

Mercadona ante el reto de su expansión internacional (y de superar la crisis económica)

Miguel Blanco Callejo
Universidad Rey Juan Carlos
miguel.blanco@urjc.es

Resumen:

El presente trabajo pretende describir la evolución reciente de una empresa española, Mercadona, que se ha convertido en referente mundial dentro del sector de la distribución comercial. En él se describe la implantación del Modelo de Gestión de Calidad Total como decisión estratégica de la Alta Dirección de la Empresa a partir de 1993 y el espectacular crecimiento de la compañía en el período comprendido entre 1995 y 2008. Con la aparición de una situación de crisis económica en otoño de 2008, la empresa ha reaccionado realineando su modelo de gestión a un entorno recesivo y liderando iniciativas innovadoras dentro del mercado español. Los resultados obtenidos parecen respaldar que la orientación estratégica escogida por la empresa es adecuada y puede ayudarla a superar con éxito la crisis económica y seguir creciendo en el futuro.

Résumé:

Ce travail décrit l'évolution récente d'une entreprise espagnole, Mercadona, qui est passée en peu de temps, à être une référence mondiale dans le secteur de la distribution commerciale. L'étude analyse l'implantation du Modèle de Gestion de Qualité Totale en tant que décision stratégique de la Haute Direction de l'Entreprise à partir de 1993, ainsi que la croissance spectaculaire de la firme pendant la période 1995-2008. La crise économique qui débute à l'automne 2008 fait réagir l'entreprise qui va redéfinir son modèle de gestion et l'adapter à un contexte récessif. En même temps, Mercadona va prendre des initiatives innovantes dans le marché espagnol avec des résultats concluants. L'orientation choisie semble donner raison à l'entreprise et pourrait s'avérer une voie de sortie de crise et une stratégie pour continuer sa croissance.

Abstract:

The aim of this work is to describe the recent evolution of Mercadona, a Spanish firm that has become a worldwide benchmark in retailing industry. The paper describes the 1993's top management decision of implement Total Quality Management and the outstanding growth and development of the firm between 1995 and 2008. The surge of the crisis in autumn 2008 has produced the realignment of its management model in a recessive environment and the adoption of some innovative and pioneering initiatives in the Spanish retailing industry. Mercadona's recent results seem to show the adequacy of the firm's strategy and predict that might help the company to overcome the crisis and continue its growth and development in the future.

Introducción

Mercadona es una empresa familiar española de distribución comercial que finalizó el año 2009 con 1.264 supermercados urbanos¹ y 61.500 trabajadores en España (Mercadona, 2009). El objetivo de la empresa es la satisfacción de todas las necesidades de sus clientes en cinco aspectos: Alimentación, bebida, aseo personal, higiene y alimentación de animales domésticos. La empresa pretende ser “prescriptora”, es decir recomendar a sus clientes los mejores productos. En los lineales y estantes de los supermercados existen unas 8.000 referencias dónde se combinan productos de las marcas propias de la cadena² con productos de otras marcas comerciales muy reconocidas en el mercado.

El origen de la empresa data de finales de los años 70 cuando se estableció en Valencia una compañía familiar “Cárnicas Roig”, que pronto se transformó en una pequeña cadena de ocho tiendas de ultramarinos. En el año 1981, el hijo del fundador, Juan Roig se convirtió en presidente de la compañía. Mercadona se había transformado ya en una pequeña cadena de distribución comercial que comenzaba a expandirse por la Comunidad Valenciana y otras regiones próximas.

La década de los 80 fue un período de gran competencia dentro del sector de la distribución comercial en España. Las grandes cadenas de distribución europeas y, particularmente las francesas, comenzaron a introducirse en el mercado español. Su estrategia era sencilla y consistía en ofertar grandes descuentos ampliamente publicitados a sus clientes en determinados productos de la cesta de la compra. Esta estrategia atraía compradores a sus establecimientos que no sólo adquirirían los productos en oferta sino todos los necesarios para satisfacer todas sus necesidades. Esta estrategia comercial, aumentó de manera notable la intensidad de la competencia dentro del sector.

Mercadona se vio condicionada por esta fuerte presión competitiva y combinó una política comercial de grandes ofertas fuertemente publicitadas y ajustes de precios con sus proveedores en la cadena de suministro. El problema de dicha estrategia es que aunque la empresa comenzó a vender una mayor cantidad de productos, el beneficio se redujo sensiblemente lo que amenazaba la supervivencia de la empresa.

