

# El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona<sup>1</sup>

40



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



**Santiago Gutiérrez**<sup>2</sup>  
Universidad Rey Juan Carlos  
✉ santiago.gutierrez@urjc.es

Total Quality Management approach application in a Spanish retailing company: The Mercadona case

## INTRODUCCIÓN

El caso de Mercadona que se presenta en este trabajo constituye un buen ejemplo de cómo una empresa ha sido capaz de implantar el Modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) dentro del sector de la Distribución Comercial. La introducción de este modelo respondió a una decisión estratégica tomada por su presidente a principios de los noventa y, como consecuencia de la misma, la compañía ha conseguido dotarse de una característica diferencial que le ha aportado una notable ventaja competitiva. Esta estrategia ha posicionado a Mercadona como líder dentro del segmento de supermercados en España, situándola, además, como la segunda empresa mundial por crecimiento dentro del sector de distribución alimentaria (Deloitte, 2007).

CÓDIGO JEL:  
M100

Fecha de recepción y acuse de recibo: 12 de junio de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 12 de julio de 2007  
Fecha primera evaluación: 4 de septiembre de 2007 Fecha de aceptación: 16 de noviembre de 2007



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El presente artículo pretende analizar la aplicación exitosa del modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) en una empresa dentro del sector de la distribución comercial en España. Este modelo implica un enfoque estratégico, proactivo y global, que puede resultar adecuado para hacer frente a un entorno turbulento y cambiante como el que afrontan las empresas actualmente. Utilizando la metodología del caso, se va a analizar el proceso a través del cual Mercadona ha puesto en práctica el modelo GCT, desarrollando distintas acciones orientadas a satisfacer las necesidades de clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital. Su aplicación permitió a la empresa superar una situación crítica que amenazaba su supervivencia a principios de la década de los noventa y gracias al mismo ha conseguido posicionarse en una situación de liderazgo dentro de su sector, así como alcanzar unas tasas de crecimiento y resultados empresariales que han despertado la atención del mundo académico y de la competencia, tanto en España, como en el ámbito internacional.

### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of the article is analyse the successful application of Total Quality Management approach into a Spanish retailing company. This model implies a strategic, proactive and global approach and could be suitable to face up a turbulent and changing environment as companies are facing up at the moment. Using case study methodology the paper describes Mercadona's adaptation to the model through different actions oriented to satisfy clients, employees, suppliers, society and shareholders needs. Total Quality Management allowed Mercadona to get over a critical situation at the beginning of the 90s and achieve a leadership position in the supermarket retailing sector and excellent economic results and growth figures that have aroused academic and industry interest in Spain and all over the world.

Se pretende describir la implantación exitosa de este modelo en Mercadona y su resultado, que ha sido una forma nueva, particular y muy efectiva de concebir su negocio. Inicialmente, se presenta un breve apartado teórico que trata de delimitar en qué consiste el modelo integral GCT y su orientación hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa. Posteriormente, se desarrolla el análisis empírico empleando la metodología del caso, dónde se describe el proyecto de Mercadona bajo este paradigma, así como sus implicaciones en relación con sus cinco componentes: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital; considerando, además, la forma en que la compañía trata de satisfacer sus necesidades y expectativas. El trabajo finaliza con unas conclusiones y sus implicaciones directivas.

### El modelo de gestión de calidad total

Como concepto, la gestión de calidad ha ido avanzando en los últimos años, al mismo tiempo que ha cambiado el entorno y las necesidades empresariales para adaptarse a éste. Este avance ha

*Este enfoque dota a la gestión de un contenido multidimensional, busca la excelencia a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa con una clara orientación hacia mercado y cliente, enfatizando la calidad total del servicio.*

conducido a la literatura a proyectar enfoques distintos, que comparten la ubicación central del concepto de calidad, pero que progresivamente, se han ido consolidando como enfoques más estratégicos, proactivos y globales (Camisón et al., 2006).

