ellos mismos. (Alfonso. 2014:32)

Sin embargo, a raíz de la crisis y la implantación del modelo SPB entrarán en juego el papel de las marcas y de los interproveedores, sobre los que se profundizará en siguientes apartados. Como breve reseña del concepto se puede definir el término interproveedor como proveedor que establece un acuerdo de mutua y total colaboración con la compañía. Esta definición parece encajar con el sistema japonés conocido como toyotismo, donde disponer de un red de proveedores dignos de confianza es vital para la efectividad del sistema.

Así pues, el objetivo sería disociar marca de calidad; apoyando a los productores que ofrezcan mejor relación calidad-precio, es decir, conseguir que los consumidores no relacionen aspectos de calidad sólo con marcas reconocidas. Ello dará lugar en 1996 al nacimiento de Hacendado; productos de alimentación, Bosque Verde; productos de droguería y limpieza, Deliplus; productos de higiene y perfumería y Compy; productos para las mascotas de la casa.²³

El año 1999 estará marcado por dos acontecimientos:

-El primero será el inicio de un proyecto de nuevo diseño y modelo de perfumerías, dotar a la sección con un aire más moderno y sofisticado dónde se halle un empleado encargado de asesorar. La idea de incluir una atención personalizada dentro de un supermercado supone una revolución en la forma de esta tipología de comercio, caracterizado por ser un autoservicio dónde sus empleados se limitan a reponer y a cobrar.

²³ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

-El segundo marcará un gran cambio a nivel laboral; consiste en hacer fijos a todos los trabajadores desde el momento en que superen el periodo de prueba, establecido según convenio. Posteriormente se aprobará el acuerdo de repartir anualmente entre los trabajadores el 25% de beneficios netos que consiga la empresa. *“La Organización Internacional del Trabajo, en su informe publicado en 2016, pone a Mercadona como ejemplo de política laboral reconociendo su apuesta por el empleo estable y de calidad y subrayando que la forma en que la compañía gestiona su plantilla es clave en su estrategia de competitividad”*²⁴

Con la entrada en el nuevo siglo Mercadona se convertirá en la primera empresa en realizar una auditoría ética. La responsabilidad social corporativa hace referencia a la concienciación que han de tener las empresas respecto al impacto que provocan en la sociedad, clientes, empleados y medioambiente. Una vez estén concienciadas atenuarán los impactos negativos que puedan causar y contribuirán a la mejora sostenible.

“El libro verde de la Comisión Europea sobre la Responsabilidad Corporativa; uno de los documentos más citados en la ética empresarial, considera las auditorías éticas como uno de los elementos clave para mejorar la aportación de las empresas al bien y al progreso social” (Lozano. 2007).

Así pues a través de esta auditoría obtendrá como resultado una mejora considerable de su imagen exterior.

El 14 de marzo de 2003 supondría un duro golpe para la familia Roig-Alfonso, fallece Francisco Roig Ballester a los 91 años de edad. En la despedida, sus hijos y esposa recordaron la satisfacción que le supuso recibir la Medalla del Mérito al Trabajo como reconocimiento de toda su carrera empresarial.²⁵ Tres años después fallecería Trinidad Alfonso, su viuda.

En varios discursos de Juan Roig, como por ejemplo, el de su investidura como doctor Honoris Causa, siempre recuerda a sus padres como las personas que le inculcaron el espíritu emprendedor, la perseverancia y el esfuerzo como claves del éxito, y la importancia de las raíces.

En 2004 será el año de otro cambio en las condiciones de trabajo; el comité de dirección decide no abrir los supermercados los domingos. Esta condición estará sujeta a modificaciones posteriores.

Un año previo a la crisis económica de 2008 es nombrada cuarta empresa mundial en reputación corporativa. Este éxito puede atribuirse a todos los que conforman la empresa desde el empleado en tienda hasta el alto directivo, ya que todos ellos contribuyen a la mejora de la reputación. Así se reafirma lo que el presidente ha dicho en contadas intervenciones públicas; todos los que

²⁴ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/15/empresas/1479231676_575574.html

²⁵ http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/deportes/triunfo-fernando-roig-cuyo-padre-es-enterrado-hoy_42064.html

componen Mercadona han de trabajar en una misma dirección con ello se conseguirán unos buenos resultados. (Morata. 2012)

La crisis financiera mundial se sumó a la crisis inmobiliaria que afectaría a España en los años venideros. Juan Roig se anticipó a los efectos y a la envergadura que ésta supondría e implantó un segundo cambio de rumbo en la empresa mediante el cual se consiguieron paliar los efectos negativos de la misma. La alternativa propuesta fue una reinstauración del modelo de Siempre Precios Bajos que a partir de ahora se conocerá como El Modelo De Calidad Total (MCT) así se inicia la estrategia del “Carro Menú”. Las bases serían las mismas que en la anterior estrategia sólo que ahora se incorporarían algunas novedades y se reforzaría su aplicación.²⁶ La empresa girará en torno a sus cinco componentes; cliente “jefes”, trabajadores, proveedores, sociedad y capital, persiguiendo la satisfacción de todos ellos.²⁷

El Carro Menú consistirá en ofrecer el carro total más económico del mercado y de mayor calidad para mantener la clientela habitual y llegar a otros segmentos de población ya que ahora el objetivo de la mayoría de consumidores, derivados de la crisis, sería el ahorro de su ticket de compra.

Otra medida incorporada en el “MCT” fue la referente a suprimir referencias de productos para volver a la sencillez con un surtido eficaz. En total se suprimieron 800 referencias, incluyendo grandes marcas y productos Mercadona, que no cumplían con la condición precio-calidad del Carro Menú.²⁸ Así se consiguió ofrecer una variedad más reducida pero adecuada para satisfacer los deseos del consumidor. Este cambio sufrirá alteraciones en función de la aceptación por parte de clientes sobre la retirada en los lineales de determinados productos.

En 2010 se inicia el proyecto Caspopdona consistente en desarrollar una cadena agroalimentaria sostenible para aumentar la satisfacción de los 5 componentes de la empresa, anteriormente citados:

“Sólo llegábamos al sector industrial y manufacturero, sin tener en cuenta uno de los sectores principales de nuestra economía, el sector primario. Entonces comenzamos a reinventarnos para ofrecer los mejores productos frescos a nuestros “Jefes”, como internamente denominamos a los clientes, apostando por productos de proximidad y dando importancia a proveedores locales.” Dossier Mercadona, 2010

Siguiendo el proyecto implantado en 2010, dos años más tarde se compromete a usar materias primas de origen nacional siempre que sea viable. Un ejemplo reciente puede ser el caso de las naranjas; desde octubre de 2017 y durante año

²⁶ <http://elcorreoweb.es/historico/mercadona-proclama-la-economia-de-guerra-e-instaura-el-carro-menu-EBEC165230>

²⁷ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

²⁸ <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/02/18/valencia/1234973304.html>

las naranjas que se compren serán locales gracias a los acuerdos que la empresa ha firmado con más de 2500 productores locales de cítricos.²⁹

En 2015 se reconoce internacionalmente al modelo seguido por Mercadona³⁰, definido por numerosos autores como un modelo de innovación radical que ha logrado reinventar el segmento de la distribución a nivel global y ha supuesto que la empresa sea tan admirada internacionalmente.

Un punto de inflexión referente a los nuevos retos vendrá con la aprobación en 2016 del proyecto de expansión internacional perseguido por Juan Roig durante años. El primer país internacional a conquistar por la empresa será Portugal, concretamente se ha realizado una inversión para abrir 4 establecimientos en el norte del país además de un “centro de co-innovación”, ya en funcionamiento, para poder adaptar su oferta a los hábitos y a las preferencias del consumidor portugués, desarrollando productos innovadores.”³¹

En una ubicación próxima a los supermercados se localizará un centro logístico para poder llevar a la práctica también fuera de las fronteras nacionales, la cadena agroalimentaria sostenible, contando con proveedores portugueses y contribuyendo a generar riqueza en el país.

²⁹ <https://www.mercadona.es/es/actualidad/campana-de-naranjas-de-proximidad-en-mercadona/news>

³⁰ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

³¹ <http://www.lasprovincias.es/economia/empresas/mercadona-supermercados-portugal-ubicacion-direccion-20170921132424-nt.html>

ANÁLISIS ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En este apartado se trata de analizar la evolución de la estrategia de negocio que ha sido llevada a cabo por Mercadona, hoy en día conocida como Modelo de Calidad Total, explicar en qué consiste y estudiar los resultados que reporta a la compañía.

Una buena estrategia será aquella que permita a la empresa ser flexible y adaptarse al impacto que los cambios causen en ella. La habilidad y rapidez para responder a estos cambios y convertirlos en oportunidades, permitirá la obtención de una fuerte ventaja competitiva frente a los rivales. (Grant. 2006:289)

“Para que la estrategia de una organización sea efectiva es imprescindible que sea asumida por todos los niveles, funciones y grupos de interés dentro de la organización.” (Grant. 2006:59)

Los orígenes de la estrategia de Mercadona, hoy en día reconocida mundialmente, se sitúan en los años en que los grandes hipermercados franceses dominaban el mercado de la distribución en España, sobre todo en la década de los 80 y 90.

Estos establecimientos llevaban a cabo políticas muy agresivas de descuento para incentivar la venta y ejercían fuertes presiones sobre los proveedores para poder abaratar el producto. Así, se produce un dominio de la cuota de mercado por su parte.

Mercadona, al igual que otros supermercados españoles, reaccionó ante esta situación actuando sobre los precios; ajustándolos lo máximo posible, realizando inversiones en publicidad y llevando a cabo campañas de promoción mediante la oferta puntual de algunos productos. Los resultados obtenidos distaban muchos de los esperados ya que, a pesar de que las ventas crecían constantemente, los márgenes de beneficios caían como consecuencia de vender por debajo del precio de coste.

Esta guerra de precios sólo les era rentable a los hipermercados, puesto que al realizar mayores volúmenes de ventas recuperaban lo que perdían en algunos productos con lo que ganaban en los que no formaban parte de la cesta ofertada, y al realizar mayores volúmenes de compra obtenían mayores descuentos. También contaban con la confianza de proveedores, pues el triunfo obtenido anteriormente en otros países les avalaban y se mostraban reticentes a negociar con empresas de capital español por considerarlas inexpertas. (Mira.2013:120)

Así pues, siempre ganaba el capital francés, siendo los pequeños y medianos supermercados los damnificados, Mercadona estaba entre ellos.

A partir de entonces, Juan Roig empezó a estudiar la fórmula magistral con la que sobrevivir en un mercado dónde parecía no tener hueco su empresa. Empezó con pequeños cambios, ya que según sus propias palabras es en los pequeños cambios donde se consiguen los grandes retos y *“hay que tener intuición para detectar los huecos por los que se fuga el dinero. Los céntimos”*. Según publicaciones sobre la trayectoria empresarial de Juan Roig se dice que obliga a

todos los directivos de la compañía a llevar un céntimo de euro en sus bolsillos, pues según su teoría, estar en contacto permanente con esa moneda les obliga a interiorizar la filosofía de la empresa y saber que con esfuerzo se puede lograr que ese céntimo se multiplique hasta el infinito; cualquier gesto que permita ahorrar un céntimo de euro reportará a la compañía grandes beneficios. (Mira.2013:20)

Una vía para el ahorro de esos céntimos vino por la introducción del escáner para leer el código de barras, pues supondría grandes ahorros en tiempos y en logística.

Otro gran pequeño cambio llevado a cabo por el presidente se implantó a través de la observación; pues se descubrió que los relieves de los envases de las latas de conservas eran muy costosos puesto que no permitían a los palets reducir al máximo el espacio, así que decidió eliminarlos reportando a la compañía un ahorro anual de tres millones de euros.

Visto el panorama de la distribución e intentando competir durante años con los hipermercados sin obtener los resultados esperados se produce un cambio de dirección en la estrategia. Un empleado del supermercado que la compañía tenía en Moncada (Valencia), conocido como “El rito”, marcaría un antes y un después en el rumbo de la empresa pues, mediante la observación directa en el propio establecimientos constató que una marca de cerveza tenía más ventas que ninguna otra marca debido a que su precio se había mantenido inalterado en el tiempo.³² Fue a partir de este momento, donde Juan Roig asoció este hecho a la fórmula que venían aplicando los supermercados más importantes del mundo, los norteamericanos Walmart, cuyo lema siempre ha sido “every day low prices”, así que apostó por mantener precios fijos en todos los productos de sus establecimientos, sin variaciones sustanciales.