En respuesta a esta situación, Juan Roig, decidió implantar el Modelo de Gestión de Calidad Total (Camisón et al., 2006) en el año 1993. Eliminó las ofertas y la publicidad y lanzó al Mercado un mensaje contundente y claro respecto al precio de los productos de sus supermercados: “Siempre Precios Bajos”. La empresa pretendía ofrecer a sus clientes productos de calidad al precio más bajo posible. La idea era conseguir estabilidad en precios, trabajadores y en la relación con los proveedores para intentar lograr clientes fijos.

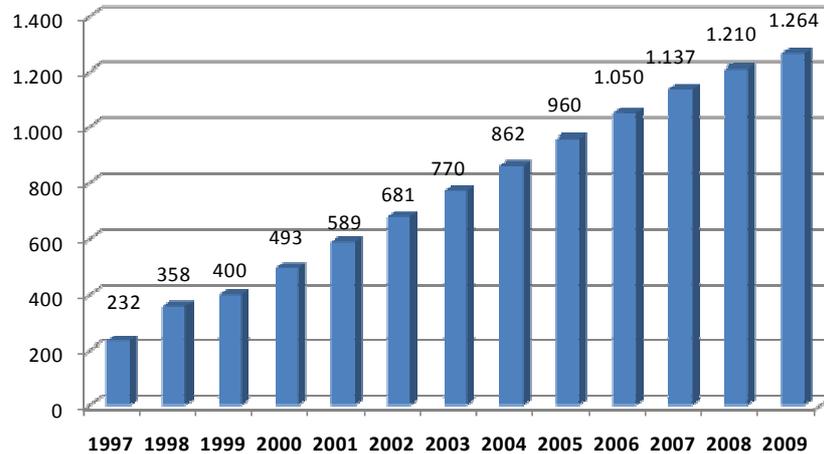
Tras adoptar el modelo, Mercadona vivió dos años difíciles (Blanco y Gutiérrez, 2008), sin embargo, en 1995 la empresa inició un largo período de crecimiento (Figura 1) que

¹ Los supermercados se encuentran en el interior de las ciudades y la superficie comercial de los establecimientos de la cadena tienen una media comprendida entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de superficie de ventas (Mercadona, 2008). Estos precios se calculan según el procedimiento *target pricing*, algo relativamente frecuente en el sector de la confección.

² Las marcas propias de la cadena son cuatro: Hacendado (Alimentación), Deliplus (Aseo e Higiene personal), Bosque Verde (Limpieza) y Compy (Alimentación animales domésticos) (Mercadona, 2009).

la convirtió en el año 2006 en la segunda compañía del mundo con mayor ritmo de crecimiento dentro del sector de la distribución comercial (Deloitte, 2007).

Figura 1- Evolución Número Supermercados de la cadena



Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de Mercadona

El Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona

Mercadona se define como empresa a partir de cinco componentes o grupos de interés que se relacionan con la compañía. Para Mercadona los cinco componentes siguen un orden secuencial aunque todos ellos son igual de importantes: Clientes (Jefes), Trabajadores, Proveedores, Sociedad y Capital (Mercadona, 2009).

El modelo de gestión de calidad total se orienta a la satisfacción de las necesidades de los cinco grupos de interés. Partiendo de la premisa “para satisfacer a uno mismo primero hay que satisfacer a los demás” (Blanco y Gutiérrez, 2008) la compañía ha diseñado un modelo que pretende conseguir la plena satisfacción de todos sus componentes (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona



Fuente: Blanco y Gutiérrez (2008)

La adopción de este modelo ha constituido un aspecto estratégico clave para la empresa ya que ha sido capaz de conferirle una ventaja competitiva dentro del sector de la distribución comercial, convertirle en líder dentro del segmento de supermercados en España y dotarle de un instrumento de toma de decisiones que le permite tener un comportamiento socialmente responsable (Blanco y Gutiérrez, 2008).