El concepto de gestión de calidad fue abordado de manera parcial hasta la llegada del modelo GCT. Este enfoque dota a la gestión de un contenido multidimensional, busca la excelencia a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa con una clara orientación hacia mercado y cliente, enfatizando la calidad total del servicio (Black y Porter, 1996; Dean y Evans, 1994; Douglas y Judge, 2001; Van Der Wiele et al., 2000). Así, el actual modelo GCT se ha configurado con una perspectiva interdisciplinar e integradora que contempla aspectos “técnicos, físicos, humanos y de liderazgo” (Ciampa, 1992: 14). Su introducción es responsabilidad directa de la Alta Dirección que asume un papel de liderazgo, vital para su implantación y para conseguir mejoras en los resultados (Madu y Kuei, 1993).

Los elementos básicos del Modelo GCT son la orientación al cliente externo y los grupos de interés, la cooperación interna y el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso de la dirección, la gestión por

procesos y sistemas, la gestión por hechos o basada en información, la orientación a las personas o al cliente interno, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas, la cooperación externa y el enfoque ético (Evans, 1992). Cada uno de estos principios es tratado mediante distintos programas en los que participa todo el personal de la empresa. Se pretende el triple propósito de crear valor para todos los grupos de interés, lograr ventajas competitivas y rentas diferenciadas sobre la competencia y configurar una cultura, organización y estilo de dirección que fomente el compromiso, la participación y la cooperación interna.

Uno de los aspectos fundamentales del modelo hace referencia a la relación con los grupos de interés vinculados a la organización; el objetivo es conseguir la máxima satisfacción de sus expectativas. Este planteamiento conduce a la implantación de las prácticas más avanzadas de gestión de personal, logística, producción, relación con proveedores y clientes y diseño organizativo. Se trata de conseguir la estimulación permanente del compromiso, la participación y cooperación de todos los agentes vinculados con la empresa. En este sentido, la calidad total está basada en dos consideraciones. En primer lugar, el reconocimiento de que se tienen responsabilidades sociales ante todos los *stakeholders* –propietarios, consumidores, empleados, proveedores y sociedad-. En segundo lugar, también resulta necesaria la habilidad de liderazgo de la Alta Dirección que debe motivar a todos los agentes para que compartan su visión holista del contrato social y actúen conforme al mismo (Laszlo, 1998: 282).

Para verificar la aplicación del modelo GCT y observar el cumplimiento de sus premisas fundamentales se ha elegido como metodología de investigación un caso de naturaleza exploratoria. (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). El empleo del método del caso se considera adecuado en el presente trabajo, debido a que se ajusta perfectamente a las premisas que define Yin (1994). En este sentido, Mercadona parece ser un ejemplo sobresaliente de implantación del enfoque GCT, con una serie de características específicas que la han hecho prácticamente única en la forma de desarrollar el modelo. Esta situación extraordinaria se justifica sobre la base de las circunstancias que propiciaron su adopción y posterior desarrollo, lo que ha provocado una profunda transformación de la empresa y su posicionamiento en un lugar privilegiado dentro del sector de la distribución comercial en España.

#### **PALABRAS CLAVE**

Modelo de gestión de calidad total, grupos de interés, satisfacción expectativas, éxito, excelencia organizativa.

#### **KEY WORDS**

Total quality management, stakeholders, expectations satisfaction, success, organizational excellence.

### El caso de Mercadona

Mercadona es una empresa familiar de distribución comercial de productos de alimentación e higiene integrada dentro del segmento de supermercados de gran tamaño (1.000-1.200 m<sup>2</sup>), que responde a un modelo de comercio urbano de proximidad. La denominación Mercadona S.A. aparece en 1977, pero la compañía tiene su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar propiedad de Francisco Roig, especializada en el despiece y venta de carnes y que posteriormente se transformó en un grupo de ocho tiendas de ultramarinos.

