



**Universidad**  
Zaragoza

## TRABAJO FIN DE GRADO

El proceso de dirección estratégica en la empresa  
MERCADONA.

Teoría y aplicación práctica.

Autor:

*Adrián Lafuente Rubio.*

Directora:

*Josefina L. Murillo Luna*

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

Grado: Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Año: 2015

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. ....	5
Misión, visión, objetivos y grupos de interés de la empresa. ....	6
Análisis de situación .....	7
Análisis externo o del entorno.....	7
Análisis interno .....	10
Análisis DAFO.....	13
Ventaja y estrategia competitiva.....	14
La estrategia competitiva en diferenciación.....	15
CASO PRÁCTICO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADONA .....	18
Presentación empresa.....	18
Misión, visión, objetivos y grupos de interés de Mercadona.....	21
Análisis de situación .....	24
Análisis externo o del entorno.....	24
Análisis interno .....	28
Análisis DAFO.....	29
Estrategia de diferenciación de Mercadona: El modelo de calidad total. ....	31
CONCLUSIÓN: .....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	39
WEBGRAFÍA .....	40

## INTRODUCCIÓN

El proceso de dirección estratégica, sinónimo de dirección de empresas, parte con el objetivo de formular una estrategia y ponerla en práctica. Concretamente permite planificar la empresa como una organización, visualizar sus amenazas y oportunidades, señalar la necesidad de un cambio futuro, asegurar su supervivencia en el mercado y conocer el modo en que emplea sus recursos y capacidades en un entorno, con el fin último de alcanzar sus metas. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser complejas e importantes, comprometer recursos significativos y no ser fácilmente reversibles. Esto último y el hecho de que los problemas a los que se enfrentan los empresarios y directivos son cada vez más complejos, provoca que las empresas dediquen un mayor análisis a la elección y elaboración de su estrategia (Ventura, 2008).

Este trabajo fin de grado tiene la finalidad de desarrollar un doble objetivo. Por una parte, profundizar en el conocimiento del proceso de dirección estratégica, para identificar y conocer las herramientas necesarias para desarrollar la planificación estratégica de una empresa a nivel teórico. Por otra parte, ilustrar estos conocimientos teóricos a través de su aplicación práctica en la empresa Mercadona S.A (en adelante Mercadona), lo que ayudará a entender mejor la teoría desarrollada en el trabajo, y a conocer uno a uno todos los elementos necesarios para realizar el análisis estratégico de esta compañía de distribución integrada en el segmento de supermercados, de capital 100% español.

La principal motivación por la que he elegido el tema de dirección estratégica es el hecho de que todas las empresas siguen una estrategia, y considero que su estudio y análisis resulta muy valioso para comprender cómo se puede mejorar la posición competitiva y los resultados obtenidos.

La decisión de seleccionar la empresa Mercadona para la elaboración del trabajo se basa en su éxito. Merco, monitor español de reputación corporativa, sitúa a Mercadona actualmente como la empresa con mejor reputación en el sector de distribución, y a su presidente, Juan Roig, en el primer lugar del ranking de líderes empresariales. Estos reconocimientos despertaron mi interés por conocer las características y claves del éxito de esta empresa, en la que seguramente cualquier

ciudadano ha entrado alguna vez, debido a su gran número de establecimientos y presencia por todo el país.

La metodología utilizada para realizar este trabajo ha sido, por tanto, el método del caso. Se trata de una herramienta usada en la investigación científica de cualquier área del conocimiento, que tuvo su origen en la Universidad de Harvard. El método del caso se basa en situaciones reales para favorecer posteriormente su estudio inductivo (Muchielli, R. 1970). La utilización de esta metodología favorece el aprendizaje activo sobre un caso real y específico como es la empresa Mercadona, con el objetivo de poder conocerlo, comprenderlo y analizarlo. La principal ventaja de es que permite establecer un puente entre la teoría y la práctica, gestionar la información, anticipar y evaluar el impacto de las decisiones y reforzar el trabajo autónomo. Sin embargo, la desventaja más destacable de esta metodología es que no permite la generalización de sus resultados o conclusiones.

La búsqueda de información para la realización de este trabajo ha consistido sobre todo, en la lectura y estudio de libros relacionados con el mundo de la dirección estratégica, la organización de empresas. También la lectura y estudio de artículos científicos, cursos, libros electrónicos y recopilación en páginas Web especializadas, para la búsqueda de información relacionada con los temas anteriormente mencionados y sobre datos teóricos y prácticos de la empresa Mercadona.

La estructura del presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera. Primero, se presenta el marco teórico de la planificación estratégica de una empresa, cuyo objetivo o finalidad es establecer unos planes de actuación, en función de los objetivos que interesen a la empresa. Segundo, se desarrolla la parte práctica, en la que se analiza este proceso para el caso de la empresa Mercadona.

## MARCO TEÓRICO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y su ritmo de evolución ha sido conforme lo hacían los sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que se han ido enfrentando (Guerras y Navas 2007).

Johnson *et al.* (2006) definen el concepto de estrategia como la forma de vincular la empresa con su entorno, ocupándose de la dirección a largo plazo de la empresa, buscando la creación de oportunidades mediante la mejora y explotación de los recursos u capacidades que la empresa posee, tratando de hacer que la empresa sea más competitiva, siendo los beneficiarios de dicha rentabilidad los propietarios de la empresa y los grupos de interés.

La dirección estratégica, según Guerras y Navas (2007: 49), es *“aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica”*. El proceso de dirección estratégica se divide en tres partes: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica (Figura 1). Después se identifican las personas claves para realizar con éxito la estrategia. En este trabajo la atención se centra en el proceso de dirección estratégica, concretamente en el análisis estratégico y formulación de estrategias.

Figura 1. Fases del proceso de dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

## Misión, visión, objetivos y grupos de interés de la empresa.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? (Guerras y Navas, 2007).

La visión identifica las diferencias entre la situación actual y la deseada, requiere conocimiento del negocio y, finalmente, marca la dirección a seguir por la empresa. Una visión bien diseñada prepara la empresa para el futuro (Thompson y Strickland, 2004).

Una característica a tener en cuenta para que las empresas puedan asegurar su supervivencia a largo plazo es que, a la hora de definir la visión, no se debe plantear en términos de beneficio o de creación de valor única y exclusivamente para los accionistas, sino que los objetivos estratégicos de la empresa deben dirigirse a la maximización del valor creado para todos sus grupos de interés.

Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, estando vinculada la consecución de dichos objetivos con la actuación de la empresa. Se puede decir que la búsqueda de los objetivos propios está condicionada a los objetivos y al comportamiento de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

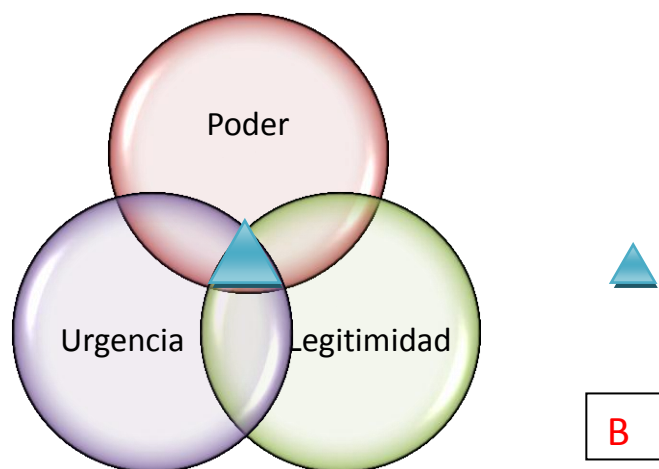
Según Guerras y Navas (2007), el análisis de los grupos de interés se divide en tres dimensiones:

- 1) La identificación de los grupos de interés y sus objetivos, distinguiéndose entre grupos de interés interno, que estaría formado por accionistas, directivos y trabajadores, y grupos de interés externo, que incluiría a clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales y el Estado.
- 2) La valoración de la importancia de cada grupo, para lo que resulta de utilidad la elaboración de un mapa de stakeholders, donde se identifican los grupos de interés en función de tres características relevantes (Mitchell *et al.*, 1997): El poder, que consiste en imponer a los otros grupos los objetivos propios; la legitimidad, que se basa en la percepción de que los objetivos de un grupo se ajustan a las normas, valores o creencias de un sistema social; y la urgencia,

que es el interés de un grupo por influir para conseguir sus objetivos (Figura 2). Un grupo que reúna las tres características será considerado crucial y determinante ( $\Delta$ ), y si un grupo no reúne ninguna de las tres no se considerará stakeholder (B).