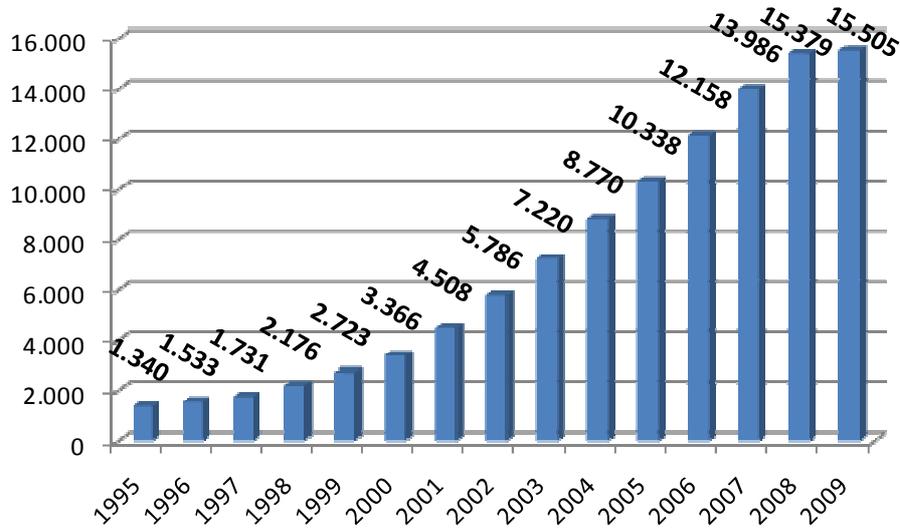
Orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes

Mercadona plantea su relación con los clientes, a los que en la jerga de la empresa denomina “los jefes”, a partir de cinco aspectos: innovación, cercanía, calidad, diálogo y precio (Mercadona, 2008).

Para satisfacer al cliente, la empresa parte de tres principios fundamentales. El primero es que el cliente es “el jefe” en el sentido de que si el cliente no acude a los supermercados de la cadena, no hay negocio, por lo tanto el cliente aparece en la cúspide de la pirámide organizativa de Mercadona. En segundo lugar, este posicionamiento obliga a la empresa a cuidar al máximo a sus clientes y responder a sus necesidades a través de un diálogo constante y directo que le permita adelantarse a sus necesidades actuales y futuras. Por último, Mercadona pretende que al realizar el cliente la compra en sus supermercados obtenga la máxima calidad, surtido de productos y servicios complementarios³ con el mínimo presupuesto y tiempo de compra posible. Los clientes han convertido a Mercadona en la empresa líder en facturación en el segmento de supermercados en España (Figura 3).

³ Mercadona ofrece a sus clientes el máximo surtido de productos para la satisfacción de sus necesidades, esta oferta no incluye una gran variedad de marcas sino aquellas recomendadas por la cadena de supermercados y aquellas con mayor demanda de los clientes. Respecto a los servicios adicionales, la cadena ofrece a sus clientes parking gratuito, realización de compra por Internet y envío de la compra a domicilio.

Figura 3 – Evolución de la facturación de Mercadona (en millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de Mercadona

Orientación hacia el compromiso de los empleados

La empresa concibe su relación con sus trabajadores poniendo el énfasis en cinco aspectos: promoción, conciliación, formación, estabilidad y retribución (Mercadona, 2008).

El objetivo de Mercadona es la adhesión al proyecto de empresa por parte de sus empleados. Para ello, en primer lugar, sus trabajadores tienen una cualificación educativa mínima de graduado escolar y una vez que se incorporan a la compañía reciben un programa intensivo de formación en el modelo de gestión de calidad total. Los programas de formación acompañan la vida laboral del empleado dónde gracias a su mayor y creciente cualificación puede mediante promoción interna ir accediendo progresivamente a puestos directivos de mayor nivel. La política retributiva se basa en los principios de experiencia, responsabilidad y evaluación y consta de una parte fija y una parte variable vinculada a los objetivos de la empresa. Por último, la empresa cuenta con un amplio abanico de iniciativas que permiten la conciliación de la vida laboral y personal del trabajador (no apertura de supermercados los domingos, guarderías gratuitas en centros logísticos de la empresa para sus trabajadores) y un programa de salud y seguridad en el trabajo que pretende proteger al trabajador en el desempeño de su actividad profesional.

Orientación hacia la cooperación con los proveedores

Los principios que fundamentan la relación entre Mercadona y sus proveedores son la estabilidad, la creación de riqueza, el estímulo a la innovación y la apuesta por el desarrollo económico (Mercadona, 2008).