En 1993, nace la estrategia SPB, siempre precios bajos:

“El reto al que tenía que hacer frente era encontrar proveedores que se comprometieran a mantener los precios durante años si no fluctuaban los de materias primas. El término “fijo” comenzó a cuajar en todos los aspectos del negocio” (Mira.2013:132)

Una de las decisiones que comportaría la SPB sería la eliminación de publicidad y de las ofertas en productos. Posterior a la SPB se implantaría el modelo de calidad total, cuya premisa principal será que para estar satisfechos primero hay que satisfacer a los demás. (Guerras. 2008:281)

El modelo de calidad total tiene sus orígenes en Japón, vino gracias al experto en gestión y calidad total, Joseph Moses Juran:

“Se dio cuenta de que la producción a gran escala minaba los resultados de calidad. El artesano realizaba todas las fases del proceso de producción, y si se equivocaba en una podía corregirla en

³² <http://www.lasprovincias.es/20130407/gente/juan-roig-201304070116.html>

la siguiente. En cambio, esa habilidad se perdía al compartimentalizar la producción y era difícil mantenerla o mejorarla limitándose a utilizar a un supervisor una vez que el producto ya estaba terminado. Juran entendió que era un gasto absurdo y que la calidad debía ser un objetivo anterior a la finalización del producto. Fue entonces cuando escribió el borrador de lo que se convertiría en el libro Manual estadístico del control de calidad”³³

A partir de este manual de Juran, Juan Roig hizo el enfoque del modelo hacia su empresa, convirtiéndose en el eje central de todas las operaciones de Mercadona. *“La implicación de todos los que formamos Mercadona en interiorizar el modelo y aplicarlo es, sin duda, la causa de nuestro éxito” (Roig, Revista Instituto de la Empresa Familiar. Material online)*

En la clasificación que hace Porter³⁴ de las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida, se puede afirmar que Mercadona ha conseguido llevar a cabo y saber complementar tanto una estrategia en costes como una estrategia de diferenciación, es decir, producción a gran escala de productos diferenciados consiguiendo el liderazgo en calidad, tecnología, innovación y servicio. (Santesmases y otros. 2011:162)

Este modelo de calidad total, a partir de ahora a modo de abreviación MCT, implica la implantación de objetivos que aporten valor a los cinco componentes de la empresa.

- 1.-El cliente, al que califican como “el jefe” que será el eje central de todas las decisiones de la compañía.
- 2.-El trabajador, garantizando su satisfacción será parte esencial de la empresa y contribuye a sus buenos resultados.
- 3.-El proveedor e interproveedor, colaborador imprescindible con quienes es necesaria la mutua confianza y cooperación.
- 4.-La sociedad; contribuir a su mejora.
- 5.-El capital, último componente del orden secuencial pero no por ello menos importante, implantar la importancia a largo plazo y priorizar la reinversión de los beneficios.

³³ https://elpais.com/diario/2008/03/06/necrologicas/1204758002_850215.html

³⁴ Michael Porter es considerado el padre de la estrategia competitiva, referente clave del mundo del marketing. (véase Porter (2009).



Elaborado por Mercadona SA. Fuente: [www.mercadona.es/conocenos /modelo](http://www.mercadona.es/conocenos/modelo)

Según se visualiza en la imagen, la empresa se convierte en una cadena de montaje, donde los componentes forman un nexo y transmiten información los unos a los otros para contribuir al mantenimiento y mejora de la calidad. Lo que suponga un coste que no aporte valor será descartado. Para fomentar esta colaboración entre componentes y el proceso de mejora continua será esencial que clientes, proveedores y trabajadores sean fijos pues así se proyecta en la sociedad una imagen de seguridad y estabilidad que contribuye a una mejora de los resultados; del capital, que es, al fin y al cabo, el objetivo de toda empresa.

Las características del modelo son 7 (Mercadona. 2005:38):

1.-"Todos los seres humanos somos confiables"

Si a los seres humanos les tratamos con respeto y satisfacemos sus necesidades, ellos se esforzarán para compensarnos.

2.-"Lo que no añade valor a El Jefe no se hace"

Hay que ponerse en el lugar de los clientes para saber qué estarán dispuestos a pagar por los productos ofertados y qué cubrirá sus deseos.

3.-"Todas las empresas somos una cadena de montaje"

Una empresa está formada por diferentes componentes, que son las piezas, y éstos deben cooperar y colaborar los unos a los otros pues la decisión de uno afectará al resto.

4.-"Tener mentalidad científica"

Ver los problemas como una oportunidad y buscar el porque de las cosas.

5.-"Hacerlo bien a la primera: cero defectos."

Es esencial hacerlo bien desde el primer momento, eso vale más que hacerlo rápido y tener que rectificar después los errores.

6.-"Todo siempre es mejorable."

Los clientes siempre quieren más, la satisfacción no tiene límites. Son muy exigentes y hay que responder a esa exigencia con la mejora continua.

7.-"Una empresa tiene que ser prescriptora."

Hay que conseguir ser prescriptores para tener el conocimiento y las mejores formas de ayudar al jefe a cubrir sus necesidades.

1.-LOS JEFES

“El cliente es el jefe porque es el que tiene el poder sobre la vida o la muerte de la empresa” (Mercadona. 2005:52)

Los clientes son el primer componente del MCT, no es el más importante, puesto que todos tienen la misma importancia, pero sí al que se le tiene que proporcionar un trato prioritario, puesto que en el orden secuencial ocupan el primer lugar, son llamados, los jefes. El éxito de la empresa depende de ellos y todos los componentes tienen que estar orientados a satisfacer sus necesidades, puesto que la calidad total es pensar todo el día en los clientes.

“La política de Mercadona es profundizar en el conocimiento de lo que interesa al consumidor partiendo de la información que éste suministra y de sus gustos e inclinaciones, que son analizados por expertos para saber cómo hacerlos factibles” (Mira.2013:Anexo)

La misión de Mercadona tiene en cuenta tres características fundamentales; la primera; concretar a sus clientes, la segunda; concretar su servicio, la tercera; concretar cómo se satisfará ese servicio. (Mercadona. 2005:52)

De las necesidades que tienen los clientes se cubrirán aquellas para las que la compañía está preparada; comida, bebida, aseo personal, limpieza del hogar y comida de animales.

Respecto al servicio que proporcionan, está pensado en los clientes finales, los hogares. El surtido está orientado exclusivamente para ellos.

La forma en que se conseguirá la satisfacción del servicio será conseguir ser los mejores del mercado en las cinco necesidades que se han establecido anteriormente. Es decir, que el cliente para cubrir sus necesidades no fraccione los lugares de compra, sino que todas ellas las realice en un mismo establecimiento con la seguridad y confianza que es la mejor elección.

Los competidores, tanto especialistas (ultramarcas, pescaderías..) como distribuidores (hipermercados, tiendas descuento y otros supermercados), suelen ofrecer una amplia variedad de marcas para que sea el cliente el que decida cual elegir entre todas. Los motivos para que opten por una marca y no por otra, en ese proceso de elección, pueden ser variados; pueden haber sido recomendados por amigos y/o familiares mediante la publicidad que conocemos como el boca a boca o pueden haber sido publicitados en televisión o radio consiguiendo incitar a la compra. Mediante esta fórmula, los distribuidores de estos productos no asumen ninguna responsabilidad puesto que ellos se limitan a ofrecer una amplia gama de marcas y ponen a su disposición la opción de elegir lo que quieran.

Mediante este proceso llevado a cabo por los competidores nos encontramos ante un problema que perjudica a los consumidores. El número de marcas existentes para un producto es infinito, sin embargo, el espacio de los establecimientos es limitado, por tanto, tienen que escoger con que marcas quieren trabajar. Optarán por aquellas en las que el fabricante haya hecho tanta

publicidad que los clientes exijan al distribuidor que estén disponibles en el establecimiento.

El resultado a esta problemática dará lugar a un producto dividido por marcas y no por necesidades. Los fabricantes lucharán con fuertes campañas de publicidad para lograr un hueco en los estantes de los establecimientos, esto a su vez, provocará que el producto se encarezca por el aumento de precio derivado de esa publicidad, y las consecuencias las pague el cliente final.

Si en Mercadona se compitiera de esta forma, siendo su objetivo la satisfacción al 100% del cliente, tendrían que disponer de todas y cada una de las marcas que hubiera en el mercado, puesto que no hay dos clientes con las mismas preferencias. Cómo solución a estos problemas se plantean dos cambios:

*1º. "Marca no es igual a producto y producto si es igual a necesidad"
(Mercadona. 2005:60)*

Es necesario ser capaces de disponer de aquellos productos que necesite el cliente, sin necesidad de contar con todas y cada una de las marcas y variedades que ofrecen esos artículos.

2º. "En lugar de que el Jefe sea quien arriesga eligiendo marcas de entre los lineales debemos ser Totalers" (Mercadona. 2005:60)

Siguiendo la regla de oro de conseguir la satisfacción plena del cliente, el proceso de que él decida que marca escoger entre las ofertadas supone un riesgo de que esa elección no responda a sus necesidades. Para ello son los que trabajan en la empresa los encargados de conocer el producto para saber determinar sus necesidades, orientándoles en el proceso de compra, es decir, actuar como prescriptores, librando al cliente del riesgo, asumido hasta ahora, de una mala elección. El término totaler, hace referencia a prescribir a El Jefe las soluciones adecuadas para cada necesidad.

Para lograr todo ello, es indispensable el contacto directo con los jefes para conocer al máximo cuáles son sus demandas y poder satisfacerlas de la mejor forma. Son diferentes las vías de contacto con el consumidor; en la propia tienda, en el servicio telefónico de atención al cliente, en el apartado sugerencias de la página web, en los centros de co-innovación o en las reuniones que se realizan.

Referente a los centros de co-innovación;

"La compañía, desde 2011, dispone de 12 centros cercanos a sus tiendas con el objetivo de mejorar productos o desarrollar nuevas soluciones con la colaboración de los clientes. Por estos centros pasan más de 9000 clientes al año para aportar sugerencias y compartir experiencias"³⁵

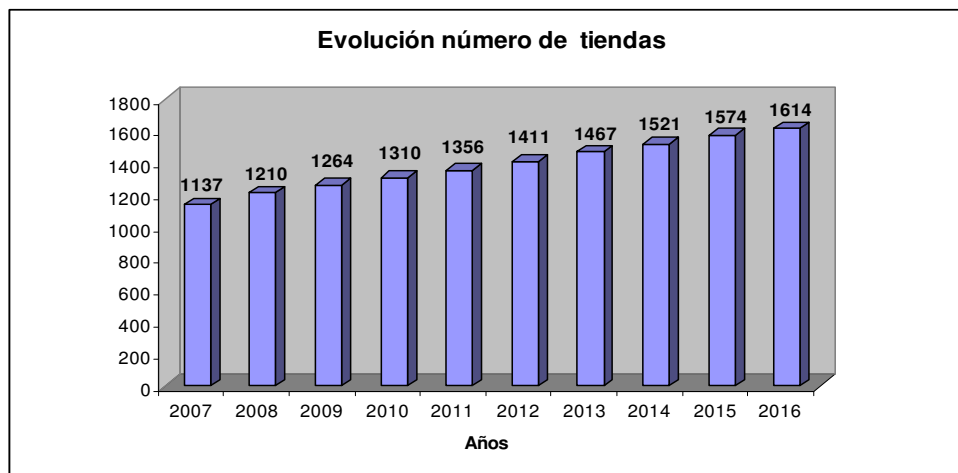
³⁵ <https://www.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-innova-con-los-clientes-en-sus-centros-de-coinnovacion/news>

Se llaman co-innovación, porque se entiende como una colaboración entre Mercadona y los jefes, y éstos saben que la finalidad es satisfacerlos. Se dividen en tres fases;

“primero escuchar, observar y saber lo que el cliente está demandando, segundo trasladar la información a compras y al proveedor, y tercero implantarla en tienda.”³⁶

Esto se puede relacionar con las nuevas tendencias de marketing llamadas marketing experiencial o vivencial, consistente en crear sensaciones y experiencias únicas en los consumidores haciéndoles sentir parte de la empresa y componentes esenciales de la misma. (Santesmases y otros. 2011:433)

Para responder a la satisfacción del consumidor se ha apostado año tras año por inaugurar tiendas nuevas, así se proporciona mayor comodidad al cliente puesto que cada vez tiene más próxima la tienda donde realizar su compra. Como se puede observar en la gráfica, de 2007 a 2008 se realizó un mayor número de aperturas, un total de 73, coincidiendo este mismo año con el liderazgo de Mercadona en el ránking nacional de satisfacción de los clientes en el sector de la alimentación³⁷, según el índice STIGA de satisfacción al consumidor³⁸. En los años 2010 y 2011, pese a ser los años en que los efectos de la crisis económica fueron más pronunciados (así se mostrará en el próximo apartado) se siguieron abriendo establecimientos, aunque la cifra es menor si la comparamos con otros años, un total de 46 aperturas en ambos casos.



Elaboración propia. Fuente: Informe de Gestión Mercadona años 2007-2016

³⁶ <https://www.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-innova-con-los-clientes-en-sus-centros-de-coinnovacion/news>

³⁷ <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-mercadona-lidera-indice-satisfaccion-consumidores-sector-distribucion-alimentacion-20090411124329.html>

³⁸ STIGA es un índice que se especializa en analizar la experiencia de los clientes, mediante procesos de recogida y análisis de datos. Se publican los resultados obtenidos anualmente sobre la satisfacción de éstos por sectores. La web de STIGA DATA: <https://web.stigacx-on.com/>

2.-LOS TRABAJADORES

“No solo necesitamos que el trabajador se esfuerce con sus manos, sino también con su cerebro y para ello hemos de ganarnos su corazón” (Mercadona. 2005:97)

Partiendo de la base de que el cliente es el jefe por tener el poder sobre la vida o muerte de la empresa, el que tiene que atenderlo será el siguiente componente de la estrategia; el trabajador, puesto que en sus manos está conseguir que el cliente esté satisfecho plenamente.