- 3) Las implicaciones para la dirección empresarial: el grado de atención que se presta a cada grupo depende de su importancia, de manera que se dará prioridad a aquellos objetivos asociados con los grupos más relevantes (Guerras y Navas 2007).

Figura 2. Características relevantes de los stakeholders



Fuente: Mitchell *et al.* (1997)

### Análisis de situación

Antes de poder formular la estrategia competitiva, la empresa debe realizar un análisis de situación, que se concreta en dos vertientes: análisis de su entorno, tanto general como específico, y análisis interno.

#### Análisis externo o del entorno

Guerras y Navas (2007:139) definen el entorno de la empresa como “*el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa plantea a su desarrollo estratégico*”. Por otra parte, Grant (2006:102) afirma que “*el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados*”.

El análisis del entorno de una empresa se divide en dos grandes ámbitos, el entorno general y el entorno específico. El análisis del entorno general viene determinado por la prosperidad y el bienestar de la economía. Se analiza mediante el diagnóstico de su situación actual y futura, a través de tres técnicas: 1) el perfil estratégico del entorno, 2) el diamante de Porter y 3) los distritos industriales.

1) El perfil estratégico del entorno trata de identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no. Estas variables se agrupan en dimensiones del entorno y se analizan mediante el denominado análisis PEST, recogiendo cuatro dimensiones: política-legal, económica, socio-cultural y tecnológica (Johnson *et al.*, 2001):

- Dimensión político – legal: Representada por el poder legislativo y ejecutivo, trata temas como la política fiscal, el comercio exterior, la seguridad e higiene en el trabajo, etc.
- Dimensión económica: se divide en dos niveles, temporal (recesión, expansión, evolución precios...) y permanente (disponibilidad de recursos, industrialización, desarrollo económico del país).
- Dimensión socio –cultural: cualificación de la mano de obra, factores demográficos, nivel de educación, etc.
- Dimensión tecnológica: Nuevas tecnologías, productos de tecnologías avanzadas, infraestructura avanzada, etc.

Posteriormente, este planteamiento ha sido ampliado por los autores para incorporar la dimensión ambiental, pasando a denominar este análisis como PESTEL (Johnson, 2006). Una vez agrupadas las dimensiones, se hace una valoración de los mismos mediante una escala que varía desde muy negativo a muy positivo, o de uno a cinco (Likert, 1967).

2) El diamante de Porter (1990), que trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una industria de ese país, en la posibilidad de conseguir una posición ventajosa de la empresa y la capacidad para competir con empresas de otros países. El diamante de Porter se elabora a través de cuatro factores básicos interconectados, que marcan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja. Estos son:



Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

- 3) El distrito industrial es un conjunto amplio de instituciones y empresas afines, que están situadas en un mismo entorno geográfico y que realizan la misma actividad económica. Una empresa podrá verse favorecida por pertenecer a un distrito por diversos factores: incremento de la productividad, estímulo de la innovación y creación de nuevas empresas, entre otros (Porter, 1999).

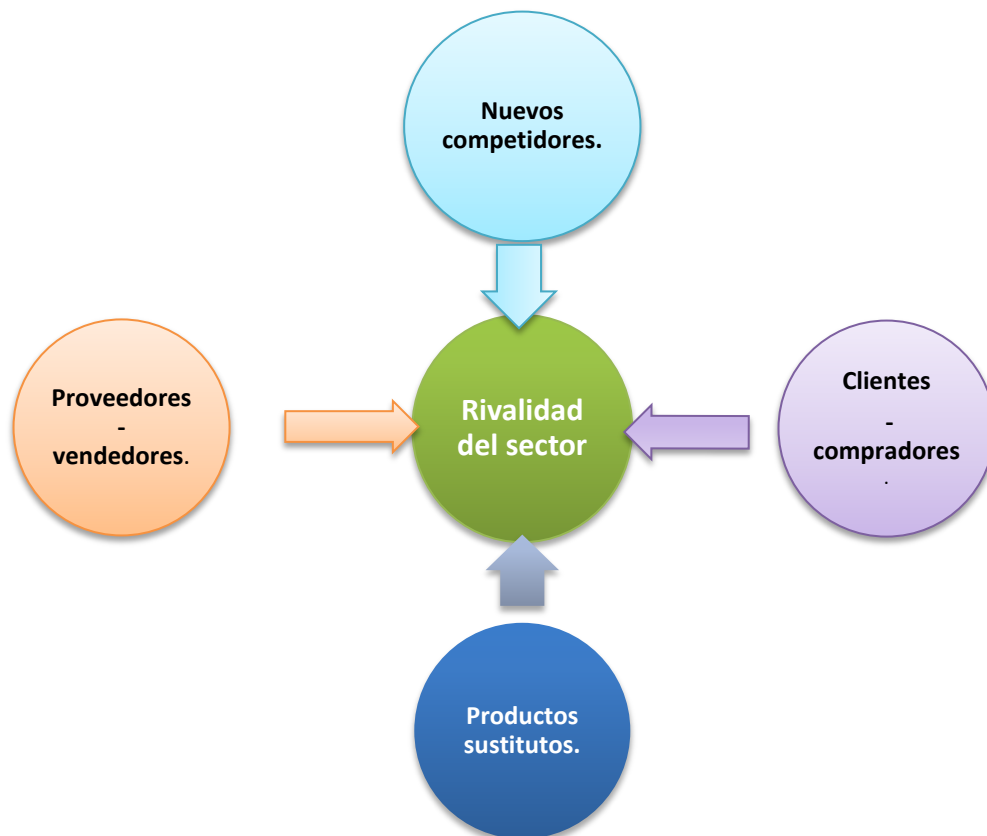
El análisis del entorno específico o sectorial se centra en comprender por qué los resultados de la empresa son condicionados por unas variables, dependiendo de qué producto o actividades realiza. Estos resultados o beneficios ganados por las empresas en un sector están determinados por tres factores: el valor del producto o servicio para el cliente, la intensidad de la competencia y el poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción (Grant, 2006).

Los elementos estructurales del entorno específico o sectorial son clasificados por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, en cinco fuerzas competitivas (Figura 3). Según este modelo, la rentabilidad de un sector está determinada por las cinco fuentes de presión competitivas que se indican a continuación, de las cuales las tres primeras son de competencia horizontal y las dos últimas de competencia vertical (Grant, 2006):

- Suministradores de productos sustitutivos. Se refiere a la facilidad de los compradores a la sustitución y la relación precio – prestación de los sustitutos.
- Amenaza de nuevos competidores: la diferenciación del producto, barreras de entrada, economías de escala, necesidades de capital, etc.
- Rivalidad en el sector, que depende de cuestiones como la diferenciación del producto, concentración, condiciones de los competidores, barreras de salida, etc.
- Poder de negociación de proveedores – vendedores, que dependerá del coste y diferenciación del producto, competencia entre vendedores, tamaño y concentración, información de los vendedores, posibilidad de los vendedores de integración...

- Poder de negociación de compradores – clientes que, asimismo, dependerá de la competencia entre vendedores, coste y diferenciación del producto, información de los compradores, posibilidad de los compradores de integración, etc.

Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (1980)

### Análisis interno

El análisis interno identifica las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, además de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para desarrollar su actuación competitiva y poder hacer frente a su entorno (Guerras y Navas, 2007).

La primera aproximación en el diagnóstico interno de la empresa se basa en delimitar la identidad de la empresa y su perfil estratégico. Posteriormente, se completa con el análisis de la cadena de valor.

- 1) En el análisis sobre la identidad de la empresa se identifica el tipo y características fundamentales de ésta: edad de la empresa, tamaño, ámbito geográfico, estructura jurídica y tipo de propiedad, entre otras.
- 2) En el perfil estratégico de la empresa se señalan sus puntos fuertes y débiles, a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa. La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes: lista de variables y valoración de las variables. En la lista de variables aparecen los factores clave de cuyo funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas variables se agrupan por áreas funcionales. El número de variables a considerar y el contenido de estas variables dependerá de cada empresa. Por su parte, la valoración de las variables se realiza normalmente por la alta dirección de la empresa utilizando una escala de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable (Likert, 1967).

Sin embargo, Guerras y Navas (2007) advierten de que su utilización debe realizarse con cierta prudencia, debido a que presenta limitaciones de carácter estático, relativo y subjetivo. Estático, ya que representa la imagen en un determinado momento; relativo, debido a que la información proporcionada no debe considerarse en sus valores absolutos y, por último, subjetivo, porque puede provocar un problema de autocomplacencia, al no querer ir en contra de su interés.