La relación con los proveedores es uno de los aspectos más peculiares de la implantación del modelo de gestión de calidad total en Mercadona (Blanco y Gutiérrez, 2008). Los proveedores de la empresa son seleccionados a partir de tres características

genéricas, deben ser socios con el objetivo común de satisfacer al cliente, orientados a la creación de riqueza (capitalistas) y enfocados a la creación de valor para el cliente. Una vez seleccionado el proveedor se establece una relación de confianza mutua entre proveedor y Mercadona que permite la revisión de los procesos de negocio del cliente buscando evitar ineficiencias y buscando la eficacia y la eficiencia.

Mercadona distingue básicamente tres categorías de proveedores. En primer lugar se encuentran aquellas empresas cuyas marcas tienen una gran importancia comercial y que los clientes demandan de forma directa. En segundo lugar, Mercadona busca empresas que puedan encontrarse en dificultades financieras con el objetivo de establecer un programa de colaboración mutua que consiga la satisfacción del cliente de Mercadona y superar los problemas de la empresa. Por último, los “interproveedores” son aquellos fabricantes que producen las marcas propias de la cadena de distribución que recomienda, “prescribe” en lenguaje de la empresa, a sus clientes. Los interproveedores adquieren esta condición tras un duro y exigente proceso de selección. Estos proveedores comparten el modelo de gestión de calidad total, están orientados a la innovación y firman contratos indefinidos “de por vida” con Mercadona (Blanco y Gutiérrez, 2008). Mercadona finalizó el año 2009 con más de 2.000 proveedores de los que 103 eran interproveedores (El País, 2010; Mercadona, 2009).

Orientación ética hacia la sociedad

Los principios a partir de los cuáles se establece la relación entre Mercadona y la sociedad son el desarrollo, la productividad social, el compromiso ambiental, la estabilidad y el diálogo (Mercadona, 2008). La sociedad ha reconocido el esfuerzo de la compañía otorgándole una excelente calificación tanto en una Auditoría Ética nacional realizada por una institución ajena a la empresa (ETNOR, 2003) como situándola como la cuarta empresa del mundo por reputación en el año 2007 (Reputation Institute, 2007) y la mejor valorada en España en 2009 (Mercadona, 2009).

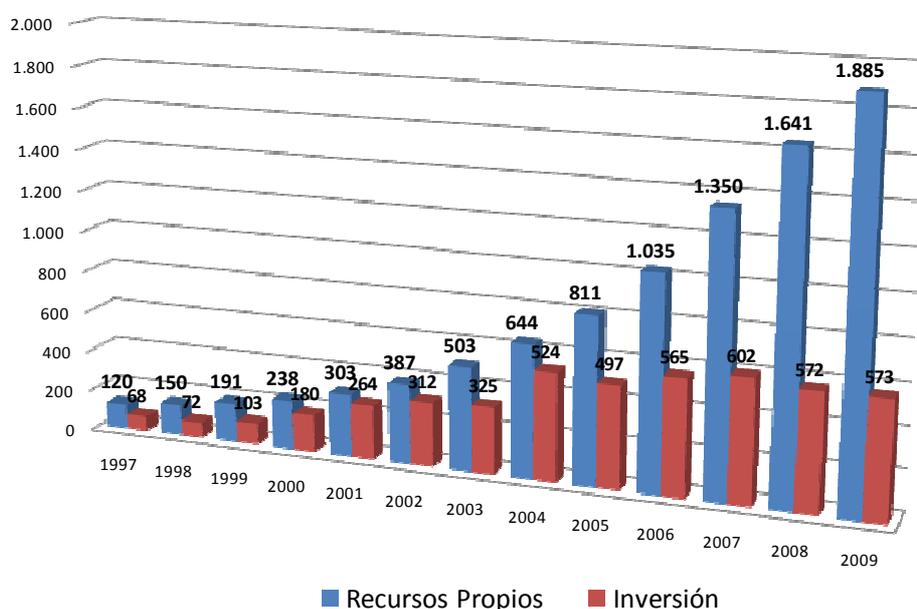
Mercadona está comprometida en el ámbito educativo con la financiación de cátedras universitarias y la participación en cursos y programas de formación vinculados al ámbito empresarial. Además, ha desarrollado iniciativas como la potenciación del transporte ferroviario de mercancías y la optimización del consumo energético orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, está comprometida con colectivos sociales desfavorecidos (jóvenes con problemas de inserción, mujeres víctimas de violencia de género) a los que ofrece empleo y con colectivos con problemas de salud (celíacos y diabéticos) a los que oferta productos especialmente adaptados. Además, es miembro de Asociaciones Sectoriales del ámbito de la distribución comercial y potencia la recuperación de mercados urbanos en el interior de las ciudades. Por último, Mercadona está fuertemente comprometida con la economía española con una creciente contribución al Producto Interior Bruto nacional, la creación de empleo fijo y estable y el desarrollo de la industria agroalimentaria española.