Satisfacción y motivación son dos características que deben acompañar en todo momento al trabajador. Un trabajador descontento o desmotivado no proporcionará la calidad en el servicio exigida por la empresa, además el cliente percibirá en el trato recibido si ese trabajador se siente parte valorada de la compañía y está satisfecho formando parte de ella.

Por tanto, cuidar al trabajador es importante tanto en el sentido directo; pues trabajará mejor y con más ganas, como en el sentido indirecto; el cliente percibirá que es una empresa que trata bien a sus trabajadores produciendo una mejora de la reputación que se tiene de ella y su imagen exterior. Esto es una forma de publicidad indirecta sin necesidad de invertir en ninguna campaña.

Este cuidado del trabajador no tiene otro fin que la exigencia al mismo, de su implicación al 100% con la cultura de la empresa, que no es otra que, la cultura del trabajo y del esfuerzo.

Una de las exigencias que el trabajador debe cumplir, es ser poseedor de formación académica, preferiblemente universitaria, puesto que:

“para tener un comportamiento de calidad total tenemos que tener predisposición a aprender, estar formado e informado” (Mercadona. 2005:124).

Este requisito es un mérito que facilita la promoción interna, que es uno de los incentivos que aplica la compañía. Además la empresa realiza cursos de formación continuos y exige a los empleados, fuera de su horario laboral, la realización de trabajos puntuales sobre temas relacionados con la compañía o la lectura de libros recomendados.

Siguiendo el MCT, otra exigencia es la obligación de observar y obtener información extra, en cualquier momento, para el bien de la empresa por parte de toda la plantilla que la forma.

Esto es observar los hábitos de los consumidores tanto dentro como fuera del establecimiento. Por ejemplo, un cliente que esté en la sección de perfumería, puede expresar la opinión que tiene sobre un producto determinado. Del mismo modo, una charla entre amigas en una cafetería, puede proporcionar información sobre deseos, percepciones o experiencias de compra, que debidamente analizadas pueden ser incorporadas en la estrategia de venta de la empresa.

Así pues, en el vocabulario establecido por Mercadona, todos los trabajadores se convierten en prescriptores. Estos son los encargados de prescribir los productos

recomendados, publicitando así los de marca blanca y suponiendo para la compañía un ahorro en costes de publicidad muy importante.

Los prescriptores serán, por tanto, un nexo de unión entre clientes y proveedores. Son los responsables de trasladar todas las informaciones extraídas a proveedores e interproveedores, para una vez obtenido el producto que responda a las características demandadas recomendarlo a los clientes.

Es fundamental que estén formados e informados, pues serán el nexo para transmitir a los proveedores los deseos de los clientes. Tienen que ser conocedores de productos, envases y procesos para que lo que no aporte valor sea descartado, sin disminuir la calidad.

La coordinación de todos en el punto de venta es esencial, midiéndose su productividad en cada momento. Un ejemplo puede ser el tema de gestión de colas, a todos los empleados se les controla el tiempo que tardan entre un ticket de compra y otro, siendo fundamental que el tiempo empleado en atender a un cliente coincida con el tiempo en que un nuevo cliente llegue a la cola. Es decir, si se tarda en cobrar dos minutos será esencial que en esos dos minutos solo venga un cliente a la cola para que la capacidad de absorción del sistema sea la correcta y no se produzcan líneas de espera. (Díez de Castro y Landa. 2000:336)

Aplicando al personal de la empresa el lema de Juan Roig de “primero dar, luego pedir y después exigir”, se afirma que las condiciones proporcionadas a los trabajadores distan de las proporcionadas en la mayoría, por no decir en todas, las empresas del sector.

En 1997 se comienza a aplicar el principio de equidad; a igual responsabilidad mismo sueldo. Para garantizar la transparencia en este aspecto, en las salas de personal de cada tienda, se coloca el documento de tablas salariales que percibirá cada empleado por igual, según tramo y categoría. Las diferentes categorías de empleados quedan clasificadas de la siguiente forma:

GERENCIA A Trabajadores en tienda	GERENCIA B Ayudantes de coordinadores	GERENCIA C Coordinador de planta
TRAMO 1	TRAMO 1	TRAMO 1
TRAMO 2	TRAMO 2	TRAMO 2
TRAMO 3	TRAMO 3	TRAMO 3
TRAMO 4	TRAMO 4	TRAMO 4
TRAMO 5	TRAMO 5	TRAMO 5

Los trabajadores, llamados gerentes, se clasifican en tres categorías o gerencias según el grado de responsabilidad y de formación, adquirida en la mayoría de ocasiones dentro de la empresa. La única excepción implantada en los últimos años, es la categoría A plus, donde se localizan los encargados de la tienda, que antes pertenecían a la categoría B.

Dentro de cada categoría hay 5 tramos salariales, por ejemplo, los recién ingresados en la empresa y pertenecientes a la gerencia A; cajeras, reponedores, charcuteros...entran directamente a pertenecer al tramo 2.

Cada final de ejercicio se realiza una evaluación para incentivar el esfuerzo individual, conocida como entrevista de evolución, que es llevada a cabo por la coordinadora de tienda, donde se analizan los puntos fuertes y débiles de cada empleado y se les fija unos objetivos para el próximo periodo, si se aprueba dicha evaluación se produce una subida de salario; pasando al tramo siguiente.

Además de esta subida de salario, si la compañía alcanza el objetivo propuesto por la cadena y los empleados superan la entrevista de evolución tienen derecho a recibir una parte proporcional de dichos beneficios, es lo conocido como la prima individual.

Una vez alcanzado el tramo 5, no se puede aspirar a percibir mayor salario pero sí a ganar doble prima o a cambiar de gerencia gracias a la promoción interna, siempre que el nivel de formación académica del trabajador lo permita.

Respecto a la duración de los contratos, en 1999 finaliza el proceso iniciado en 1995 de hacer fijos a todos los trabajadores de la plantilla desde el momento de su incorporación en la empresa.³⁹

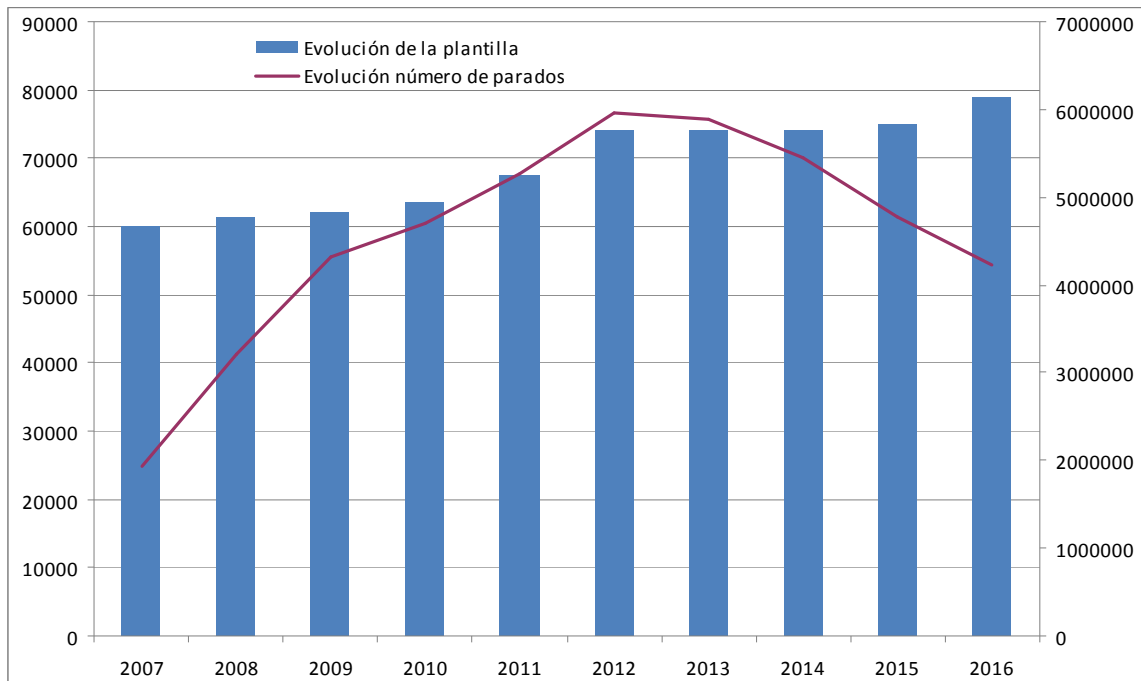
Para representar la evolución de la plantilla con respecto a la evolución del número de parados del país desde los años 2007 a 2016, se presenta la tabla numérica cuyos datos han sido obtenidos del Instituto Nacional de Estadística; apartado de encuesta de población activa y de las memorias anuales de Mercadona.

Se decide analizar la evolución desde el año 2007 por ser el año que daría inicio a la crisis económica por la que atravesó España.

Año	Evolución de la plantilla	Evolución número de parados
2007	60000	1927600
2008	61500	3207900
2009	62000	4326500
2010	63500	4696600
2011	67500	5273600
2012	74000	5965400
2013	74000	5896300
2014	74000	5457700
2015	75000	4779500
2016	79000	4237800

³⁹ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>

A continuación, para facilitar la interpretación se realiza el gráfico de ambas variables:



Elaboración propia. Fuente: INE encuesta de población activa y memorias anuales de Mercadona

Cómo se puede observar, desde el año 2007 el número de parados fue en continuo ascenso, cada año se destruían miles de puestos de trabajo. Destaca el hecho de que Mercadona apueste por aumentar su plantilla pese a la situación negativa por la que atravesaba el panorama laboral español. En el año 2012, la tasa de paro en el país llega a su cifra máxima, Mercadona ese año aumenta la plantilla en 6500 empleados más con respecto al año anterior, esta cifra se mantendrá estable durante tres años consecutivos hasta 2015, donde vuelve a repuntar. Según palabras del presidente, fueron años difíciles pero había que apostar por la empresa, navegando contracorriente. Los esfuerzos llevados a cabo antes del 2012 provocaron de 2012 a 2015 la necesidad de ser más prudentes, no ampliando la plantilla. Cuando la recuperación del país fue más evidente, ya que la tasa de paro descendía anualmente, se retomaron las contrataciones.

A modo de resumen, otras ventajas con las que cuentan los empleados son:

- Jornadas de trabajo seguidas, pues los turnos partidos disminuirían su motivación.
- Conciliación vida familiar y laboral, por ejemplo, el centro logístico de Cienpозuelos cuenta con una guardería para hijos de empleados
- Ubicación del centro de trabajo más próximo a su lugar de residencia; siempre y cuando las vacantes del momento lo permitan.
- Pese a pertenecer al sector comercio dónde es frecuente la apertura de la mayoría de domingos y festivos, Mercadona decide en 2004 cerrar estos días, salvo excepciones.

3.-LOS PROVEEDORES

“Para poder satisfacer a El Jefe, el proveedor que es quien nos suministra los productos debe estar totalmente satisfecho”
(Mercadona. 2005:110)

Aunque según el MCT, los proveedores estén en el orden secuencial en el tercer puesto, se puede afirmar que constituyen la principal fuente de ventaja competitiva puesto que suponen un elemento diferenciador de su estrategia.
(Guerras y Navas. 2008:283)

En 1996 nacen las marcas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy, cada una perteneciente a una sección; alimentación, higiene, droguería y mascotas. A partir de entonces, estos productos se ofrecen en el establecimiento como “producto recomendado” en lugar de marca blanca.

La diferencia entre marca blanca y producto recomendado, está en que el primero prioriza precio a calidad, y es reconocido como de segunda categoría, mientras que el segundo consiste en reunir ambas características, pues las considera igual de importantes.

“Los proveedores que forman parte de la empresa se pueden clasificar en proveedores clásicos; usan a Mercadona como suministradora de los productos que ellos fabrican, e interproveedores; ven a Mercadona como Totalers, suministradores de soluciones para que el cliente satisfaga sus necesidades.” (Mercadona. 2005:111)

DISTRIBUIDOR

PROVEEDOR → DISTRIBUIDOR → CLIENTE

TOTALER

INTERPROVEEDOR ← TOTALER ← EL JEFE

Mientras que un distribuidor pone a disposición de los clientes las marcas que los proveedores ofertan y éstos tienen que elegir cuál de ellas escoger, un totaler escucha las sugerencias, sabe los deseos de los clientes y es el encargado de transmitirlos al suministrador, quién fabricará el producto que mejor se adapte a estos requisitos. Por tanto;

“la importancia que adquiere el papel de interproveedor y proveedor es fundamental, pues tendrán que ofrecer una marca plenamente garantizada y la posibilidad de realizar una buena cesta de la compra”.
(Mira. 2013:175)

Dicho esto, para poder disponer de productos que ofrezcan una buena cesta de la compra, ante cada tipología se podrá escoger entre:

-Productos Hacendado. Son los recomendados por la relación calidad-precio. La fabricación de éstos es llevada a cabo por los interproveedores.

-Productos Oro. Son los fabricados por proveedores presentados con el nombre de una marca que no es ni su marca principal ni marca Hacendado. Ejemplo: "Galletas Gullón" fabrica también "Galletas Selecta".