- 3) Porter (1987) define el concepto de cadena de valor como *“la desegregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio”* (Guerras y Navas 2007: 206). El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas. Dess y Lumpkin (2003: 84-94), basándose en el análisis de Porter, agrupan las actividades básicas en actividades primarias y de apoyo (Figura 4). Las actividades primarias conforman el proceso productivo básico de la empresa, su transferencia y atención post-venta al cliente. En el grupo de actividades primarias se incluyen la logística interna o entrada de factores, operaciones o producción, logística externa o distribución, marketing y ventas y servicio post-venta. Las actividades de apoyo no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para el correcto desarrollo de las actividades primarias, garantizando así el funcionamiento normal de la empresa. Estas son: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Figura 4. Cadena de Valor de Porter



## Análisis DAFO

El análisis o matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) consiste en una tabla de doble entrada donde se representan los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Según Duncan *et al.* (1998) un diseño adecuado de la matriz nos debería permitir diseñar la estrategia que mejor aproveche los puntos fuertes y las oportunidades del entorno, además de corregir las debilidades y neutralizar las amenazas externas.

A partir de este análisis DAFO pueden formularse cuatro tipos de estrategias, que son: DA, FA, DO y FO (Figura 5).

- Estrategia DA: Son tácticas para reforzar, que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar amenazas del entorno.
- Estrategia FA: Son estrategias defensivas, que aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DO: Estrategias para movilizar, que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategia FO: Estrategias para atacar, donde usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Figura 5. Estrategias DAFO



Fuente: Murillo y Urbina (2011)

## Ventaja y estrategia competitiva

Guerras y Navas (2007: 267) definen la ventaja competitiva como *“cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”*.

Los requisitos para que una característica empresarial pueda ser considerada ventaja competitiva, según explican Guerras y Navas (2007) son: tener vinculación con un factor de éxito en el mercado, ser sostenible frente a las acciones de la competencia, ser sostenible frente a los cambios del entorno y tener la suficiente dimensión para suponer realmente una diferencia.

Grant (2006: 287) define la estrategia competitiva como *“los planes de actuación que permitirán a la empresa alcanzar su visión, teniendo presente su misión y objetivos estratégicos”*, mientras que para Porter (1982:55) consiste en la *“forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”*. Así pues, con la estrategia competitiva Porter trata de identificar la posición relativa de la empresa dentro de su industria, para calcular la capacidad de lograr una rentabilidad superior a la media de la industria. (Guerras y Navas, 2006)

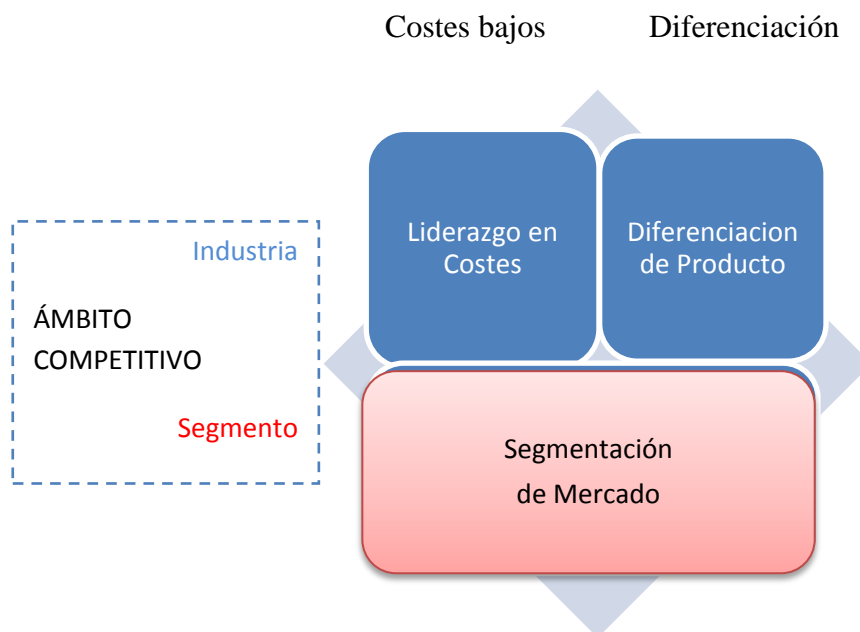
La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja nos lleva a las tres estrategias competitivas genéricas de Porter (1982): Liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado (Figura 6). Sin embargo, la segmentación no se considera una estrategia competitiva independiente, ya que depende de la estrategia de liderazgo en costes o diferenciación.

Guerras y Navas (2007) advierten de la dificultad de conseguir éxito conjunto en liderazgo en costes y diferenciación, ya que normalmente la ventaja competitiva de la empresa se deriva de un compromiso global de la organización con la estrategia elegida. Ante el riesgo de no disponer de ventaja competitiva y obtener por ello una rentabilidad inferior a la de los competidores, provocando el peligro de ser expulsados de la industria situación que Porter (1982) denomina *“atrapado a la mitad”*. Day (1989) explica esta situación a través de dos argumentos:

- La consecución de una u otra ventaja requiere recursos y capacidades diferentes entre sí, lo que hace muy difícil conseguir ambas ventajas simultáneamente.
- Alcanzar una ventaja en diferenciación supone normalmente incurrir en mayores costes para lograr esa característica especial y, a su vez, los costes reducidos no permiten conseguir características diferenciadoras por las que el cliente esté dispuesto a pagar un precio superior.

Figura 6. Estrategias Genéricas de Porter

#### FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Porter (1982)

En este trabajo, por razones de limitación de extensión, la atención se centra en la estrategia competitiva de diferenciación, dado que es la estrategia adoptada por la empresa a la que se dedica el caso práctico que se presenta a continuación.

#### La estrategia competitiva en diferenciación

La ventaja en diferenciación se da cuando una empresa es capaz de obtener una prima sobre el precio en el mercado que excede el coste de crear la diferenciación.

Michael Porter, profesor de Harvard, afirma que *“una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo único que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio”* (Grant, 2006:249).

La diferenciación se extiende más allá de las características físicas de un producto o servicio, incluye cualquier aspecto de la forma en que la empresa hace negocio y se relaciona con sus clientes. En el análisis de las oportunidades de diferenciación se hace una distinción entre aspectos tangibles e intangibles. Los aspectos tangibles se refieren a las características observables de un producto o servicio y que influyen en la elección del cliente, como es el tamaño, forma, color, duración, etc. Por otro lado, están los aspectos intangibles, que proporcionan el valor que los clientes perciben de un producto o servicio que no está únicamente influenciado por aspectos tangibles. Aspectos intangibles sería el status, exclusividad, seguridad, etc. Por ejemplo, leche baja en colesterol. En este sentido, donde más fácilmente se pueden observar este tipo de atributos es en la educación o servicios médicos (Grant, 2006).

Guerras y Navas (2007) distinguen las características que pueden servir para diferenciar el producto (Figura 7):

- Características del producto: Se tiene en cuenta tres conceptos. El primero, el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad; el segundo la diferenciación como servicio pre-venta, pos-venta, rapidez de entrega y crédito y, en tercer lugar, lo relacionado con características observables como son el tamaño, color, forma diseño, material.
- Características del mercado: La diferenciación observable deriva de la variedad de necesidades y gustos de los consumidores y en cómo la empresa es capaz de adaptarse para satisfacerlos. Además, encontramos características intangibles como la percepción de tipo social, emocional, estético y la valoración del producto por clientes como, por ejemplo, la moda. El poder de las características intangibles es mayor cuando el rendimiento del producto o servicio es difícil de averiguar. Por último, para que exista diferenciación de producto es necesario que dichas diferencias sean positivamente percibidas y valoradas por los clientes, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto.



- Características de la empresa: La diferenciación también puede estar basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio, dependiendo de la forma en que realiza sus negocios, se relaciona con sus clientes, identidad, ética, valores y prestigio frente a los clientes.
- Otras variables: Existen otras variables, tales como el tiempo en respuesta a las demandas de los clientes y la atención a criterios de responsabilidad social, que también pueden servir para diferenciar un producto o servicio. Estas variables han adquirido relevancia en los últimos años y pueden estar vinculadas al producto, mercado y a la propia empresa simultáneamente.

Figura 7. Cuatro variables para la diferenciación de productos



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2007)

Según Murillo y Urbina (2011), entre los principales riesgos asociados a esta estrategia de diferenciación destacan la dificultad para mantener la lealtad de marca por parte de los clientes, la posibilidad de que se reduzca la necesidad o la apreciación del comprador del factor determinante de la diferenciación, el peligro de imitación por parte de los competidores o, incluso, el hecho de que los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación en los segmentos específicos que cubren.