En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig, asumió la dirección de la empresa transformándola en una pequeña cadena comercial de varios establecimientos que pronto comenzó a crecer y a adquirir una cierta dimensión en la Comunidad Valenciana, e introducirse en otras comunidades. La expansión de la empresa coincidió con una época de crecimiento en el sector, impulsado fundamentalmente

por ciertas variables, como la concentración de la población en las ciudades y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Motivadas por este crecimiento, las grandes cadenas de distribución europeas comenzaron su expansión por España. La estrategia de estas compañías consistió en la apertura de grandes superficies comerciales, Hipermercados, donde se establecían precios bajos en determinados productos empleando una estrategia de fuertes promociones, ofertas y descuentos que eran apoyados por agresivas campañas publicitarias en los medios de comunicación (Navarro, 2005: 70-71). Estos precios se conseguían gracias a estrategias de presión y ajuste sobre los proveedores. A través de este sistema, se captaba a clientes que, atraídos por los precios bajos, no sólo adquirían productos en oferta, sino otros por los que pagaban precios más elevados, en los que se obtenían elevados márgenes de beneficio.

Como consecuencia de esta estrategia, en los años noventa se produjo una gran concentración en el sector de las cadenas de alimentación que pasaron a ser controladas por multinacionales extranjeras. La aparición de estas empresas endureció la rivalidad en la industria que pasó a tener la consideración de madura, con fuerte competencia y pequeños márgenes, lo que configuraba un entorno altamente cambiante y muy turbulento. Ante esta situación, Mercadona adoptó una política de ajustar precios con proveedores y realizar fuertes campañas publicita-

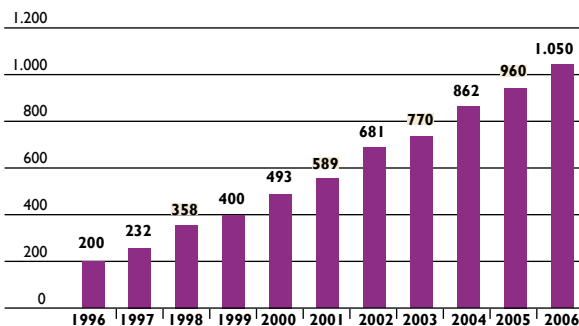
***Su principal objetivo era blindarse en medio de tanta turbulencia e implantar un modelo peculiar, original y novedoso dentro del sector: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos.***

rias para promocionar los productos que ponía en oferta cada día. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que esa era la estrategia de las grandes superficies de distribución y, aunque Mercadona conseguía vender más, cada año ganaba menos<sup>3</sup>.

Fue un período delicado en el que Mercadona afrontó momentos de gran dificultad. No obstante, su presidente se mantuvo firme en su convicción de permanecer en el negocio, incluso ante tentadoras ofertas de compra. Así, en 1993 Juan Roig optó por implantar una estrategia que rompiera la dinámica del sector y decidió introducir el Modelo GCT. Esta iniciativa se tradujo en una nueva estrategia comercial resumida en el sencillo lema: “Siempre Precios Bajos” (SPB). Mientras el resto de competidores insertaban a diario publicidad de forma masiva en los medios, Mercadona cortó sus gastos publicitarios. En plena vorágine de ofertas, las anuló todas, comprometiéndose con los clientes a vender siempre al mismo precio y con los proveedores, para los que había sido uno de los distribuidores más duros negociando, a ser fiel en sus compras durante años con precios estables. Su principal objetivo era blindarse en medio de tanta turbulencia e implantar un modelo peculiar, original y novedoso dentro del sector: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos.

Los resultados, tras la adopción del nuevo modelo, no invitaban al optimismo. Aunque la empresa conseguía vender prácticamente el doble que cuatro años antes, los beneficios no llegaban a la mitad (Caparrós y Biot, 2006). Sin embargo, el presidente fue consecuente con su decisión y mantuvo con firmeza la estrategia