-Productos Platino. Son aquellos productos de marca reconocida. En la mayoría de casos estos productos son los que la empresa llama, producto "Jefe Enamorado", es decir, aquellas referencias y marcas de las que no se pueden prescindir puesto que el cliente exige su presencia en los lineales. Un claro ejemplo sería Coca Cola.

Así pues, son los interproveedores, los que realmente se alienan con el MCT de la empresa, pues comparten el mismo objetivo y establecen un vínculo de cooperación más sólido. Al ser una pieza clave en la compañía, existe total transparencia con ellos, llevando a cabo una política de libros abiertos y se intentan satisfacer también todas sus necesidades.

Se establece así una relación de dependencia mutua. La confianza entre ambos es un requisito indispensable, pues de igual forma que el interproveedor depende en gran medida de Mercadona para sobrevivir y arriesga su capital, Mercadona ha de confiar en que su prestigio mediante la colaboración con éstos no se vea dañado, sino todo lo contrario.

Las condiciones contractuales se sustentan en contratos fijos y se rigen por el nivel de exigencia que les requiere Mercadona, puesto que, a cambio de garantizarles una estabilidad en volumen de fabricación, que no podrían asegurarse si no trabajaran con la compañía, les exige que lleven a la práctica los términos "*innovación, cooperación, alineamiento estratégico y estándares de calidad*" (Mira. 2013:146)

Actualmente la empresa cuenta con un total de 126 interproveedores que pueden ser clasificados en tres categorías;

1º- Empresas que tienen su marca propia y son interproveedores en los productos donde están especializados. Siguen con sus marcas propias pero no pueden fabricar marcas blancas para otros distribuidores.

Casa Tarradellas. Esta empresa ha decidido fabricar pizzas y embutidos para Mercadona, junto con la fabricación de productos de marca propia que vende en diferentes canales de distribución. Gracias a la alianza llevada a cabo con la empresa ambos obtienen beneficios, por una parte su facturación se triplica anualmente y por otra parte, Mercadona se asegura un producto recomendado procedente de la empresa que es mejor acogida, en lo que ofrece, por parte de sus clientes.

2º- Empresas que entraron como proveedores para convertirse en interproveedores. Es decir, disponen de marca propia, cuyo volumen de fabricación se convierte en residual por acabar volcándose con Mercadona, por ser con ésta, con la que obtienen más beneficios.

Antiu Xixona. Esta empresa dependía de la facturación realizada en el último trimestre del año, pues se dedicaba en exclusiva a la fabricación de turrón. La alianza con Mercadona supuso la fabricación de turrón Hacendado además de la fabricación de toda la gama de chocolates que ofrece el supermercado. Dicha colaboración supuso la apertura por parte de Antiu Xixona de una fábrica en Jijona dedicada exclusivamente a productos derivados del cacao⁴⁰, además se garantizó una producción durante todo el año y no sólo para una campaña determinada como venía haciendo antes de convertirse en interproveedor.

3º- Empresas nacidas para ser interproveedores. Aquí nos encontramos tanto con empresas que han operado independientemente pero tras acuerdos con Mercadona dedican su producción en exclusiva para la empresa. Y con empresas que ya se fundan con la exclusividad total por parte de Mercadona. En este tipo de empresas la compañía exige lo que se tiene que fabricar, los precios y los plazos.

Anitín. Es reconocida por su pan de pipas, es uno de los interproveedores que fabrican en exclusiva para la empresa desde el año 2000. La idea propuesta por el propietario del horno a Juan Roig, fue trasladar unas galletas elaboradas con esencia artesanal directamente a Mercadona. Mediante el acuerdo de colaboración se les garantiza una venta total de 110000kg de productos diarios. Antes de trabajar con Mercadona se facturaban 6 millones de euros y había un total de 140 de trabajadores. Actualmente se facturan unos 60 millones de euros anuales y cuentan con 740 trabajadores. Sin este acuerdo, Anitín no habría llegado a crecer de esta forma.⁴¹

Respecto al proceder si alguna de las partes decide romper la relación contractual, existe un período máximo de tres años para “desengancharse”; *“para que el fabricante tenga tiempo de buscar a otros clientes, y el comprador de buscar a otros proveedores.”* (Alfonso. 2014:107)

Galletas Quely. Para citar algún ejemplo de ex interproveedor, nos encontramos con Galletas Quely, ⁴² hasta 2009 fabrican para Mercadona bajo el nombre de Hacendado. En este año, la empresa familiar mallorquina, se dio cuenta que estaban dejando de lado su marca principal, es decir, estaban perdiendo su esencia por dedicarse más a su labor como interproveedor de una compañía que le garantizaba mayores ventas anuales de este segundo producto, y provocaba que ellos mismos hicieran sombra a los productos estrella de la marca.

⁴⁰ <http://www.expansion.com/valencia/2016/11/08/5821c19f46163f6f458b461c.html>

⁴¹ Reportaje sobre Mercadona retransmitido en noviembre de 2016 por el periodista Jordi Évole, en el programa Salvados de La Sexta. <http://www.lavanguardia.com/television/20161128/412220327145/evole-mercadona-salvados-la-sexta.html>

⁴² <http://www.europapress.es/illes-balears/noticia-quely-dejara-fabricar-marcas-blancas-partir-marzo-vendera-galletas-30-mas-baratas-20090213143955.html>

Por último, cabe mencionar la última campaña llevada a cabo por la empresa, “productos de proximidad” consiste en llegar a acuerdos con productores locales para poder ofrecer un producto fresco y de calidad. Un ejemplo es la campaña de naranjas, cuyo origen en el 90% de los casos es de origen local.

“Actualmente se mantiene acuerdos con 8000 agricultores, 12000 pescadores y 4800 ganaderos de nuestro país”⁴³.

⁴³ <https://www.mercadona.es/es/actualidad/campana-de-naranjas-de-proximidad-en-mercadona/news>

4.-LA SOCIEDAD

“El bienestar de la sociedad depende del número y de la calidad de las empresas” (Mercadona. 2005:116)

La sociedad ocupa el cuarto lugar en los componentes del MCT. Este apartado se puede relacionar con la responsabilidad social corporativa de Mercadona que trata de contribuir activamente a la mejora social, económica y medioambiental de las zonas donde se ubica con la finalidad de producir un impacto positivo en el conjunto de la sociedad.

Por la imposibilidad de citar todas y cada una de las actuaciones que la empresa ha hecho a favor de la sociedad, se limitará a proporcionar algunos ejemplos sobre cada tema.

Mejora social

“Mercadona está adherida desde 2011 al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.”⁴⁴

Cabe mencionar también, la importancia de la calidad de trabajo proporcionada en cuanto a salarios más altos que la media española en dicho sector, y en cuanto a la estabilidad proporcionada gracias a sus contratos indefinidos.

Respecto a las ayudas sociales, según datos publicados en la web de la empresa, colabora con más de 200 comedores sociales y bancos de alimentos, llegando a destinar un total de 9600 toneladas.

Finalmente, es importante su compromiso con la convivencia con formatos tradicionales de comercio; un ejemplo cercano, sería su presencia en el Mercado del Olivar de Palma. Según afirman fuentes orales, fue el proyecto de Mercadona para tener presencia en dicho mercado, el que propició la reforma del mismo, cuya inversión fue soportada en parte por la compañía valenciana.

Mejora económica⁴⁵

Las cifras recogidas por la empresa durante el año 2017 han sido un total de 1441 millones de euros destinados a la contribución tributaria.

El impacto de la cadena de montaje en el país ha supuesto un 1.7% del PIB nacional, reflejo de la gran productividad de la empresa, y un 3% de empleo total, creando trabajo directo, indirecto e inducido para un total de 545000 personas.

Mejora medioambiental

En 2006, la compañía afirma que lleva a cabo una Producción Social, producir cada vez más pero utilizando menos recursos naturales. Ejemplos de ello, son los

⁴⁴ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad>

⁴⁵ <https://www.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

sistemas de ahorro de agua implantados en los bloques logísticos o los sistemas de ahorro de electricidad en los supermercados mediante la recuperación del calor que desprenden las máquinas para aclimatar las tiendas. (Mira. 2013:187)

El nuevo modelo de tienda eficiente que se están implantando poco a poco en todas sus tiendas, prevén un ahorro energético del 40% respecto a los establecimientos tradicionales.

Actualmente, colabora en una campaña de fomento del reciclaje llevada a cabo por el Govern de les Illes Balears. Los medios utilizados son carteles informativos expuestos en la puerta de sus establecimientos.

Este último año se ha realizado una inversión de 34 millones destinados a la protección del medio ambiente, cifra superior a la del ejercicio 2016, cuyo importe total ascendía a 26 millones de euros.⁴⁶

⁴⁶ Informe de Gestión de las Cuentas Anuales de Mercadona. 2016

5.-EL CAPITAL

*“Satisfaciendo al capital la tarta se hará más grande y habrá más para repartir entre los cinco componentes, así la empresa crecerá”
(Mercadona. 2005:124)*

Dentro del MCT se establecen una serie de reglas a tener presentes en este quinto componente:

-Ganar dinero tiene que tener un horizonte temporal a largo plazo, nunca a corto plazo.

-Hay que saber que los recursos no son ilimitados; de la misma forma que el capital propio es limitado el capital de la empresa también lo es.

-Hay que distinguir medios físicos de medios mentales. Es fundamental ordenar las ideas para no pensar que cuantos más medios físicos tengamos mejores resultados se obtendrán.

La filosofía de la empresa consiste en destinar aproximadamente el 70% de los beneficios obtenidos a la reinversión y al pago de primas entre los trabajadores, quedando el 30% restante para reparto de dividendos.

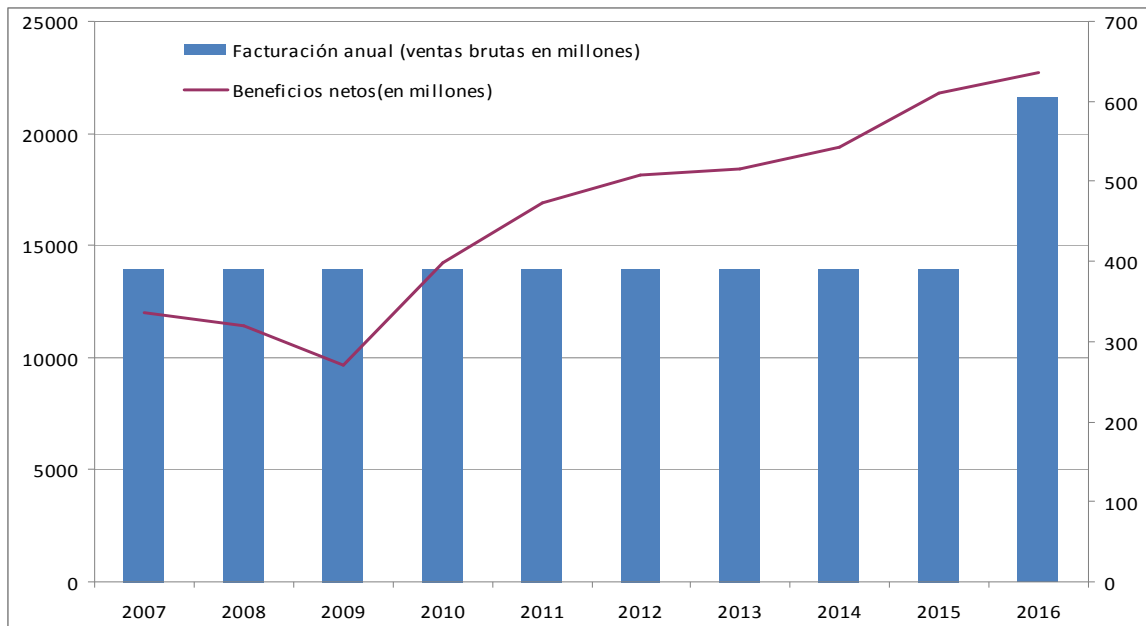
En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos desde 2007 a 2016 tanto en ventas brutas como en beneficios netos. Posteriormente se realiza el gráfico para facilitar la interpretación de los mismos.

Año	Facturación anual (ventas brutas en millones)	Beneficios netos(en millones)
2007	13986	336
2008	15379	320
2009	15505	270
2010	16485	398
2011	17831	474
2012	19077	508
2013	19812	515
2014	20161	543
2015	20831	611
2016	21623	636

Respecto a las ventas brutas en el año 2009 se produce la subida más discreta de todos los años, con un 1% respecto al 2008. Esto es debido a la decisión tomada por la empresa de suprimir de golpe casi un millar de referencias de diferentes marcas y productos. El objetivo principal por el que se tomó esta decisión fue el capital, que los resultados no cayeran. Así que se priorizó el quinto componente sobre el primer componente, esta decisión fue mal acogida por los clientes que consideraron que el surtido actual no respondía a sus necesidades.

En cuanto a la evolución de los beneficios netos se observa que en 2008, Mercadona registra una bajada de los mismos en 16 millones de euros. Esta bajada será más pronunciada en 2009, con un descenso en 50 millones. Pese a ser una cifra impactante, los resultados que esperaba obtener la compañía eran

aún más pesimistas.⁴⁷ Para remontar estas cifras, se decide reimplantar la estrategia de la empresa. La finalidad era ajustar todavía más los precios del carro menú y para ello había que ofrecer un surtido eficaz y de calidad, refiriéndose como eficaz a un surtido completo, no con más variedades de productos sino con las necesarias para responder a las demandas. Para ello fue necesario volver a incorporar algunos “productos estrella” que se habían suprimido así como revisar todos los contratos con proveedores e interproveedores, y exigirles un esfuerzo actual para una recompensa futura. Los buenos resultados proporcionados por la estrategia supusieron un fuerte aumento en 2010, llegando a los 398 millones de euros, 128 más que el año anterior, registrando la subida más fuerte del periodo.