Orientación hacia la creación de valor del capital

Mercadona es una empresa, y como tal, una organización con ánimo de lucro cuyos inversores pretenden que se cree valor y riqueza. Respecto a sus accionistas, Mercadona es una empresa no cotizada y con un capital fuertemente concentrado que está controlado por Juan Roig y su familia.

El modelo de gestión de calidad total también se orienta hacia la satisfacción del capital, es decir de aquellos inversores que arriesgan su dinero en la empresa. En este sentido, Mercadona pretende aportarles rentabilidad, seguridad, estabilidad y la disminución máxima del riesgo de su inversión. La generación de beneficios, su reinversión y la acumulación de recursos propios, que en el año 2009 alcanzaron los 1.885 millones de euros, así como el mantenimiento de una inversión sostenida en el tiempo, que entre el año 2007 y 2009 alcanzó los 1.700 millones de euros, muestra la aplicación de esta política de distribución de beneficios (Figura 4).

Figura 4 – Evolución de la inversión y recursos propios de Mercadona (millones €)



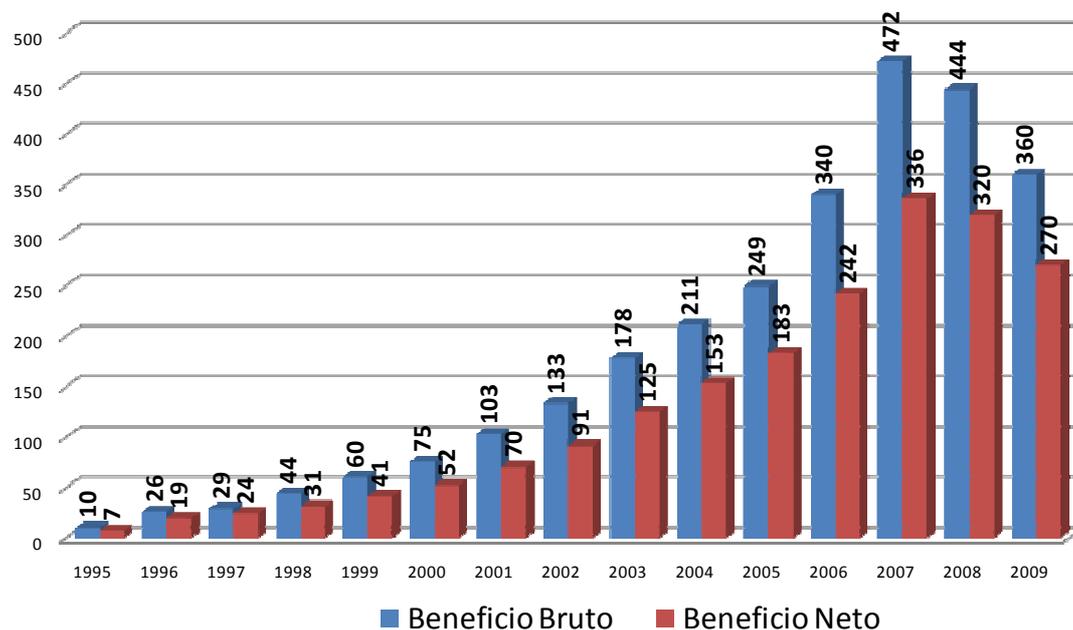
Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Mercadona

Mercadona ante el desafío de la crisis económica (2008 – 2009)

Durante la segunda mitad del año 2008 comienzan a notarse en España de forma clara los efectos de la crisis económica internacional, que se caracterizan a nivel nacional por un alto nivel de desempleo, superior a la media europea, y una notable restricción del crédito en los mercados de capitales (Alonso y Furio, 2010). Dicha situación impacta en las decisiones de compra de los ciudadanos que tratan de ajustar al máximo sus presupuestos de gasto.

Ante esta coyuntura la dirección de Mercadona comienza a percibir que se está produciendo una pérdida de clientes en los supermercados de la cadena y que los clientes están comenzando a considerar a Mercadona “un supermercado caro” (Mercadona, 2008). Esta situación se traduce en una reducción del beneficio de la empresa en 2008 que rompe con la tendencia creciente de los ejercicios anteriores (Figura 5).