## CASO PRÁCTICO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADONA

En este epígrafe se muestra una aplicación práctica del contenido teórico explicado anteriormente, a través de la planificación estratégica de Mercadona durante su historia hasta los últimos datos recogidos en agosto de 2015.

Primero se presenta a la empresa Mercadona, su objeto social, indicadores económicos y de tamaño, para continuar después con la misión, visión y objetivos de Mercadona. A continuación se identifican sus principales grupos de interés Y se realiza un análisis de situación. Por último, se describe la estrategia competitiva de diferenciación perseguida por la empresa.

### Presentación empresa

Mercadona, S.A. es una compañía de supermercados de capital 100% español y familiar que tiene sus orígenes en Tavernes (Valencia) en el año 1977. Su presidente ejecutivo es Juan Roig.



El objeto social es *“la compra-venta de todos los artículos que comprende el ramo de la alimentación, así como su comercio, pudiendo abrir establecimientos para la venta al detalle o al por mayor de los citados productos, la prestación de servicios de transporte de todo tipo de mercancías, y realizar estudios, programas, informes y cualquier otra actividad que directa o indirectamente se relacione con la informática y la gestión, contabilidad, administración y control de empresas”* (Memoria de 2013 y 2014).

Mercadona se dedica a la distribución de productos de alimentación, limpieza del hogar, mascotas, cosmética y perfumería, a través de sus 1.543 supermercados de barrio con una media de 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, que se abastecen

desde los diferentes bloques logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional (Noticias Mercadona, 08/2015).

A nivel global la compañía satisface a 4,9 millones de hogares, a través de sus 74 mil trabajadores (Tabla 1). El compromiso de los proveedores y la buena acogida de la sociedad han permitido a la compañía conseguir los objetivos económicos, consecuencia de la cultura del esfuerzo y del trabajo. Todo ello gracias a la aplicación del modelo de gestión basado en el modelo de Calidad Total, que satisface con la misma intensidad a los cinco principales grupos de interés de la empresa y un modelo comercial de siempre precios bajos (SPB). En Aragón, Mercadona cuenta con 40 supermercados y una plantilla de 1.945 personas. (Noticias Mercadona, 08/2015).

A partir de los principales indicadores del tamaño de la empresa (activo total, cifra de negocio o ingresos de explotación y el número de empleados), cuya información ha sido obtenida de la base de datos SABI (tabla1), se observa que Mercadona es una de las empresas más grandes en España.

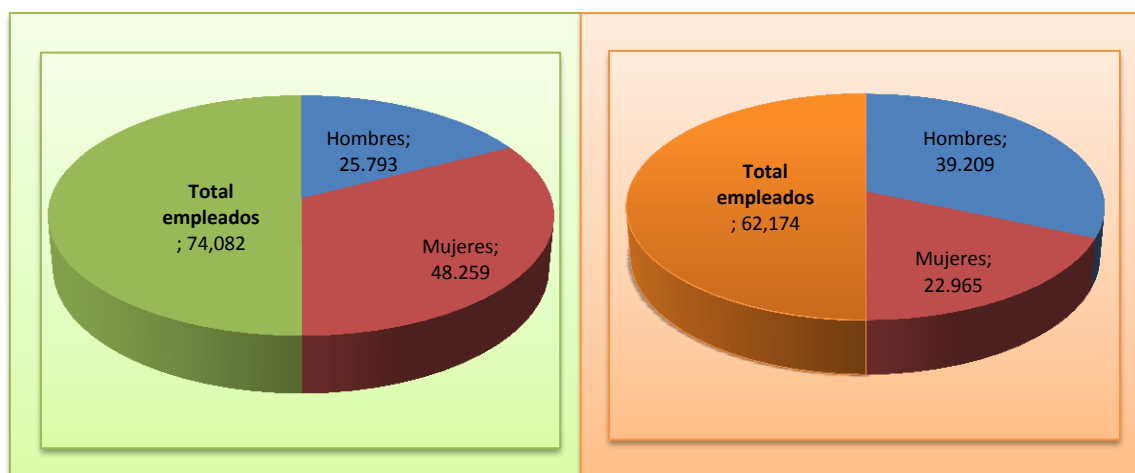
Tabla 1. Indicadores de tamaño y datos económicos 2013, empresa Mercadona

MERCADONA	
Ingresos explotación:	18.062.450 mil EUR
Número Empleados:	74.082 Personas.
Total activo :	6.517.333 mil EUR

Fuente: SABI

Al analizar los datos referidos al número de empleados y descomponerlo por género, se observa cómo Mercadona refuerza su política de igualdad laboral al ayudar a la incorporación de la mujer al trabajo (Grafico 1), ya que es mayor la proporción de mujeres que la de hombres en su plantilla, y el 64% de los directivos promocionados en 2014 son mujeres, situación que no suele ocurrir en el resto de empresas competidoras de su sector (véase, por ejemplo, el caso de El Corte Inglés).

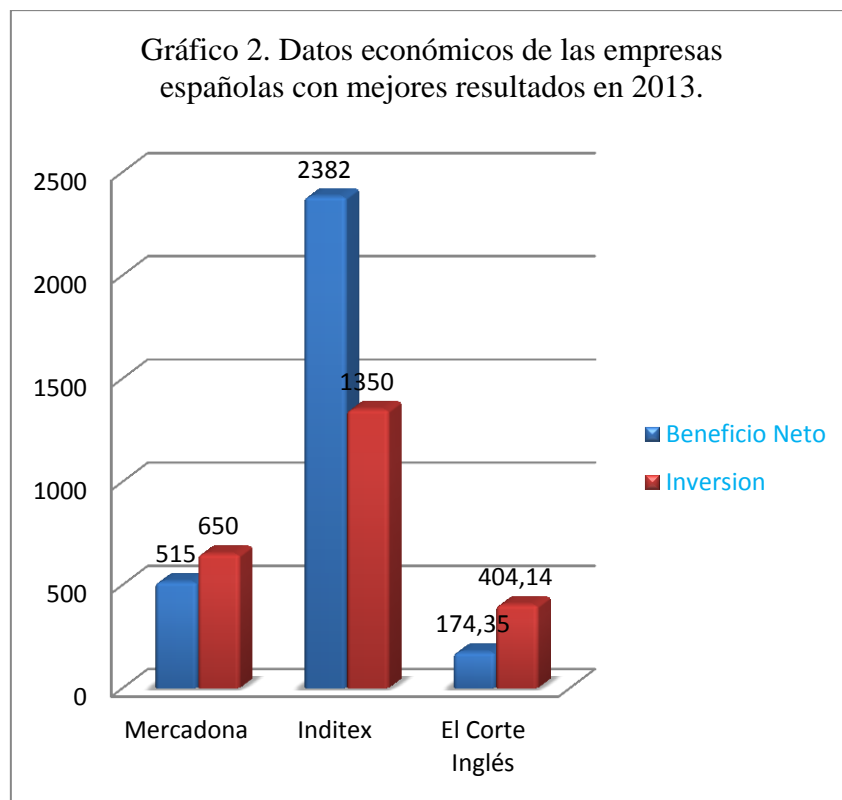
Gráfico 1. Comparación empleados **Mercadona** y **El Corte Inglés**.



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la Base de datos SABI 2013.*

Mercadona es la 2ª empresa con más ventas en España por detrás de Repsol y la 2º con mejor reputación en España, después de Inditex, y por delante de El Corte Inglés, según los resultados del *Ranking General de Empresas y Líderes 2014* del Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco). En el Gráfico 2 se muestran algunos datos contables que permiten comparar magnitudes económicas de las tres primeras empresas de este ranking. Concretamente, los datos que se observan en el gráfico son el beneficio neto, y la inversión que realizó cada empresa en el ejercicio de 2013 (donde Inditex muestra unos datos altísimos en comparación con las empresas españolas, pero puede explicarse por su expansión por todo el mundo frente a Mercadona, por ejemplo, que se encuentra únicamente en las fronteras de España).

En efecto, a través de estos datos económicos puede constatar cómo Mercadona no solo ha confirmado el adelanto de estos años a El Corte Inglés, sino que cada vez aumenta más la brecha con él.



<sup>1</sup> En millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de Mercadona, Inditex y El Corte Inglés, 2013.