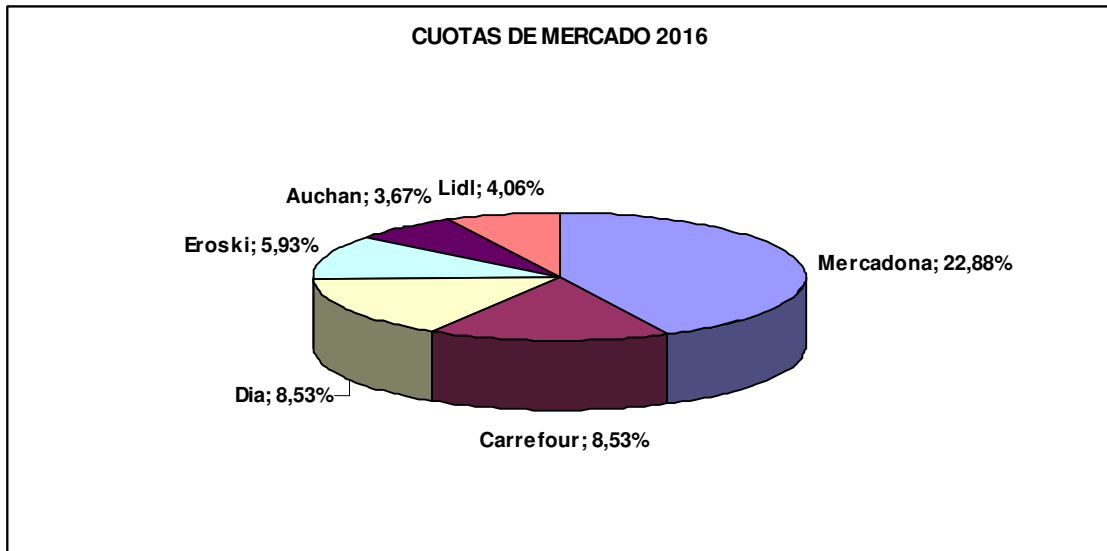


Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Mercadona SA 2007-2016

⁴⁷ <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/1958214/03/10/Mercadona-gana-un-16-menos-en-2009-pero-presume-de-bajar-los-precios-un-10.html>

ANÁLISIS COMPARATIVO

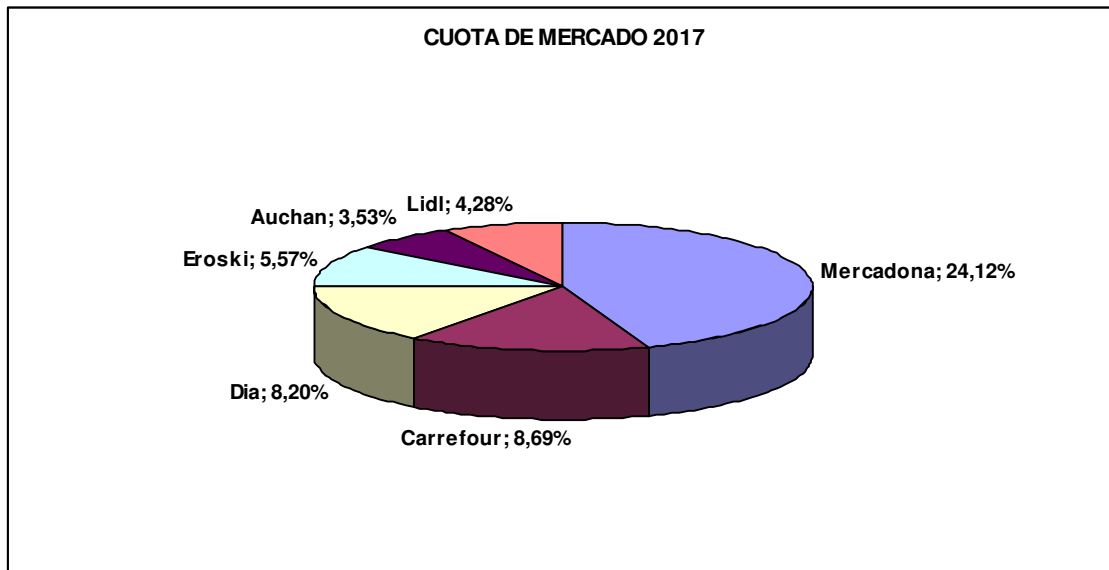
En el siguiente apartado se muestra una comparativa de precios de Mercadona junto con las cinco cadenas de distribución que lideran la cuota de mercado de gran consumo en España. El reparto de la misma en los dos últimos años, se muestra a continuación:



Elaboración propia. Fuente: Kantar Worldpanel 2016⁴⁸

Mercadona lidera la cuota de mercado con un total de 22.88%, con una diferencia considerable pues casi supone la misma cuota que la suma del resto. Seguidamente aparece Carrefour y Alcampo, ambos compiten por un mismo porcentaje sobre el total.

⁴⁸ "Kantar Worldpanel es el experto global en el comportamiento del consumidor. Los paneles de consumo de Kantar Worldpanel permiten seguimientos de mercado, análisis avanzados y soluciones a medida que inspiran decisiones de éxito para marcas, distribuidores, analistas de mercado y administraciones públicas en todo el mundo." <https://www.kantarworldpanel.com/es/Nosotros>



Elaboración propia. Fuente: Kantar Worldpanel 2017

Los datos de 2017 se muestran más positivos para Mercadona que los del año anterior, ganando 1.24 puntos se convierte en la cadena que más crece afianzando su posición de liderazgo. Carrefour crece 0.2 puntos y Lidl lo hace en 0.22. Los más perjudicados son Auchan, Día y sobre todo Eroski con la pérdida de cuota más significativa.

Procediendo al análisis de precios, los productos escogidos para realizar dicha comparativa han sido una muestra extraída de los artículos de la cesta de índices de precios al consumo de 2016, concretamente un total de 100 productos que han sido divididos por secciones; alimentación, perfumería e higiene y por último droguería. La recogida de precios se ha realizado del día 26 de febrero al 10 de marzo de 2018.

El número de productos escogidos para cada sección tiene por objeto ser una muestra representativa de las referencias disponibles en cada una de las secciones, siempre tomando como base Mercadona. Así pues, para el apartado de alimentación han sido analizados una totalidad de 55 productos, para el apartado perfumería ha sido recogido el precio de 25 productos, finalmente para el apartado droguería; el cuál dispone de menos referencias, el análisis se ha basado en 20 productos.

La finalidad, una vez reflejados los precios de venta al público, será contrastar si verdaderamente la estrategia seguida por el modelo de calidad total, SPB siempre precios bajos, donde se entienden los precios como factor de posicionamiento clave, es verdaderamente el factor de su éxito.

Para facilitar la interpretación de los precios, se indicará en amarillo aquellos que sean los más baratos. Al finalizar el listado de cada sección se comentará

brevemente el resultado obtenido para dar paso a unas conclusiones finales sobre dicho análisis.

APARTADO DE ALIMENTACIÓN

	HACENDADO	CARREFOUR	ALCAMPO	DÍA	LIDL	EROSKI
1.Aceite oliva suave(1l)	4.09	4.05	3.74	4.09	4.09	4.19
2.Aceite girasol (1l)	0.99	0.95	0.95	1.02	0.99	1.15
3.Vinagre de vino(1l)	0.6	0.6	0.45	0.49	0.57	0.60
4.Sal (1kg)	0.21	0.21	0.19	0.21	No dispone	0.21
5.Harina de trigo (1kg)	0.39	0.4	0.59	0.42	0.39	0.39
6.Baguette	0.45	0.39	0.39	0.39	0.37	0.45
7.Pan de molde (600gr)	1.16	1.16	1.2	1.17	1.16	0.95
8.Tostadas 1kg	2.36	2.50	1.09	2.49	2.29	2.78
9.Agua (1.5l)	0.27	0.29	0.22	0.21	0.29	0.39
10.Zumo piña (1l)	0.59	0.61	0.59	0.63	0.58	0.68
11.Refresco cola (33cl)	0.25	0.24	0.23	0.26	0.47	No dispone
Refresco naranja (33cl)	0.25	0.25	No dispone	0.24	0.25	No dispone
12.Cerveza (33cl)	0.22	0.25	No dispone	0.24	0.39	No dispone
13.Lече entera (1l)	0.59	0.56	0.6	0.61	0.59	0.58
14.Lече sin lactosa (1l)	0.76	0.69	0.79	0.72	0.76	0.96
15.Arroz(1kg)	0.75	0.71	0.69	0.69	0.69	0.75
16.Espaguetis (1k g)	0.75	0.75	0.96	0.75	0.75	1.20
17.Macarrones (1kg)	0.75	0.75	0.74	0.75	0.75	0.75
18.Lentejas (1kg)	1.49	1.24	1.29	1.16	1.45	1.3
19.Garbanzos (1kg)	1.99	2.39	1.98	1.98	1.99	2.20
20.Judía blanca	1.69	1.69	1.65	1.89	1.69	1.69
21.Judía pinta	1.90	1.98	1.89	1.63	1.89	1.90
22.Caldo pollo (1l)	0.90	0.95	0.85	0.91	0.79	0.86
23.Atún girasol (pack 3)	1.74	1.79	1.44	1.67	1.85	1.79
24.Corn flakes (500gr)	1.29	1.65	1.07	1.05	1.69	1.09
25.Docena de huevos	1.29	1.45	1.28	1.19	1.29	1.33
26.Café natural (250gr)	1.05	1.05	1.14	1.2	1.07	1.05
27.Té verde (25bolsas)	1	0.62	0.60	0.57	0.75	1.34
28.Galletas (pack3)	0.99	0.94	0.98	1.09	1.24	1.25
29.Tomate frito (pack 3)	0.80	0.95	0.73	0.89	0.99	1
30.Patatillas onduladas	0.56	0.54	0.50	0.50	0.55	0.55
31.Aceituna negra lata (200gr)	0.60	0.56	0.43	0.59	0.59	0.89
32.Jamón serrano lonchas (250gr)	3.25	3.10	3.14	3.19	3.19	4.15

33.Jamón cocido lonchas (200gr)	1.43	2.08	1.69	1.8	1.59	1.69
34.Paté de hígado de cerdo	0.99	0.74	0.70	0.95	No dispone	2.19

35.Judías congeladas (1kg)	1.05	1	0.99	1.05	0.99	1.11
36.Patatas fritas congeladas (1kg)	1.05	1	0.94	0.95	0.99	1
37.Pizza jamón y queso precocinada	1.99	1.99	1.90	1.90	1.99	No dispone
38.Ensalada 4 estaciones	0.6	0.59	0.57	0.58	0.59	0.60
39.Margarina	0.8	0.79	0.88	0.85	0.79	0.85
40.Queso fresco	3.97	3.18	3.1	3.30	3.96	3.92
41.Danone natural	0.96	0.96	0.99	0.96	0.99	0.96
42.Quesitos 1kg	3.71	3.74	4.16	3.72	3.92	3.88
43.Flan de vainilla	1.17	1.17	1.10	1.25	1.15	1.2
44.Miel 1kg	4.1	4.1	3.99	3.69	3.49	4.1
45.Magdalenas redondas 1kg	1.61	No dispone	1.65	1.69	1.61	1.61
46.Mermelada fresa	2.39	1.94	2.17	1.98	2.14	2.1
47.Tableta chocolate leche	4	4.40	4.13	3.9	3.9	3.8
48.Crema chocolate untar	3.30	3.31	3.12	3.47	3.19	3.12
49.Pipas con sal 1kg	4.75	3.93	3.36	4.25	3.45	6.41
50.Pan rallado 1kg	0.89	0.89	0.84	0.8	0.90	0.64
51.L leche condensada 1kg	1.99	1.99	2.14	2.49	3	2.28
52.Mejillones en escabeche	14.35	16.23	14.34	16.67	9.23	13.42
53.Margarina 1kg	1.6	1.62	1.64	1.5	1.90	1.66
54.Mayonesa	2.50	2.69	2.06	1.89	1.82	2.84
55.Ketchup 1kg	1.33	1.39	1.83	1.36	1.37	1.43

Resultados: Mercadona está muy lejos de ser el supermercado que ofrece los productos alimenticios más económicos respecto de sus rivales. El primer lugar es ocupado con diferencia por Alcampo, que encabeza la lista de productos de alimentación más baratos, seguido muy cerca de Lidl. Día, Carrefour y Eroski son los siguientes aunque con una diferencia apreciable con respecto a los dos primeros. Sorprendentemente el que ocupa última posición es la empresa objeto de estudio, con tan sólo 10 productos más económicos que el resto.