Figura 5 – Evolución de beneficios de Mercadona (millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de la compañía

En otoño del año 2008, la dirección de la compañía acomete una profunda reflexión estratégica y justifica esa situación debido a circunstancias externas e internas. En el ámbito externo, se concluye que, como coyuntura, la crisis económica estaba afectando notablemente al negocio de la compañía. Por otro lado, en el ámbito interno, Mercadona concluye que “nos habíamos amuerado” en la confianza en que la abundancia “iba a durar siempre” (Mercadona, 2008).

A partir de esta reflexión, Mercadona decide hacer una revisión completa de sus 8.000 referencias. Dicho análisis se hace con un objetivo claro “Bajar Precios” y bajo dos criterios: a) ¿satisfacen los productos/formatos las necesidades de los clientes? b) ¿Qué nivel de rotación tienen los productos?. Este estudio permitió a la compañía comprobar que contaba con productos en sus lineales que no aportaban valor a sus clientes⁴.

Una vez hecho el análisis la compañía decidió realinear su estrategia de nuevo con su modelo de gestión y bajo una premisa básica “Bajar los precios”. La dirección de la empresa enfocaba dicha revisión estratégica como “una vuelta al modelo de gestión de calidad total” y a la que había sido la actividad principal de la empresa “ser tenderos”. La idea era satisfacer las necesidades y demandas de los clientes “con el carro de la compra total con la mejor calidad y más barato del mercado, prescribiéndoles la mejor relación calidad/precio en cada producto y dándoles la posibilidad de acertar” (Mercadona, 2008:7). Mercadona denominó ese carro de la compra como el “carro menú” (Mercadona, 2008).

⁴ En particular la empresa contaba con numerosas referencias y formatos en productos de consumo básico como leche, zumos de frutas, café y tomate que estaba duplicados y no satisfacían necesidades específicas.

El concepto de “carro menú”, como surtido completo de productos que permite satisfacer todas las necesidades del cliente responde a un aprendizaje comercial básico realizado por la cadena comercial. El cliente no se preocupa por el precio individual de cada uno de los productos que contiene su carro de la compra sino que lo que le preocupa es el precio final de todo el carro. Partiendo de esta premisa, si la empresa es capaz de reducir el precio del carro de la compra, será percibida como la cadena de distribución comercial más económica del mercado, lo que, en un contexto de crisis redundará en un mayor atractivo y en un aumento del número de clientes.

En este sentido, Mercadona diseñó en el año 2008 todo un programa de acciones orientadas a reducir el precio del carro de la compra para sus clientes. Dicho programa contempló la revisión completa de todos los productos y procesos de negocio de la compañía con el objetivo de optimizar costes y eliminar todos los elementos que añaden coste sin aportar valor a los clientes⁵. Como resultado de este programa y bajo la premisa de “Volver a la sencillez”, Mercadona comenzó a rebajar el precio de sus productos, repercutiendo directamente la bajada de precio de las materias primas a los productos, apostando por un surtido eficiente⁶ y reduciendo el beneficio de la empresa pero aumentando su volumen de venta⁷ (Mercadona, 2009).

El resultado de esta estrategia ha sido una reducción del precio en los supermercados de la cadena de un 10% a lo largo del año 2009, lo que según estimaciones de Mercadona ha supuesto un ahorro de 60€/mes y 720€/año⁸ para sus clientes (El País, 2010). Según este cálculo, el ahorro total estimado durante el año 2009 ascendió a 1.500 millones € (Mercadona, 2009).

Mercadona ante el reto de su expansión internacional

Mercadona ha vivido durante los últimos años un fuerte proceso de expansión dentro del mercado español. Entre los proyectos futuros de la empresa se encuentra afrontar un proceso de expansión internacional para lo que ha creado dentro de su estructura organizativa una Dirección General Internacional.

La empresa pretende acometer dicho proyecto de crecimiento a través de la adquisición de una cadena de supermercados local en el país de destino. Los países que están siendo

⁵ Como resultado de la revisión de los procesos de producción y negocio y de la implantación de más de 600 medidas innovadoras la empresa consiguió ahorrar más de 500 millones de euros en colaboración con sus interproveedores. Entre las iniciativas más notables de reducción de costes puede citarse la eliminación de bandeja, peso fijo y film en el envasado de fruta y su venta granel que implicó un ahorro de 0,35 € por kilogramo lo que a lo largo del ejercicio 2009 se tradujo en un ahorro total anual de 175.000.000 € (Mercadona, 2009).