### Misión, visión, objetivos y grupos de interés de Mercadona

La misión fundamental de Mercadona consiste en “*prescribir las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’<sup>1</sup> se fabrique su compra total dentro de una cadena Agroalimentaria sostenible*” (Memoria de Mercadona, 2014).

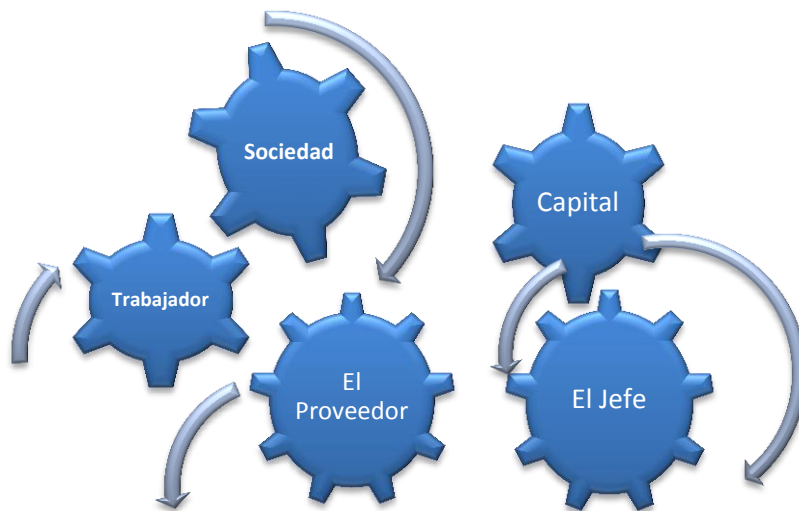
Partiendo de la misión como punto de partida, Mercadona se marca como objetivo próximo construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido, para satisfacer a los cinco componentes en toda su Cadena Agroalimentaria: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital. Logrado esto se podrá conseguir la visión de Mercadona a día de hoy que, tal y como aparece en su memoria 2013 y 2014, es “*Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro*”.

Así pues, Mercadona pretende conseguir la máxima calidad, el máximo surtido y el máximo beneficio con el mínimo presupuesto (líder en precios) y mínimo tiempo de

<sup>1</sup>Término coloquial con el que Mercadona se refiere a sus clientes.

servicio. Los grupos de interés o stakeholders de la empresa Mercadona son: “el jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Figura8), para los cuales la empresa desarrolla estrategias concretas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos y así poder satisfacer a los cinco grupos.

Figura 8. Grupos interés empresa Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Memoria Mercadona 2014.

A continuación, se definen los cinco grupos de interés por orden secuencial, sin que esto deba interpretarse en términos de mayor o menor importancia, pues todos son igual de importantes para Mercadona:

- El Cliente-El Jefe: En la compañía Mercadona siempre se está buscando la forma de satisfacer a sus clientes, a quienes llaman sus “jefes”, ya que son ellos quienes van a hacer que el negocio siga creciendo o, en el peor de los casos, quiebre. Mercadona se basa desde 1993 en la estrategia comercial *Siempre Precios Bajos (SPB)*, para ofrecer al “jefe” la posibilidad de hacer la compra total con la mayor calidad al mínimo coste mensual (Memoria Mercadona, 2014). Para lograr esto se fomenta el dialogo con sus clientes y así poder conocer de primera mano sus necesidades. Según Juan Roig, presidente de Mercadona, “*un despacho es un mal sitio desde donde ver la*

*realidad. Si el cliente y el trabajador están en el supermercado, si quieres aprender, innovar y adelantarte a sus necesidades, debes estar cerca de él, escucharlo y observarlo*” (Termino, 2012: 27).

- El Trabajador: Es el activo más valioso, ya que son quienes tienen que atender y satisfacer al cliente. Por esto mismo el trabajador tiene que estar satisfecho con su trabajo y salario, con un contrato fijo e indefinido, recibiendo un salario equitativo entre responsabilidad de puesto y sueldo, que suele estar por encima de la media del sector. Otra clave para el bienestar de los empleados es cuidar su ambiente familiar, tanto es así que la empresa trata de mantener la unidad familiar de sus empleados extendiendo el permiso de maternidad, teniendo en centros logísticos guarderías, u ofreciendo trabajo a mujeres maltratadas facilitando si es necesaria la movilidad geográfica (Memoria Mercadona, 2013).
- El Proveedor: Una de las prioridades con relación a los proveedores es la estabilidad con contratos a largo plazo (I+D+I+I), investigación, desarrollo, innovación e inversión en procesos. Según (Termino, 2012), Mercadona es consciente de que los proveedores son los que darán los productos que nuestro cliente pretende conseguir con una máxima calidad, pero a precio bajo. En la compañía se distinguen cuatro tipos de proveedores con los cuales realiza sus actividades:
  1. Clásicos: Se establece una relación convencional, suministran productos o servicios para el cliente.
  2. Al Cuello: Se trata de productores con dificultades que sobreviven gracias a Mercadona, ya que es el medio para dar salida a sus productos.
  3. Intermediarios: Se posicionan entre el proveedor y Mercadona, únicamente conectan las dos partes, sin aportar valor añadido alguno.
  4. Inter-proveedores: Se trata de aportar recursos para la investigación y mejora de productos que hacen que las dos partes sean más competitivas y satisfagan en su mayor parte las necesidades del cliente.
- La Sociedad: Mercadona se siente vinculada y comprometida éticamente con la protección y desarrollo de la sociedad, buscando conseguir ser una empresa invisible al medio ambiente y a la sociedad en cuanto a contaminación o perturbación. Así por ejemplo, ha desarrollado un sistema de reparto por las

noches para no perturbar a la comunidad. Además se caracteriza porque no limitarse a poner en marcha iniciativas que muestran su compromiso y responsabilidad social, sino que también se preocupa por medir el impacto y repercusión de esas políticas (Memoria Mercadona, 2013).

- **El Capital:** En este apartado es donde Mercadona debe cuidar a sus accionistas pero, para poder maximizar la satisfacción de sus accionistas, es requisito indispensable satisfacer antes al resto de sus grupos de interés. Mercadona fomenta una ética basada en pensar que para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás. Para lograr esto es preciso satisfacer a través de la obtención de ventajas como la rentabilidad, estabilidad, seguridad y disminución máxima del riesgo de su inversión. Esto mismo ha hecho crecer a la compañía de una manera orgánica, pues se ha expandido por toda España con nuevos centros de almacenamiento, centros logísticos y supermercados (Termino, 2012).

### **Análisis de situación**

Antes de poder formular la estrategia competitiva, la empresa debe realizar un análisis de situación, que se concreta en dos vertientes: análisis de su entorno, tanto general como específico, y análisis interno.

#### **Análisis externo o del entorno**

Con relación al análisis del entorno general de la empresa, a continuación se comentan las cuatro dimensiones que conforman el análisis PEST:

- **El entorno político – legal:** Mercadona realiza su actividad íntegramente en España y hay que tener en cuenta la alta tasa de paro que sufre el país, con alrededor del 25%. La empresa ha mantenido su política laboral de realizar contratos fijos con todos los empleados, con el objetivo de hacer sentir al empleado una pieza importante de la empresa, a la vez q lo motiva (Mercadona, 2014).
- **Entorno económico:** Los condicionantes económicos marcan los resultados actuales y futuros de las empresas. Entre los más influyentes, destacan los siguientes:



- Los tipos de interés: Cuanto mayores sean, más caro es para la empresa financiar sus proyectos y más caro resultara a los consumidores adquirir bienes a plazos.
- El crecimiento económico: Consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un país. A mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.
- La inflación: es la tasa a la que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor es, más se devalúa el dinero y reduce el consumo de las familias. Mercadona tomó la decisión de cambiar parte de su estrategia a través de un programa de ahorro de costes para bajar los precios, que consiste en reducir el número de referencias de productos en sus tiendas (por ejemplo, se eliminaron las siguientes marcas: Nestlé, Campofrío, Fontaneda, Oscar Mayer...) De esta decisión estratégica ha salido beneficiada su marca blanca, que le proporciona gran parte de su éxito (Hacendado, Deliplus, Bosque verde), representando un 35% de la facturación total de la compañía (Termino, 2012).
- Entorno Sociocultural: En este apartado se analiza el estilo de vida y el tipo de cliente de Mercadona, a través de las condiciones demográficas, los aspectos culturales y sociológicos. El crecimiento de la esperanza de vida en España y la baja tasa de natalidad origina un aumento de la población de la tercera edad, por ejemplo (Memoria, 2014).
- Entorno Tecnológico: Mercadona ha puesto a disposición de sus clientes un portal en internet para poder efectuar sus compras online, tener información sobre nuevos productos y nuevos proyectos. La empresa ha innovado desarrollando los lectores biópticos y los sistemas de pago con tarjeta. Por último, también cuenta con plantas logísticas para lograr una mejora en los procesos y distribución de sus productos (Termino, 2012).