APARTADO DE PERMUFERÍA E HIGIENE

	DELIPLUS	CARREFOUR	ALCAMPO	DÍA	LIDL	EROSKI
1.Gel baño (750 ml)	0.9	1.25	1.34	1.45	1.29	0.75
2.Gel manos (500ml)	0.75	1.25	1.29	0.99	1.19	0.75
3.Champú (1000 ml)	4.25	0.89	0.95	0.94	0.89	0.99
4.Suavizante (1000ml)	0.99	0.99	4.96	1	No dispone	0.99
5.Gel afeitado (1l)	1.4	2.29	1.18	0.91	1.35	0.83
6.Bandas cera (10uds)	1.63	1.56	1.79	1.74	No dispone	1.65
7.Body milk (200ml)	1.8	1.65	1.95	1.26	0.72	0.9
8.Hidratante manos (125ml)	1.29	1.25	0.92	0.87	3.12	1.24
9.Pasta dientes (100ml)	1.2	0.87	0.86	0.95	0.95	0.86
10.Enjuague bucal (500ml)	1.35	1.28	1.39	1.29	1.35	1.4
11.Gel íntimo (500ml)	1.3	1.3	No dispone	1.60	0.99	1.48
12.Toallitas desmaquilladoras (25uds)	1	1.6	0.99	1.05	0.99	1.04
13.Quitaesmalte (100ml)	1	1	1.19	1	1.49	0.63
14.Bastoncillos (200uds)	0.55	0.5	No dispone	0.45	0.46	0.65
15.Agua oxigenada (75ml)	0.69	0.69	0.68	0.69	0.69	0.81
16.Alcohol (75ml)	0.69	0.69	0.65	0.7	0.69	0.82
17.Pañuelos (10uds)	0.9	0.65	0.58	0.67	1.49	1.29
18.Desodorante hombre(50ml)	0.75	0.95	0.79	0.87	0.75	1.10
19.Desodorante mujer(50ml)	0.75	0.88	0.79	0.75	0.75	0.99
20.Compresas (20uds)	1	1.1	0.76	1.05	1.29	1.83
21.Esponja (1ud)	0.45	0.47	0.55	0.43	0.5	0.45
22.Toallitas bebé (80uds)	1.35	1	1.09	1	0.99	1.34
23.Jabón bebé (100ml)	No tiene	0.26	No dispone	0.25	0.38	0.32
24.Cuchillas (10uds)	0.9	1.85	1.5	2.14	0.83	0.99
25.Laca 100ml)	0.38	0.5	0.62	0.33	0.37	0.37

Resultados: En la presente sección Mercadona sigue la misma línea que en la sección de alimentación; coincidiendo en número de productos más económicos con Carrefour y Eroski, concretamente tres de los 25 productos analizados son los que ofrece más baratos que el resto. Se afirma que tanto Alcampo como Lidl disponen de la gama más barata en productos de perfumería e higiene.

APARTADO DE DROGUERÍA

	MERCADONA	CARREFOUR	ALCAMPO	DÍA	LIDL	EROSKI
1.Papel baño 12 rollos	2	1.95	1.69	1.95	1.99	1.99
2.Servilletas rollo	0.56	0.56	0.56	0.55	0.57	0.61
3.Lejía 1l	0.62	0.61	0.58	0.59	0.55	0.38
4.Salfumán 1l	0.75	0.71	0.74	0.65	No dispone	0.75
5.Amoniaco 1l	0.59	0.56	0.58	0.75	0.59	0.39
6.Ambientador spray 300 ml	0.95	0.95	0.87	0.95	0.89	0.94
7.Matacucarachas 400ml	1.99	1.89	1.6	1.89	No dispone	2.25
8.Antimosquitos	1.95	1.85	1.76	No dispone	No dispone	2.05
9.Suavizante ropa 80 dosis	1.79	1.39	1.58	1.84	1.41	1.60
10.Gel prendas 1l	1.89	1.78	1.63	1.78	1.39	1.27
11.Fregasuelos 1.5l	1.05	1.03	0.65	0.95	0.99	No dispone
12.Jabón platos 1.3 l	1.55	1.62	1.38	1.39	1.29	1.50
13.Limpiamuebles 400ml	1.25	1.19	1.45	1.15	No dispone	1.35
14.Limpiacristales 1l	1.15	1.07	0.93	0.83	0.79	1.14
15.Antipolillas 2uds	1.45	1.45	No dispone	1.02	No dispone	1.59
16.Papel albal 30m	1.4	1.4	1.39	1.45	1.49	1.49
17.Film	0.95	0.73	0.75	0.68	0.69	0.99
18.Agua desmineralizada 2l	0.78	0.78	1.28	1	No dispone	0.88
19.Gel wc 750l	0.99	1.36	1.16	0.99	0.79	0.98
20.Bolsas basura 30l	1.45	1.5	1.92	1.62	1.29	1.45

Resultados: Se observa que en la sección de droguería, Mercadona tan solo ofrece uno de los veinte productos analizados por un precio inferior al de la competencia, siendo la sección dónde dispone de menos productos a precio asequible. Alcampo y Día serían los vencedores en precios bajos con seis y cinco productos, respectivamente.

COMENTARIOS SOBRE EL ANÁLISIS

Según la investigación realizada se puede concluir que la estrategia Siempre Precios Bajos no es en realidad llevada a la práctica. Esta estrategia comercial es la que lleva aplicándose en la empresa desde hace años, concretamente desde 1997, y se impulsó a raíz de la crisis económica de 2008 para proporcionar al consumidor el máximo ahorro posible, factor determinante de decisión por parte de los clientes como herramienta para hacer frente a dicha recesión.

A priori, el significado de esta estrategia se puede entender como unos precios reducidos que permitan realizar un carro de la compra más económico que el que se podría realizar en cualquier otro supermercado de la competencia. Sin embargo, una vez recogidos la totalidad de los 600 precios parece que esta estrategia pierde fuerza como factor clave de su éxito.

Tras dicha incoherencia con los resultados entre teoría SPB y precios reales se ha realizado un análisis más detallado sobre la forma de gestionar dicha estrategia, así se intenta responder a preguntas tales como por qué es el supermercado escogido por la mayoría de consumidores para realizar su compra como así se confirma en la cuota de mercado del 24.1% alcanzada en el último análisis de mercado publicado por la consultora Kantar Worldplanet.⁴⁹

Se constata que en la recogida de precios llevada a cabo en la investigación de campo propia, el resto de los supermercados disponían de ofertas puntuales.

-En muchos de los 600 productos Carrefour disponía de la oferta 3x2, comprando dos unidades la tercera sale gratis, el precio es, por tanto, una media ponderada de los tres artículos incluidos en el pack ofertado.

-Día, disponía de ofertas puntuales en algunos productos, en este caso de una semana de duración, cuyo precio recogía importantes descuentos llegando incluso a una rebaja del 40% sobre el precio normal. Además es un supermercado donde es habitual realizar la campaña del día sin IVA.

-Referente a Lidl, durante la recogida de precios, algunos de los productos formaban parte de la cartera "Producto especial", consistente en rebajar algunos artículos para impulsar su venta. Esta promoción está siempre presente en dicho establecimiento, sólo que los productos que forman parte de ella van rotando, de tal forma que una semana un producto se puede convertir en el más barato de todo el mercado, y la semana siguiente su precio puede estar por encima de la media.

-Eroski, por su parte, es el supermercado donde menos promociones se han encontrado durante la recogida, excepto en algunos productos cuya caducidad era próxima, la localización de los cuales se situaba al lado de las cajeras que se encargaban de ofrecerlos.

⁴⁹ <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2018/febrero-2018-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-esp%C3%B1a/>

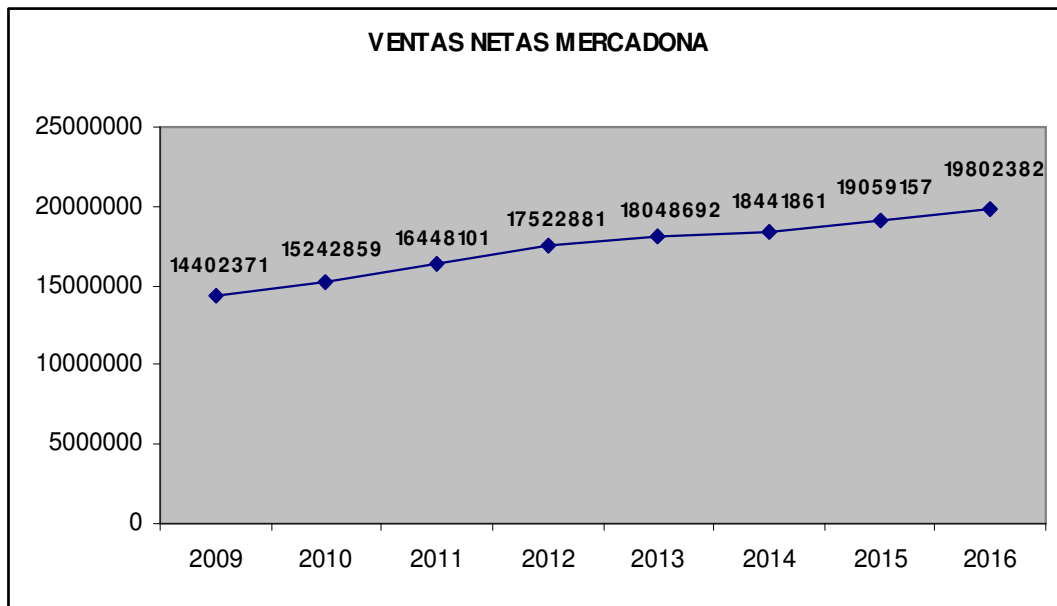
-En contraposición al resto, en Mercadona no se ha encontrado ninguna oferta, descuento o promoción especial. Son precios que se mantienen invariables a lo largo del año. Se confirma así que SPB no consiste en tener la oferta más ofertada del mercado, sino la que mantiene una estabilidad en el tiempo, independientemente de cuándo se realice la compra, y una mejor relación calidad-precio. Es decir, si bien es cierto que en ocasiones puede haber alguna oferta puntual, como a la hora de lanzar un nuevo producto o para incentivar la rotación de inventario de un determinado artículo, por norma es que éstas no sean la tónica general.

Referente a la variedad de productos de marca propia se puede afirmar que Mercadona es el supermercado que cuenta con un mayor número de referencias de marca propia, seguida de Carrefour y Alcampo.

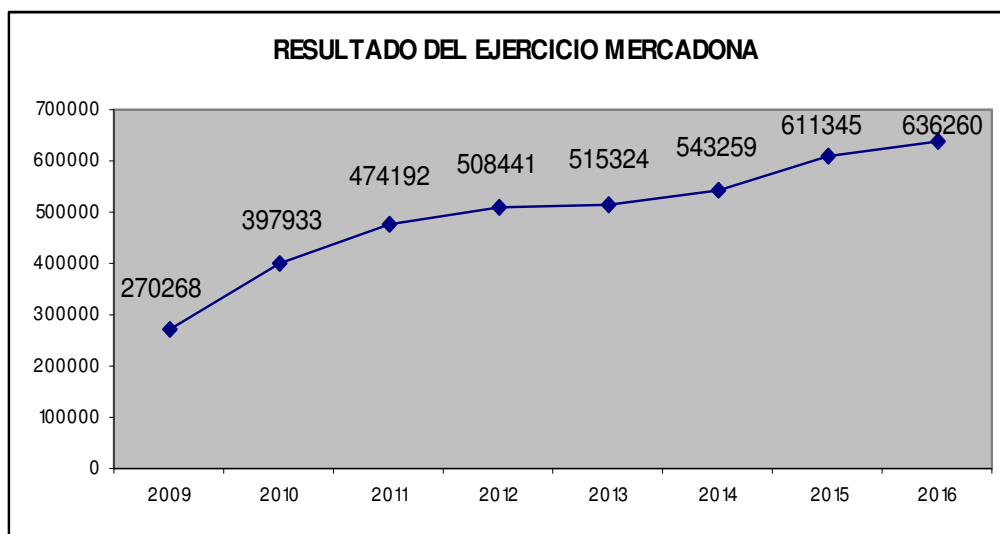
A continuación se muestran los gráficos de las ventas netas y del resultado del ejercicio de los establecimientos analizados, la cifra es lo menos significativa puesto que no todos cuentan con el mismo número de establecimientos y no se ha expresado en porcentajes, lo importante es ver la evolución y la tendencia de cada uno de ellos.

La información que se refleja está disponible a través de la agencia de rating española axesor, la cual recoge informes de empresas españolas, información financiera, riesgo y balances. Los gráficos han sido elaborados a partir de la información contenida en dicho servidor.