**Gráfico 1: Evolución Número de Supermercados Mercadona (1996-2006).**



Fuente: Informes Anuales Mercadona



basada en el modelo GCT. En 1995 los resultados mejoraron y, a partir de ese momento, la empresa se lanzó a un espectacular e imparable proceso de crecimiento, fundamentalmente orgánico<sup>4</sup> y en forma de “mancha de aceite”, que le ha convertido en una de las cadenas de supermercados con mayor presencia y más rentables del mercado. En la actualidad Mercadona cuenta con más de 57.000 empleados, más de un millar de supermercados distribuidos en la práctica totalidad del territorio nacional y en el último ejercicio obtuvo un beneficio neto de 242 millones €. Últimamente mantiene un ritmo de aperturas de aproximadamente cien nuevos supermercados cada año (Gráfico nº 1). Este ritmo ha supuesto alcanzar una tasa de crecimiento anual del 25,2%, situándola en la decimocuarta posición del ranking mundial de su sector y convirtiéndola en la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo tras Wal-Mart (Deloitte, 2007).

La Dirección sostiene que la clave de esas cifras de crecimiento y de los espectaculares resultados económicos, ha sido la adopción y el mantenimiento del Modelo GCT. Mediante este enfoque, Mercadona se ha configurado con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés con los que se relaciona: clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital; todos ellos de igual importancia aunque en ese orden secuencial.

Mercadona parte de una premisa universal: “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Para ello, orienta todo su modelo de negocio hacia la satisfacción completa de sus clientes, sus “jefes”. En el mismo sentido, los trabajadores, que son quienes tienen que satisfacer al cliente han de estar a su vez satisfechos. Por ese motivo ha establecido una peculiar forma de gestionar su personal, implantando políticas que persiguen su autorrealización a través de la estabilidad, la formación, la promoción interna y la mejora de su calidad de vida. Al ser sus productos los que deben conseguir la máxima satisfacción de los clientes, Mercadona ha establecido una vinculación con los proveedores basada en la confianza, la cooperación, la colaboración mutua y la estabilidad. Respecto a la sociedad, al ser el medio en el que la empresa realiza su actividad, Mercadona se siente vinculada y comprometida éticamente con su protección y desarrollo. Por último, a través de la satisfacción de las necesidades del resto de componentes, Mercadona contribuye a satisfacer al quinto elemento de su modelo, el capital (Figura 1).

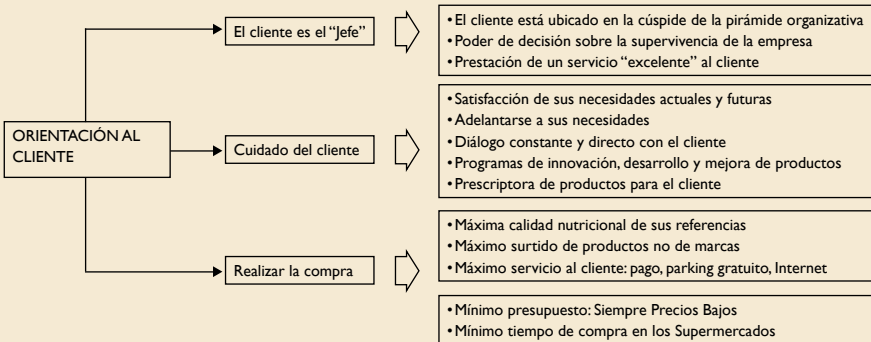
**Figura 1: Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona**



Fuente: Informes anuales de Mercadona y elaboración propia

A pesar de su aparente sencillez, la aplicación del Modelo GCT no es fácil. Una de las dificultades principales radica en introducir programas y desarrollar herramientas que permitan satisfacer a todos sus componentes. Sin embargo, el disponer de un modelo tan potente ha permitido a Mercadona alcanzar ventajas competitivas sobre la competencia, orientar de forma global su estrategia y cultura organizativa, así como disponer de una herramienta coherente para la toma de decisiones. Así, toda iniciativa propuesta debe evaluarse conforme a su adecuación al modelo y solamente en caso de que la misma satisfaga a sus cinco componentes se adopta y pone en práctica, en caso contrario se rechaza.

**Figura 2: Orientación hacia la satisfacción del cliente en Mercadona**



Fuente: Elaboración propia.