Para el análisis específico del sector industrial en el que compite Mercadona, esto es las cinco fuerzas competitivas de Porter, se utiliza la información recogida en la memoria de Mercadona 2014 y Termino 2012. La información se presenta distinguiendo dos grandes grupos: Las fuerzas de carácter horizontal y las fuerzas de carácter vertical:

➤ Fuerzas de carácter Horizontal:

- Competidores Potenciales: Mercadona basa su política comercial en su filosofía de *Siempre precios bajos (SPB)* y en abastecerse a través de una amplia red de distribución (Tren, camión, barco...) que le facilita el transporte de sus mercancías, lo que hace que la barrera de entrada sea más sólida para competidores potenciales.
- Productos Sustitutivos: Los servicios a domicilio de comida preparada y la aparición de marcas blancas, pueden provocar la pérdida de clientes o que estos compren en otros establecimientos
- Competidores Actuales: Para el análisis de los competidores actuales, hay que valorar la intensidad de la competencia, que se compone de: Número de competidores y equilibrio entre ellos, grado de madurez del sector, barreras de salida y costes de cambio, diferenciación del producto.

1º Número de competidores y equilibrio entre ellos: La empresa líder del sector en España en 2014 fue Mercadona que consiguió un 22% (tabla 2), pero el que más clientes ganó fue Lidl. (KantarWorldpanel, 2015).

Tabla2. Competidores actuales – cuota mercado en España 2014.

Mercadona	22 %
Dia & El Árbol	9%
Carrefour	8,3%
Eroski	6,2%
Auchan	3,9%
Lidl	3,1%
El Corte Inglés	2%
Consum	1,9%
AhorraMas	1,6%
<sup>2</sup> Regionales y <sup>3</sup> Pequeñas Familias	42%

Fuente: Elaboración propia a partir de KantarWorldpanel. 2015.

<sup>2</sup>Cadisa, Supersol, Alimerka... etc.

<sup>3</sup>Sanchez Romero, Dani, Hiber, Open 25.. etc.

Se trata de un mercado fragmentado en donde el número de competidores según la comunidad autónoma es muy distinto, debido a que hay cadenas de supermercados que son fuertes en una determinada región, pero no tienen presencia en el resto. En España las cadenas locales y pequeñas empresas se reparten cerca del 42% de la cuota de mercado.

2º Grado de madurez del sector: El sector de los supermercados en España se caracteriza por ser maduro y con una fuerte competencia, en donde existe un elevado consumo. A pesar de la madurez del sector, se mantienen las vías de desarrollo con la compra de tiendas de la competencia y la expansión de las ciudades en crecimiento, con la formación de nuevos barrios.

3º Barreras de salida y costes de cambio: Este apartado hace referencia a posibles costes de indemnización de personal, barreras emocionales a dejar un negocio familiar, efectos económicos en la región instalada..que podrían aumentar la intensidad de la competencia.

4º Diferenciación del producto: Uno de los factores que le permite diferenciarse, es la disponibilidad de una tarjeta con la cual el cliente puede hacer su compra por internet o recibirla en el domicilio, mientras que, por ejemplo, Eroski o Carrefour usan sus tarjetas para proporcionar descuentos. Con este método Mercadona refuerza su política de satisfacer a "El Jefe".

➤ **FUERZAS de carácter vertical:**

- Proveedores: Mercadona llega a un acuerdo con los proveedores a largo plazo, manteniendo una estrecha colaboración con ellos y asegurándose la calidad de los productos, consiguiendo así reducir el poder de negociación de los proveedores y llegando al cliente con el mejor precio y los mejores productos.
- Clientes: La forma de satisfacer Mercadona a sus clientes es a través de su política de *Siempre precios bajos (SPB)*, para facilitar a "El Jefe" su compra total, basándose en los principios de máxima calidad, máximo surtido, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo.

## Análisis interno

Mercadona ha tenido un rápido crecimiento en un breve periodo de tiempo, llegando a convertirse en una de las compañías de distribución del sector de los supermercados en España de mayor éxito. Algunos de los hechos a destacar en su historia, ordenados cronológicamente y seleccionados de Noticias Mercadona (2015):

- 1977: Se inicia la actividad de Mercadona dentro del grupo cárnicas Roig.
- 1981: Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.
- 1982: Primera empresa en España en implantar el lector de código de barras en los puntos de venta.
- 1992: Se alcanza la cifra de 10.000 trabajadores y 150 tiendas. La empresa tiene presencia en la capital de España.
- 1993-1996: Implantación de la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivará en el Modelo de Calidad Total.
- 1996: Nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.
- 1999: Finaliza el proceso, iniciado en 1995, de convertir en fijos a todos los miembros de la plantilla, que en esos momentos era de 16.825 trabajadores.
- 2006: Inauguración de la tienda número 1000 de la compañía.
- 2010: Mercadona adquiere Caladero, compañía de comercialización de pescado y marisco con sede en Zaragoza.
- 2010: Inauguración del centro logístico de Mercadona en PLA-ZA (Zaragoza).
- 2011: Se inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos.
- 2013: Firma del Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2014-2018.
- 2014: Apertura del supermercado 1.500.
- 2015: Apertura de su primera tienda en Bilbao y prepara el bloque logístico de Vitoria.

Para continuar con el análisis interno de la empresa, se sigue el modelo de la cadena de valor de Porter (1987), con el objetivo de identificar las fuentes de ventajas de la empresa. Dess y Lumpkin (2003: 84-94) basándose en la cadena de valor de Porter, agrupa las actividades básicas en actividades primarias y de apoyo.

#### Actividades primarias:

- Logística interna: Gestión de almacenamiento de productos, integración y vinculación de proveedores, centralización de marcas blancas en almacenes comunes.
- Producción: Surtido de máxima calidad, adaptación de los proveedores a las necesidades de los consumidores.
- Logística externa: Gran número de locales y próximos en la mayoría de comunidades autónomas, cercanía, rotación del producto.
- Marketing: Estrategia de siempre precios bajos (SPB), con ventajas para el cliente por usar la tarjeta Mercadona.
- Servicio Post – Venta: Servicio a domicilio y venta por internet.

#### Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Nueve bloques logísticos en funcionamiento, dos bloques logísticos en construcción y dos almacenes satélites en Zaragoza y Palma de Mallorca.
- Administración de RRHH: Búsqueda de la realización profesional y satisfacción de sus más de 70.000 trabajadores.
- Aprovisionamiento: Acuerdos con proveedores a largo plazo, selección de productos y proveedores de origen español si es posible.
- Desarrollo de tecnología: Venta online, tarjeta Mercadona, desarrollo del escáner bióptico.

### Análisis DAFO

Una vez realizado el análisis externo e interno de Mercadona, se muestra el análisis o matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en donde se representan los puntos fuertes y débiles de la empresa (tabla 3), así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Se elabora mediante la información recogida en el análisis interno y externo.

Tabla 3. Análisis DAFO empresa Mercadona.

Ámbito INTERNO	Ámbito EXTERNO
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Variedad de marcas, puede perder clientes selectivos al proporcionar pocas marcas.</li> <li>• No ofrece servicio a grandes consumidores. (Hoteles, restaurantes)</li> <li>• Menor horario de servicio que la competencia</li> <li>• Mercadona solo ofrece productos relacionados con el hogar o la alimentación</li> <li>• Carece de presencia internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía débil del país que reduce la inversión en la cesta de la compra.</li> <li>• Fuerte competencia existente en el mercado de distribución.</li> <li>• Poder de los suministradores a la hora de conseguir los mejores precios.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca blanca de gran calidad y aceptación entre los consumidores. (Hacendado, Bosque verde...)</li> <li>• Gran número de locales en la mayoría de comunidades autónomas.</li> <li>• Precios más baratos en comparación con otros supermercados.</li> <li>• Marca reconocida sin necesidad de publicidad, cuenta con una clientela fija.</li> <li>• Ofrece reparto a domicilio, puede captar a clientes con escasa movilidad.</li> <li>• Ventajas de fidelidad a los clientes de la tarjeta Mercadona</li> <li>• Disponer de los mejores productos nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las transacciones online.</li> <li>• Posibilidad de nuevos clientes, por su política de precios bajos y la crisis económica del país.</li> </ul>

## **Estrategia de diferenciación de Mercadona: El modelo de calidad total.**

Según la información recogida en las memorias, (2013, 2014), Mercadona funciona a través del modelo de calidad total dentro del sector de la distribución comercial (Figura 9), el cual parte de unos fundamentos basados en verdades universales que consisten en Dar-Pedir-Recibir. Partiendo de la base de que, para poder recibir, primero hay que ofrecer compromiso, adopta una visión compartida y responsable con todos los componentes del entorno. Claramente la empresa sigue una estrategia de diferenciación basada en las características de la empresa, en donde satisface con la misma intensidad a sus cinco principales grupos de interés: 1. "El Jefe", 2. El trabajador, 3. El proveedor, 4. La sociedad y 5. El capital.