⁶ La revisión del surtido de productos de la cadena implicó la eliminación de 800 referencias de los lineales de los Supermercados. De esas 800 referencias, 400 eran de las marcas propias de Mercadona y 400 de marcas de proveedores externos. Esta revisión se hizo partiendo de dos premisas básicas: a) Eliminar aquello que nuestros “Jefes” (clientes) no estén dispuestos a pagar, b) Descubrir lo que, mejorando la calidad y seguridad alimentaria, si añade valor (Mercadona, 2009: 27).

⁷ En una situación de crisis la compañía apuesta no por fijar objetivos económicos sino de cantidad o volumen de venta. Para ello ha definido una nueva unidad de medida a partir de los kilos y litros vendidos el “kilitro”(Mercadona, 2009) a partir de la cual ha formulado sus objetivos para el año 2010 (El País, 2010).

⁸ Este ahorro se considera para un “cliente exclusivo de Mercadona que pagó 600€ al mes en 2009 por llenar la cesta de la compra” (El País, 2010).

valorados a partir de un criterio de proximidad a España son aquellos que se encuentran dentro del arco mediterráneo.

La Dirección General Internacional se encuentra actualmente evaluando y analizando diversas alternativas de inversión, así como su ajuste potencial con la cadena española y con su modelo de gestión. La Dirección de la compañía estima que es posible que este proyecto se acometa coincidiendo con la recuperación económica⁹.

Conclusiones

El presente trabajo ha pretendido presentar la evolución de una empresa familiar española del sector de la distribución comercial que se ha convertido en los últimos años en un referente competitivo mundial dentro de la industria por su innovador modelo de gestión y por los excelentes resultados obtenidos: Mercadona.

La clave de la ventaja competitiva obtenida ha sido una implantación rigurosa y completa del modelo de gestión de calidad total que alcanza a la totalidad de los componentes de la empresa. Así, el modelo, a partir de la satisfacción de todos sus integrantes consigue una satisfacción máxima de los objetivos y expectativas de todos los grupos de interés de la compañía. Los clientes o “jefes” realizando su compra total al precio más bajo posible en los supermercados de la cadena, los trabajadores comprometidos con el proyecto de la empresa, los proveedores innovando, contribuyendo y cooperando a la satisfacción de los clientes, la sociedad como receptora y perceptora de iniciativas positivas de la cadena y, el capital, generosamente remunerado por su inversión.

Además, el modelo ha demostrado su eficacia, no sólo en un momento de bonanza y crecimiento económico sino en una situación delicada de crisis económica. Los resultados obtenidos y la fortaleza del modelo permiten hacer una valoración optimista del porvenir de Mercadona y de que pueda dar una respuesta adecuada y exitosa a sus retos y futuros desafíos.

⁹ En la presentación de resultados del año 2009 el jueves 4 de marzo de 2010, el presidente afirmó que la expansión internacional “se aplazará un mínimo de dos años sobre lo previsto” (El País, 2010).

Bibliografía

- ALONSO, M.; FURIO, E. (2010), “La economía española del crecimiento a la crisis pasando por la burbuja inmobiliaria”, Documento de Trabajo, Lyon.
- BLANCO, M.; GUTIÉRREZ, S. (2008), “El empleo del modelo de gestión de calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona”, *Universia Business Review*, nº 17, pp. 40 – 63.
- CAMISÓN, C.; GONZÁLEZ; CRUZ, S. (2006), *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- DELOITTE (2007), *Global Powers of Retailing 2006*
- EL PAIS, (2010), “Roig: “O subimos la productividad o África empezará en Los Pirineos”. Mercadona baja sus precios un 10% en 2009 y recorta sus beneficios un 16%”, *El Pais Edición Comunidad Valenciana*, viernes 5 de marzo de 2010.
- ÉTNOR, (2003), *Informe de Auditoría Ética*, Fundación para la ética de los negocios y las administraciones.
- MERCADONA, *Informes Anuales 1999-2009*.
- REPUTATION INSTITUTE (2007), *Global Rep. Track Pulse 2007*. Reputation Institute, Nueva York.