

**AA** Aplicación 2.6

## Los grupos de interés en Mercadona

Luis Ángel Guerras Martín  
*Universidad Rey Juan Carlos*  
 José Emilio Navas López  
*Universidad Complutense de Madrid*

Mercadona una de las mayores empresas de distribución española, fundada en Valencia en 1977 por la familia Roig, ha seguido desde su creación un espectacular proceso de desarrollo hasta alcanzar, al cierre del ejercicio 2015, una cifra de negocio de 19.059 millones de euros, un beneficio neto de 611, una plantilla de unos 75.000 trabajadores y una capacidad de ventas de 1.574 supermercados. Ello le permitió alcanzar el puesto número 44 mundial del comercio minorista, según el 2014 Global Powers of Retailing, siendo la primera empresa española en este ranking por delante de Inditex, El Corte Inglés y Eroski. Igualmente, la empresa se situó en 2015 en el segundo puesto del Índice Merco de Reputación Empresarial español, sólo superada por Inditex, mientras su presidente Juan Roig era reconocido con el primer puesto en el ranking de Líderes Empresariales como el mejor valorado por su capacidad de liderazgo.

Para alcanzar este nivel de desarrollo, Mercadona diseñó hace años un modelo de negocio en torno a una filosofía general de "Calidad Total", bajo el lema general que si satisfaces a los clientes, llegan las ventas, con ellas los beneficios y, a partir de ahí, el crecimiento compartido. Este modelo, le lleva a realinear sus objetivos entre sus distintos grupos de interés, fijando el siguiente orden de prioridad: Clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y accionistas (figura 1).

**Figura 1: Los grupos de interés de Mercadona**



**El cliente** es considerado como el principal grupo de interés hasta el punto de que es conocido en la empresa como "El Jefe". Es decir, todas las decisiones relevantes van encaminadas a satisfacer las necesidades de alimentación, limpieza e higiene personal de los consumidores bajo el lema general de ofrecer la mejor relación calidad/precio, manteniendo unos elevados niveles de calidad, amplitud de la gama de productos y servicio al cliente, a unos precios razonables. En 2015, Mercadona abastecía a unos 5.000.000 de hogares españoles, con una superficie de distribución que alcanzaba el 14,7% de la superficie total de distribución en España. Otro hecho destacable es la capacidad de innovación para ofrecer continuamente nuevos productos a sus clientes que, solo en 2015, supusieron unas 400 nuevas referencias.



El segundo grupo en importancia es el de **los trabajadores**, basado en el modelo de liderazgo, esfuerzo y satisfacción de la plantilla. Ello se consigue a partir de unas condiciones laborales relativamente favorables para los trabajadores, basadas en el tipo de contrato (generalmente indefinido), salarios por encima de la media de la industria (por ejemplo, en 2015, un trabajador base recién incorporado recibía un salario mensual de 1.277 euros brutos), conciliación de la vida laboral y familiar, condiciones de salud y seguridad en el trabajo, promoción prioritaria interna, formación del personal (con una inversión de 39 millones de euros en 2015) y beneficio compartido, manifestado en el reparto entre sus empleados de 277 millones de euros en concepto de primas por objetivos. Todo ello ha derivado en una productividad considerable que alcanzaba unas ventas de 25.500 euros al mes por persona.

En cuanto a **los proveedores**, Mercadona sigue el principio de mantener relaciones estables bajo la filosofía de construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible. Para ello, distingue entre tres tipos de proveedores: clásicos (empresas marquistas), intermediarios (mayoristas) e "interproveedores". Estos últimos son fabricantes con los que se establecen unos acuerdos de aprovisionamiento a muy largo plazo (normalmente a 15 años, aunque se pueden prolongar hasta los 25) y de fabricación generalmente en exclusiva. Sus productos son distribuidos bajo marcas blancas, siendo las más conocidas Hacendado (alimentación), Bosque Verde (limpieza) o Deliplus (higiene personal). No obstante, siempre aparece el nombre del productor en el envase. Los acuerdos se rigen por la política de "libros abiertos" por la que tanto fabricante como distribuidor conocen sus márgenes de rentabilidad. En 2015, la empresa contaba con 125 "interproveedores", entre los que se encontraban Antiu Xixona, Covap, Casa Tarradellas, Martínez Oriente, Caladero, Grupo Siro, Persán, Incarlopsa, Verdifresh, etc.

Respecto de **la sociedad**, la empresa intenta mantener un compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde está presente y ser respetuosa con el medio ambiente. En 2015, derivada de su volumen de actividad, su contribución al Producto Interior Bruto nacional se cifraba en el 1,8% y el impacto respecto del empleo en España por la actividad generada directa o indirectamente por el entorno de Mercadona, alcanzaba las 640.000 personas. Además de numerosas actuaciones de responsabilidad social, había colaborado intensamente con más de 100 comedores sociales, a los que había donado unas 4.200 toneladas de alimentos.

Por último, **el capital**, representado por los accionistas, se rige por el principio de que el beneficio llega después de satisfacer al resto de los componentes de la empresa. La empresa ha visto crecer sistemáticamente tanto la cifra de negocio como la de resultado en los últimos años, hasta alcanzar, en 2015, 611 millones de euros de beneficio neto. Aunque la política prioritaria es la reinversión de beneficios para financiar nuevas inversiones (en 2015, se invirtieron 651 millones de euros), los razonables niveles de rentabilidad han permitido que los recursos propios alcanzaran en 2015 los 4.392 millones de euros, con un retorno sobre fondos propios (ROE) del 15%. El reparto de los beneficios se ha establecido en los últimos años de la siguiente forma: 25% a los trabajadores (primas), 25% a la sociedad (impuestos), 40% reinversión (autofinanciación) y 10% al capital (dividendos).

#### Fuentes:

Memorias Mercadona (últimos años)

- [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)
- [www.deloitte.com/globalpowersofretailing](http://www.deloitte.com/globalpowersofretailing)
- [www.merco.info.es](http://www.merco.info.es)