### 1. "El Jefe":

Mercadona se distingue por la forma de relacionarse con los clientes. Para conseguirlo, sigue un esquema de cuatro apartados basados en ofrecer la máxima calidad al menor precio, seguridad alimentaria y de calidad, innovación transversal y comunicación con "el jefe" (Memoria, 2014):

1.1 Máxima calidad al menor precio: Con su estrategia comercial *Siempre Precios Bajos (SPB)*, trata de ofrecer al "jefe" la posibilidad de hacer la compra total con la mayor calidad al mínimo coste mensual. Ahora bien, esto no debe inducir a pensar que Mercadona sigue una estrategia de liderazgo en precios. Como se ha explicado en el marco teórico, las estrategias de diferenciación y liderazgo en costes son incompatibles. En efecto, Mercadona no es la empresa líder en costes del sector, su objetivo es ofrecer la mayor calidad, al menor precio posible, sin que esto signifique que sus precios son los más bajos del mercado.

1.2 Seguridad alimentaria y de calidad: La empresa realiza un exhaustivo control de todos y cada uno de los procesos, para ofrecer a los consumidores las máximas garantías a través del cumplimiento de la regla de oro de Mercadona, por la que se garantiza, siguiendo este orden rigurosamente la seguridad alimentaria, la calidad, la calidez, ofrecer servicio, ser competitivo y por último generar beneficio. Por ejemplo, en los últimos diez años se ha ampliado el surtido para celíacos en un 70%.

- 1.3 Innovación transversal: Mercadona dispone de un modelo de innovación propio que recorre transversalmente todos los procesos y métodos de la compañía, que le permiten optimizar sus procesos y adaptarse con mayor agilidad y acierto a las necesidades reales de "El Jefe". El dato en 2014 de esta innovación es la incorporación de cuatrocientas cincuenta novedades al surtido.
- 1.4 Comunicación con "El Jefe": Mercadona dispone de un Servicio de Atención al Cliente formado por cuarenta trabajadores, que canaliza todas las inquietudes que plantean los clientes a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado exclusivamente para esta actividad. En 2014 la cifra fue de 360.000 consultas y sugerencias recibidas, para poder seguir mejorando.

## 2. El trabajador:

La estrategia que sigue la empresa con el trabajador, es seleccionar a la persona que se ajusta a su modelo de calidad mediante pruebas psicotécnicas, de conocimientos y entrevistas. Una vez que es seleccionado, el nuevo empleado recibe un curso de nueve semanas del modelo de calidad total, en donde se le inculca la cultura de Mercadona. Posteriormente durante su vida laboral en la empresa, el empleado recibe formación continua con vistas a una posible promoción interna en la empresa (Empleado Mercadona). La empresa ha logrado reducir las cifras de absentismo y rotación de empleados, y aumentar la productividad de los trabajadores. Alguno de los datos que muestran la relación entre trabajador y empresa recogidos en la memoria de Mercadona 2014 son:

- Salario Neto de personal base (cajero – reponedor) en doce mensualidades, sin añadir la prima por objetivos:
  - Antigüedad 1 año. Neto / mes: 1.101€.
  - Antigüedad 2 años. Neto/ mes: 1.191€.
  - Antigüedad 3 años. Neto/ mes: 1.300€.
  - Antigüedad 4 años. Neto/ mes: 1.420€. (90% personal)
- Plan de formación 2014:
  - 11.200 personas formadas.
  - 37 millones de euros invertidos.
- Promoción interna 2013 – 2014 de empleados a cargos directivos:



- 452 personas
  - 64% de total eran mujeres.
- Seguridad y salud laboral:
- Incidencia de accidentes de trabajo: 13%
  - Inversión en prevención de riesgos laborales: Más de 12 millones de euros.

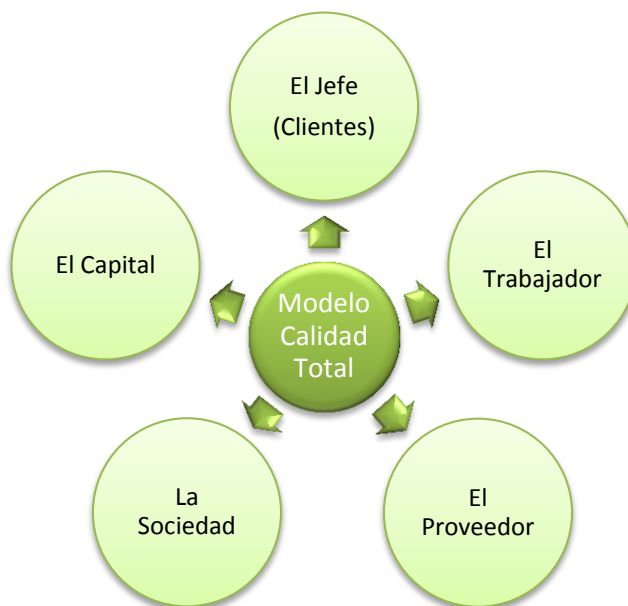
### 3. El Proveedor:

Una de las prioridades de Mercadona en su relación con el proveedor, es mantener una relación de estabilidad con contratos a largo plazo, que le permitan conseguir el objetivo común de satisfacer a “El Jefe”. (Termino, 2012). Algunos de los hechos recogidos en Noticias Mercadona (2015), que demuestran esta relación son: Los convenios con nuevos fabricantes basados en la estabilidad y transparencia, con una inversión de 500 millones de euros, o el traslado de producción de pañales de Polonia y Suecia a España, donde la empresa cuenta con más de 220 fábricas. Destaca la inversión de Mercadona en Aragón en 2014 con la apertura de Bynsa mascotas en la localidad zaragozana de El Burgo de Ebro por un importe de siete millones de euros. Por otra parte, durante este año continuo con el desarrollo común de CASPOPDONA<sup>4</sup>, en la relación con sus fabricantes interproveedores con el compromiso de utilizar materia prima de origen español siempre que sea posible. Los datos que muestra la compañía son acuerdos con más de 6.000 agricultores, 4.000 ganaderos y 12.000 pescadores en territorio español. Mercadona mediante CASPOPDONA tiene la visión de lograr en 2.020 *“Una cadena agroalimentaria sostenible que la sociedad quiera que exista, y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a el Jefe como faro”* (Memoria Mercadona, 2014).

---

<sup>4</sup>CASPOPDONA: Nombre con el que Mercadona denomina a su cadena agroalimentaria sostenible.

Figura 10. MODELO CALIDAD TOTAL DE MERCADONA



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en la Memoria 2014 de Mercadona.