Mercadona



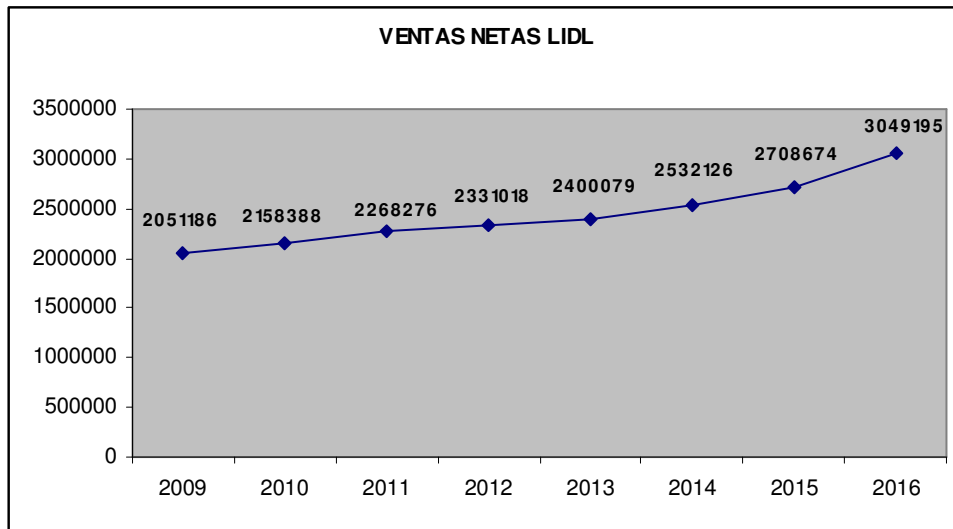
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Mercadona SA 2009-2016



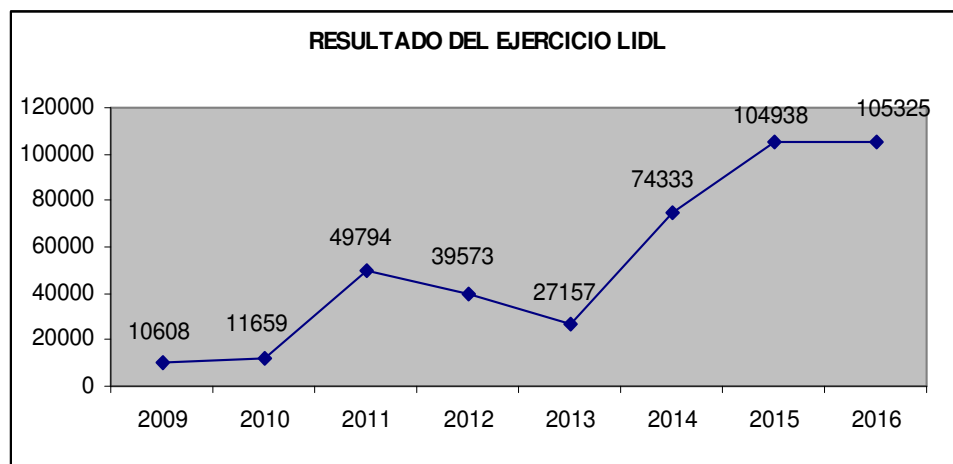
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Mercadona SA 2009-2016

En ambos gráficos se observa una tendencia al alza, tanto en ventas como en resultados, en ningún ejercicio analizado se produce una disminución. El ejercicio menos productivo en cuanto a diferencia con el ejercicio anterior se sitúa en el año 2013 con respecto al 2012, donde el aumento es el más discreto de todos.

LIDL



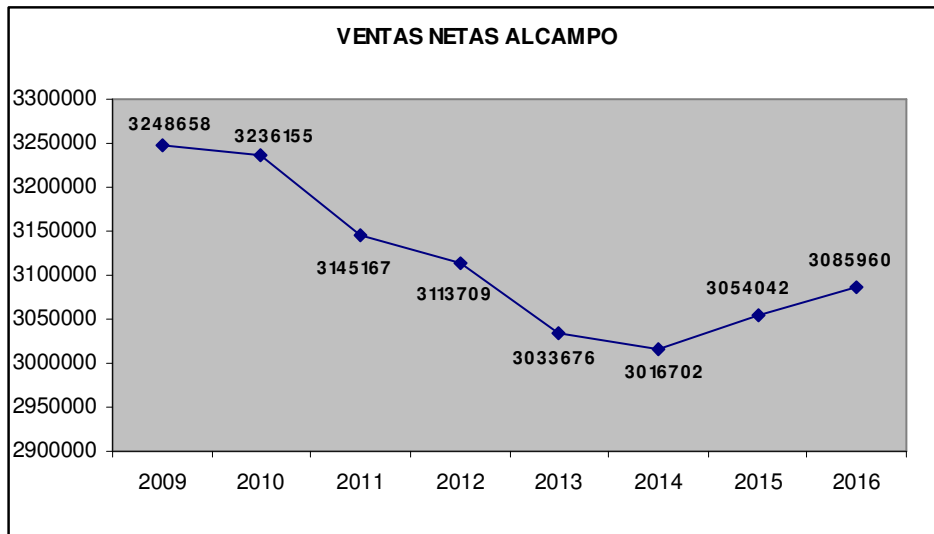
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales LIDL supermercados SA 2009-2016



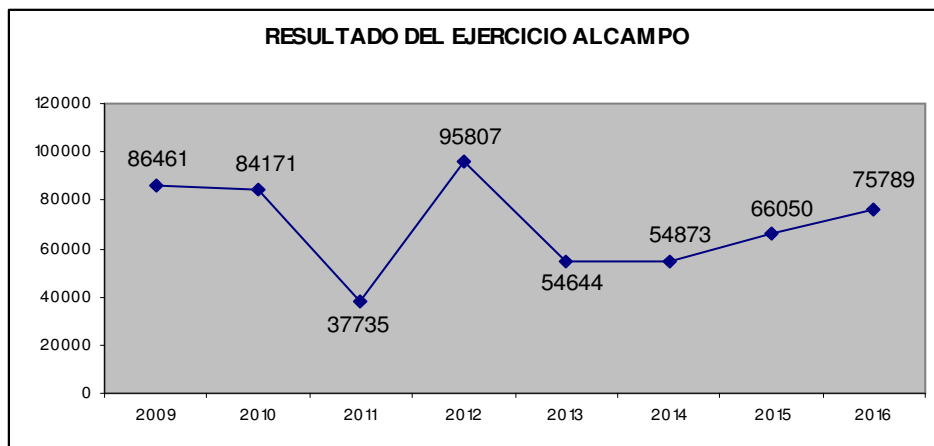
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales LIDL supermercados SA 2009-2016

Lidl supermercados, ocupa el segundo lugar respecto a volumen de ventas, año tras año se muestra una evolución al alza, sin producirse en ningún año ningún retroceso. Respecto a los resultados de los diferentes ejercicios ha sido el que mayor aumento de los mismos ha obtenido, empezando en 2009 con un discreto resultado de 10608 ha alcanzado en 2016 los 105325 millones. Bien es cierto que su evolución no ha sido muy estable, produciéndose picos en 2011 y bajada importante en 2013.

Alcampo



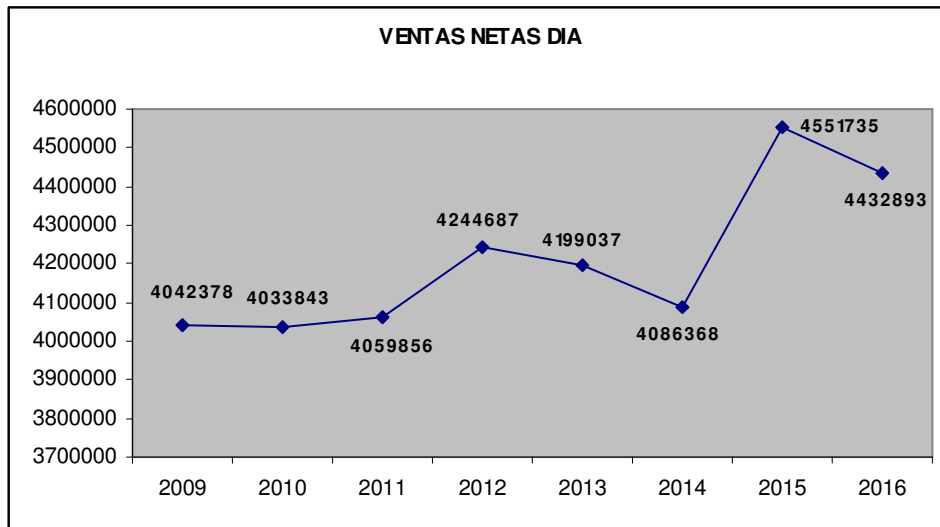
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Alcampo SA 2009-2016



Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Alcampo SA 2009-2016

Alcampo ha atravesado de 2009 a 2014 por un descenso considerable de las ventas y fluctuaciones en los resultados del ejercicio. A partir de 2014 la tendencia es positiva, recuperándose poco a poco. Las ventas de 2016 distan mucho de las conseguidas en 2009, pero los resultados casi se sitúan en niveles iniciales.

Día



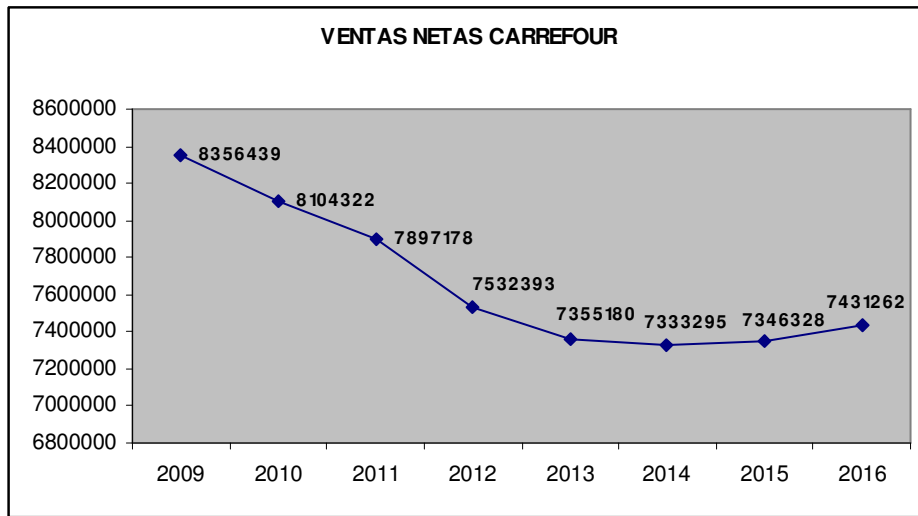
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Supermercados Día SA 2009-2016



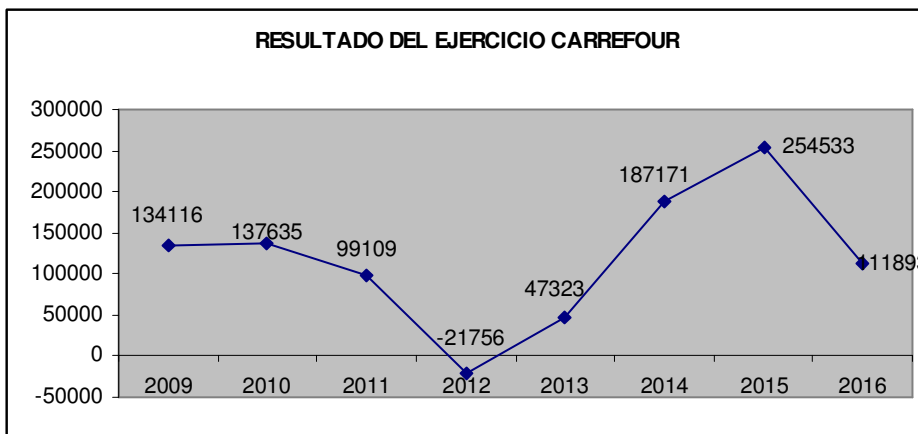
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Supermercados Día SA 2009-2016

Día atravesó en 2014 por su peor año, a diferencia de los otros supermercados donde 2012 y 2013 han sido años difíciles viéndose afectadas ventas y resultados, él supo mantenerse sin oscilaciones importantes. Sin embargo en 2014 sufre una brusca bajada sorprendiendo, sin embargo, en 2015 con una de las remontadas más fuertes.

Carrefour



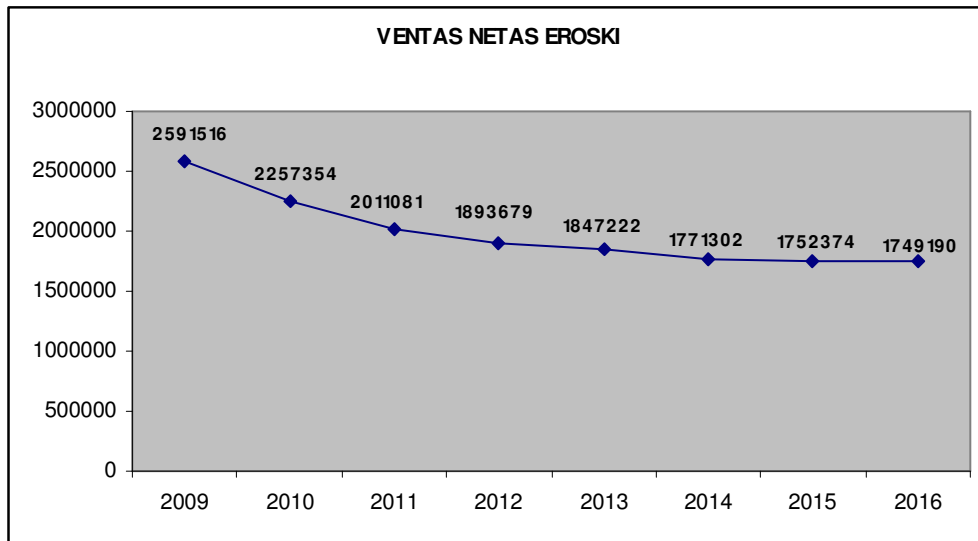
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Centros Comerciales Carrefour SA 2009-2016



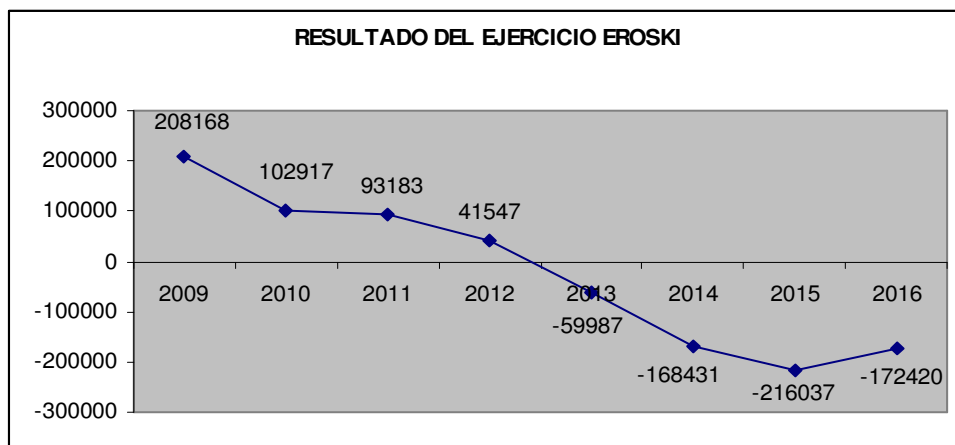
Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Centros Comerciales Carrefour SA 2009-2016

Las ventas de Carrefour han descendido de 2009 a 2014, donde parece que se recuperan poco a poco. En cuanto los resultados se producen un duro golpe en 2012 pero en cuestión de tres años se consigue la cifra más alta de los ejercicios analizados, volviendo a decaer en 2016.

Eroski



Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Eroski SA 2009-2016



Elaboración propia. Fuente: Cuentas anuales Eroski SA 2009-2016

El grupo Eroski es el más perjudicado de todos. Desde 2009, parece que no ha sabido hacer frente a la crisis económica, su tendencia ha sido a la baja sin conseguir remontar en ningún momento. En 2016 se produce una pequeña recuperación, coincidiendo con la venta de 36 hipermercados al grupo Carrefour.⁵⁰

⁵⁰ https://elpais.com/economia/2016/02/29/actualidad/1456735310_850684.html

CONCLUSIONES FINALES

Antes de realizar el análisis e investigación llevada a cabo a lo largo de este TFG, parecía imposible descubrir el por qué del éxito de Mercadona. Después de la realización del mismo tan solo se ha conseguido una aproximación a la fórmula de la compañía, el resultado era de esperar, puesto que si las claves de su éxito fueran reveladas por todos, dejaría de ser la primera y más importante cadena de distribución española para convertirse en una más del sector.

Las causas del triunfo son directamente asociables a la capacidad de su presidente, Juan Roig, como líder, emprendedor, innovador y, como característica más importante, sin desmerecer al resto, como visionario. Con el término visionario se hace referencia a la capacidad que tiene para ser el primero en ver lo que se escapa del alcance del resto.

Prueba de ello, fue la capacidad de reacción ante la crisis económica mediante una reimplantación de su estrategia, él supo adelantarse a la llegada de lo que sería una de las más importantes recesiones económicas del país, cuyos efectos 10 años más tarde continúan siendo latentes. Su actuación consistió en proponer unas soluciones completamente diferentes a las esperadas. Mientras que la mayoría de las empresas respondieron a ella con importantes recortes de personal y bajadas de sueldo entre “los afortunados” que no eran despedidos, Mercadona, con la sorpresa de todos, decide no sólo mantener las condiciones laborales consistentes en contratos fijos y sueldos por encima de la media española de su sector, sino que también decide ampliar su plantilla con la apertura de establecimientos.

Es decir, si como ciudadano, empresario y trabajador se transmite un mensaje de inestabilidad e incertidumbre, tanto consumo como inversión se verán afectados y no permitirán la reactivación de la economía. Mercadona consiguió transmitir todo lo contrario con las actuaciones llevadas a cabo, enfatizando que mediante la cultura del esfuerzo y el trabajo, entre todos, se conseguiría el progreso económico.

Llama la atención que haya sabido ir tan lejos como para crear su propio argot. Términos como El Jefe, interproveedor, Totaler son aplicados a diario por toda la compañía. Tal ha sido el efecto causado por esta terminología, perteneciente al modelo de calidad total, que algunos términos han sido aplicados a la RAE, Real Academia Española, como por ejemplo, interproveedor.

Es sorprendente como ha sabido formar lo que podríamos llamar como “El Ejército Mercadona” donde proveedores, interproveedores y trabajadores están alienados al 100% con la estrategia de la empresa y todos se consideran parte de ella, antes de mirar por el bien propio son capaces de mirar por el bien común.

A raíz del contacto que ha podido establecerse con algunos trabajadores de la compañía, los cuales han de mantenerse en el anonimato, se puede afirmar, el poder que ha ejercido la empresa en su forma de vida. A pesar de que la mayoría de ellos comparten que son sometidos a duras presiones por el nivel de exigencia y esfuerzo que se les demanda a diario, todos ellos coinciden en que Mercadona les ofrece unas condiciones que ningún otro les puede ofrecer, como es el caso

de contratos indefinidos, jornadas seguidas o prima anual, y por tanto, entran en una especie de “deuda moral” con la empresa cuya única forma de liquidar es mediante su esfuerzo y su entrega con ella.

Lo mismo ocurre con el tema interproveedores. Antes de 1996, Mercadona ofrecía diferentes marcas en los estantes de sus supermercados, la selección que hacía de ellas era en función de las que en ese momento eran más demandadas por los clientes, fruto de las modas, publicidad, boca a boca, etc. Situando al cliente en el foco central de todas sus decisiones, llegan a la conclusión que un cliente satisfecho no es aquel que tiene que llevar a cabo el proceso de selección entre multitud de marcas, sino aquel que se le simplifica esta elección. De esta forma, apostaron por su marca propia, presentándola como producto recomendado.

El objetivo es crear en el consumidor la convicción de que sus productos son igual de comparables como los de la marca principal de ese producto en el mercado. Crean una especie de mensaje subliminal a través de la siguiente estrategia; un cliente situado frente a la sección yogures, por ejemplo, tiene la opción de elegir entre 4 yogures marca Danone o marca Hacendado, a uno le avala la marca y al otro la calificación de “producto recomendado”, el primero con un precio de 1.95€ está encarecido debido a la publicidad a la que ha tenido que ser sometido, el segundo con un precio de 0.95€, cuyo formato es menos llamativo pero se presenta como el mejor producto en relación calidad-precio. ¿por qué voy a elegir marca Danone si Hacendado además de responder a lo que yo verdaderamente demando es más económico? Una vez conseguido que en el proceso de elección el ganador sea la marca propia, se tiene que conseguir que al probar ese producto quede con el pleno convencimiento de que esa ha sido su mejor opción y en su próxima compra se decante por él nuevamente. Aquí entra en juego la importancia del interproveedor.

Es imprescindible tener la plena seguridad de contar con suministradores a largo plazo que fabriquen los productos con la calidad requerida, innovando constantemente y ajustando al máximo los precios. Esto solo se podía conseguir empezando por la satisfacción del propio interproveedor, es decir, garantizándole que su colaboración y constante cooperación merecería la pena, así se hizo. La forma de actuación es que Mercadona les asegura un volumen de ventas anuales y un margen de beneficios superior al que podrían obtener si no trabajaran con ellos. A cambio, ellos aceptan la sumisión casi total a los deseos de la compañía ya que, en la mayoría de casos, la supervivencia de su empresa depende de ella.

Esta forma de control ha sido criticada por parte de algunas empresas, los nombres de las cuales se desconocen, pues pese a haber aparecido en algunos reportajes de investigación retransmitidos por televisión, no se han atrevido a desvelar su identidad por miedo a represalias y denuncias por incumplimiento de confidencialidad. Éstas aseguran que el nivel de presión en algunos casos es insostenible, y que, aun habiendo firmado una política de libros abiertos con la cadena valenciana, son sometidas a un control abusivo.

Referente al tema de la publicidad, cabe mencionar que sin llevar a cabo ninguna campaña publicitaria, llega perfectamente a su público objetivo. En este sentido puede compararse con Zara, del grupo Inditex. Como curiosidad en las listas publicadas en 2017 sobre los hombres más ricos de España tanto Amancio Ortega, propietario del grupo textil, como Juan Roig ocupaban el podium, con el primer y tercer puesto respectivamente.

Finalmente, es importante mencionar la forma de financiación que lleva a cabo. Desde sus inicios ha apostado por la autofinanciación para financiar nuevos proyectos, gracias a la reinversión de los beneficios obtenidos, evita tener que recurrir a fuentes de financiación ajenas, ahorrándose así millones en forma de pago de intereses y otros costes asociados y reduciendo el riesgo financiero.

Por todo lo anterior, se puede concluir que es una empresa que nunca se ha mantenido en la zona de confort porque continuamente se ha apostado por el cambio y la innovación, parece algo coherente ya que los gustos, preferencias y necesidades de todos y cada uno de los componentes que participan en ella no se mantienen intactos con el paso del tiempo, sino que van cambiando, en especial, en los clientes, que son los más exigentes puesto que al estar sumergidos en una espiral consumista donde las marcas luchan constantemente por ganarse su confianza, es imprescindible responder a sus demandas.

Pese a ser algo fundamental el concepto de “apostar por el cambio” son muy pocas las empresas capaces de ponerlo en práctica, y en caso de ponerlo conseguir una buena aceptación, ya sea por una cultura corporativa errónea, una estrategia mal definida caracterizada por la rigidez o una dirección estratégica mal gestionada.

El último triunfo que puede anotarse la cadena de supermercados valenciana es tener un lugar en la lista anual que publica la revista Stores de las 100 mejores cadenas de distribución minorista a nivel mundial, ocupando el puesto 47 y ganando posiciones con respecto al año anterior.

Ambición, esfuerzo, productividad, coordinación, iniciativa, innovación, cambio... son miles los adjetivos atribuibles a Mercadona que pueden responder a la consecución del gran éxito conseguido y el que se espera siga cosechando.

Me gustaría concluir este TFG con una de las frases de Juan Roig que, según sus palabras, deberían tener presentes en todo momento tanto empresarios, trabajadores, proveedores, sociedad, clientes y capital;

“La semilla del fracaso está en el éxito. Si te lo crees, eres más destructible”

BIBLIOGRAFIA

Alfonso J. (2014), *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. Ed. Conecta. Barcelona

Carreras, A y Tafunell, X. (2003) *Historia Económica de la España Contemporánea*. Ed: Crítica. Barcelona. 2003

Cortés, E. C., & Ramírez, M. R. G. (1998). "El intercambio electrónico de datos: pautas para su implantación de factores críticos". *Boletín de estudios Económicos*. Vol LIII. Nº 1963. Universidad de Alicante

Díez de Castro, E.C, Landa Bercebal, FJ (2000): *Merchandising, Teoría y Práctica*. Ed. Pirámide. Madrid

Grant R.M (2006): *Dirección estratégica; conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas. Madrid

Guerras Martín L.A, Navas López J.E (2008): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Ed. Civitas. Madrid

Ignacio Cruz Roche (2002) *El impacto del supermercado sobre el comercio urbano de proximidad*. Ed. Asedas. Madrid

Lozano Aguilar, J. F. (2007). "Códigos éticos y auditorías éticas". *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*.

MAPAGOB. Ministerio de agricultura, pesca, alimentación y medio ambiente. Gobierno de España. <http://www.mapama.gob.es/es/>

Martínez Gorriz, Francisco (2017). *Material didáctico de la asignatura Dirección de producción y operaciones*. UIB. Islas Baleares

Mercadona (2005): *El modelo de calidad total: una forma de entender la empresa*. 7ª edición. Ed. Mercadona SA. Valencia

Mira Candel M. (2013): *Juan Roig, el emprendedor visionario*. Ed. La esfera de los libros. Madrid

Montoya Suárez, O. (2004): "Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico". *Revista Scientia et technica*. Vol 2. Universidad Tecnológica de Pereira

Morata Socias P. (2013): *Mercadona SPB+SPSP: l'èxit d'una empresa amb model, d'un lideratge i d'un enfocament a llarg termini*. Ed. Gram SL. Barcelona

Patel R. (2008): *Obesos y famélicos*. Ed. Lince. Barcelona

Porter. M.E. (2009): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ed. Pirámide, Madrid.

Santesmases Mestre M, Merino Sanz M.J, Sánchez Herrera J, Pintado Blanco T. (2011) *Fundamentos de marketing*. Ed. Pirámide. Madrid

Schumpeter, J.A. (1964), *Business Cycles*, McGraw Hill, New York. Hay edición Española: *Ciclos Económicos*, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2002.

Schumpeter, J.A., (1997): *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, versión de J. Prados Arrarte, Ed. FCE. México

Venteo y Menéndez, D (2010): *Caprabo 1959-2009; 50 años de historia*. Ed. Caprabo SA. Barcelona

Zimmerman, M.M (1959): *Los Supermercados*; prólogo de Antonio Pérez Ruiz Salcedo. Ed. Rialp. Madrid