#### 4. La Sociedad:

- La ética de la empresa con la sociedad se basa en materializar compromisos con el fin de devolverle parte de lo que de ella se recibe, para conseguir ser una empresa que la sociedad quiera que exista. Su relación con la sociedad se compone de cinco componentes:
- *Crecimiento sostenible y compartido:* La empresa, trata de actuar como un motor de desarrollo económico y progreso social compartido entre Mercadona y la sociedad. *Ejemplo:*
  - Volumen de compras en España: 14.900 millones de euros.
  - Empleo creado directo e indirecto: 400.000 puestos de trabajo.
- *Rentabilidad de la transparencia:* Una de las características en su trato con la sociedad es la importancia que le da al diálogo con ella, lo que le ha permitido que la sociedad tenga un conocimiento más profundo de la compañía y sus valores, a través de la transparencia, difusión y cercanía. *Ejemplo:*
  - Conferencias impartidas: 17.
  - Visitas a instalaciones de la compañía: 22

- Encuentros informativos: 101.
- *Relación con el entorno:* Fomentar las relaciones de respeto y proximidad con los vecinos, a través de la colaboración con el comercio de barrio, respaldo a los mercados municipales o la resolución de molestias que se puedan causar a los vecinos. También se implica en el apoyo a la docencia y al emprendimiento, para conseguir futuros empresarios con los valores fundamentales del modelo de calidad total. *Ejemplo:*
  - Colaboración con el mercado de barrio: 28 tiendas.
  - Resolución de molestias con los vecinos: 37% de las quejas, sugerencias y mejoras resueltas en menos de quince días.
  - Colaboración en el grado universitario de ADE de la escuela EDEM.
- *Acción social de Mercadona:* La empresa desarrolla su plan de acción social colaborando con instituciones y entidades sociales en las distintas comunidades en las que tiene presencia. *Ejemplo:*
  - Colaboración con 73 comedores sociales (4 comedores sociales en Aragón).
  - Bancos de alimentos: 53 (3 bancos de alimentos en Aragón).
  - Alimentos donados: 4.100 toneladas.
- *Medio ambiente y sostenibilidad:* Mercadona busca continuamente reducir el impacto de su actividad en el medio ambiente mediante el desarrollo de distintas iniciativas como son la reducción de residuos, la eficiencia energética o la optimización logística. Destaca la participación de la empresa en el foro europeo de distribución para la sostenibilidad, conocido como RetailForum, en donde distribuidores de toda Europa se comprometen con mejorar la sostenibilidad de sus procesos. *Ejemplo:*
  - Participación en RetailForum.
  - Toneladas de papel y cartón recicladas: 159.300.
  - Inversión en protección al medioambiente: 25 millones de euros.

## 5. El Capital:

Mediante la satisfacción de los distintos componentes que forman el modelo de calidad total de Mercadona, se consigue también la satisfacción de accionistas y personas que invierten dinero en la empresa, logrando maximizar los datos económicos, lo que constituye el objetivo del quinto elemento del modelo de Mercadona, el capital (Termino, 2012). En 2014 la compañía ha crecido en toda España, tal y como indican los resultados económicos que se indican a continuación: 20.161 millones de euros de facturación (aumento del 2% respecto a 2013); 655 millones de euros de inversión, destinados principalmente a 60 nuevas tiendas y a la reforma de 30 supermercados; 543 millones de euros de beneficio neto (aumentando un 5% el conseguido en 2013).

## CONCLUSIÓN:

En este trabajo fin de grado se ha podido ver la importancia de la planificación estratégica para la empresa, puesto que desde un análisis objetivo de su estrategia empresarial se puede llegar a entender el desarrollo de la actividad empresarial y conocer el funcionamiento de una empresa en su entorno. Se han mostrado las claves de la exitosa trayectoria de la compañía Mercadona, basadas en su estrategia siguiendo un modelo de calidad total, formado por cinco componentes fundamentales e igual de importantes, junto a su apuesta por la política comercial de Siempre Precios Bajos (SPB). En mi opinión, se trata de un caso muy interesante, sobre todo teniendo en cuenta la coyuntura económica actual. En efecto, esta compañía de distribución de capital 100% español, a pesar de los duros años que ha sufrido la economía, no solo se ha mantenido en el mercado sino que ha conseguido un crecimiento y una trayectoria exitosa. Como consecuencia de ello, ha recibido distintos reconocimientos, como ser la segunda empresa con más ventas en España, o su presidente Juan Roig liderando el ranking de líderes empresariales en España.

El tiempo que exige realizar una planificación estratégica, o el hecho de que un empresario vea a su empresa como un medio para sobrevivir y no como una manera de crecer y generar mayor beneficio, puede explicar que haya empresas que no dediquen tiempo a ello, por la presión competitiva que les obliga a dedicar sus escasos recursos humanos y tiempo a otros asuntos más urgentes. Sin embargo, éste es un buen ejemplo de que una cuidada planificación estratégica puede conducir a unos excelentes resultados. Si bien la planificación estratégica no es una solución a todos los problemas a los que se enfrenta una empresa, sí que constituye una herramienta útil, cuando se es capaz de utilizarla en el momento y la forma correcta.

Este trabajo me ha ofrecido la posibilidad de poner en práctica las competencias adquiridas durante la carrera dentro del área de la organización de empresas, así como otras competencias transversales como pueden ser el análisis de datos, la elaboración de tablas y gráficos o el conocimiento de bases de datos para la búsqueda de información, como por ejemplo la base de datos SABI, empleada en la elaboración del trabajo y que favorece la comparación de datos entre empresas, mostrando magnitudes económico-empresariales de referencia que se miden de manera rigurosa por todas las empresas.

Para la realización de este trabajo he tenido que superar algunas dificultades, que muy brevemente me gustaría comentar. Por una parte, a veces ha sido complicado encontrar información relativa al caso Mercadona para plasmar los conocimientos teóricos. No obstante, es comprensible que la empresa Mercadona, al igual que haría cualquier otra, no difunda todas las claves en las que reside su éxito. Por otra parte, a la hora de hacer comparativa de datos entre empresas, éstas tienden a mostrar los datos que les favorecen, intentado ocultar los que les perjudican. Debido a esto, he necesitado recurrir a la base de datos SABI, para poder encontrar datos comparables de distintas empresas en un mismo periodo de tiempo. (Ejemplo de esta situación en el trabajo fin de grado en los gráficos 1 y 2).

Una vez realizado el trabajo fin de grado, considero muy importante y justificable la enseñanza de materias relacionadas con el área de organización de empresas en la titulación, debido a que probablemente una gran mayoría de los graduados en relaciones laborales y recursos humanos van a incorporarse laboralmente a una empresa, y tener conocimientos sobre estas materias resulta imprescindible para poder conocer y entender cómo es la empresa para la que trabajan, qué objetivos tiene, cómo está estructurada y cuál es su forma de desarrollo y relación con los empleados, clientes, proveedores...

Para finalizar, me gustaría citar la frase de Michael E. Porter: *"La esencia de la estrategia consiste en la elección de lo que no se debe hacer"*. La verdadera dificultad no reside en aplicar bien o mal una estrategia, la clave está en elegir la correcta, y para ello se debe tener claro lo que queremos ser y a donde queremos ir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- García Falcón, J.M. (1987). Formulación de estrategias en la empresa. CIES, Las Palmas.
- Grant, R. M. (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas: Madrid.
- Guerras, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson Civitas: Madrid.
- Guerras, L. y Navas, J. (2003). Casos de Dirección Estratégica de la empresa. Thomson Civitas: Madrid.
- Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2001). Dirección Estratégica, Pearson Educacion, Madrid, 7º edición.
- Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica, Pearson Educacion, Madrid, 7º edición.
- Murillo Luna, J. y Urbina Pérez, O. (2011). Manual de Dirección estratégica, para el grado de Relaciones laborales y recursos humanos. Universidad de Zaragoza.
- Michael E. Porter (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las Naciones? Harvard- Deusto Business Review, p.3-26
- Michael E. Porter (1999). Cúmulos y Competencia. Nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones, en M.Porter; ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones. P.203-288
- Muchielli, R. (1970). El método del caso. Madrid: Europea de Ediciones.
- Navas Lopez, J.E. (1994). Organización de la empresa y nuevas tecnologías, Pirámide, Madrid.
- Termino Aguirre, I. (2012). Mercadona, Lectura empresarial. ESIC: Madrid.
- Thompson, A. A. y Strickland, A.J. (2004). Administración Estratégica textos y casos, McGraw-Hill interamericana: México. (13º edición).

Ventura Victoria, J. (1994). Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico. Civitas, Madrid.

Ventura Victoria, J. (2008). Análisis Estratégico de la Empresa. Paraninfo. Madrid.

Yip, G. S. (1993). Estrategia global total. La gestión hacia la ventaja competitiva mundial. Perramón, Barcelona.

## WEBGRAFÍA

Base datos SABI (Junio 2015) Sitio web:

[http://roble.unizar.es/record=b1481426~S11\\*sp1](http://roble.unizar.es/record=b1481426~S11*sp1)

El País: *Mercadona se convierte en la segunda empresa con más ventas en España.* (Marzo 2015) Sitio web:

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425584034\\_186978.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425584034_186978.html)

Kantarworldpanel: *Buenas perspectivas para el gran consumo en 2015* (Mayo 2015) Sitio web:

<http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>

Memoria de Mercadona (2013) (Marzo 2015) Sitio Web:

<http://www.noticiasmercadona.es/memorias/2013/>

Memoria de Mercadona (2014): (Abril 2015) Sitio Web:

<http://www.noticiasmercadona.es/memorias/2014/>

Noticias de Mercadona (Octubre 2015) Sitio Web:

<https://www.mercadona.es/ns/index.php>