### Orientación hacia la satisfacción del cliente

Uno de los pilares fundamentales del Modelo GCT es su orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Mercadona sitúa al cliente en una posición privilegiada y realiza actividades e iniciativas para conseguir cuidar, fidelizar y lograr que cree el máximo valor posible como resultado de realizar su compra en Mercadona. Para Mercadona, el cliente es el eje de su actividad ya que, en virtud de su elección de comprar o no en sus supermercados, tiene

poder de decisión sobre la supervivencia de la empresa, tanto es así que denomina como “jefe” a cualquiera que realiza la compra en sus establecimientos. Bajo esta premisa, toda la organización está enfocada a prestarle un servicio excelente. Esta concepción hace que el cliente se ubique en la cúspide de la pirámide organizativa de la empresa, dando lugar a una pirámide invertida, donde la función del líder y del resto de la organización es servir al cliente.

Partiendo de esa ubicación privilegiada, la filosofía de Mercadona es incrementar siempre el “valor para el cliente”, manteniendo su política de “Siempre Precios Bajos” eliminando ofertas, promociones y descuentos temporales. Pero no se centra sólo en el precio, sino que todas sus actuaciones están orientadas a cumplir todas las especificaciones

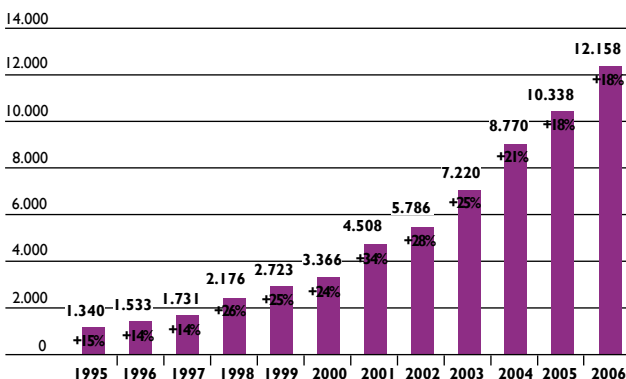
del cliente, tanto las conocidas, como sus posibles expectativas futuras. Para conocerlas Mercadona mantiene un diálogo constante y directo con sus “jefes”, realizando actividades para recabar información, opiniones y necesidades de sus clientes: reuniones con vecinos de barrios donde inaugura tiendas, cursos monográficos sobre líneas de producto, jornadas de puertas abiertas, pruebas ciegas, servicio telefónico de atención gratuita y buzones de sugerencias en supermercados<sup>5</sup>. Estas operaciones suponen una inversión económica importante para Mercadona, pero considera que esta forma de contacto es más adecuada que grandes campañas publicitarias en medios de comunicación de elevado coste y con mínima recopilación de información de clientes. Así, Mercadona conoce de forma directa los gustos de los consumidores, los productos que precisa el cliente habitual y las tendencias futuras en diferentes líneas de consumo por lo que trata de adelantarse a sus necesidades mediante programas de innovación, desarrollo y mejora de productos<sup>6</sup>.

Partiendo de la información recopilada y distribuida, Mercadona desarrolla actuaciones para incrementar el valor del cliente. El objetivo

***La filosofía de Mercadona es incrementar siempre el “valor para el cliente”, manteniendo su política de “Siempre Precios Bajos” eliminando ofertas, promociones y descuentos temporales.***

es proporcionarle la posibilidad de realizar su compra total bajo los principios de siempre “máxima calidad, máximo surtido, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo”. Respecto de la calidad, hace hincapié en la calidad nutricional de sus más de nueve mil referencias<sup>7</sup>. Pero además, la calidad también implica comodidad, rapidez, integridad de servicio y variedad de productos. La variedad de productos, el máximo surtido, no supone disponer de muchas marcas, sino ofrecer todas las referencias que permitan cubrir todas las necesidades de alimentación, higiene, limpieza y comida para animales domésticos. Adicionalmente, Mercadona pretende convertirse en prescriptor, eligiendo y recomendando productos, por su calidad y mínimo precio. En esos productos, Mercadona garantiza los principios de vida y denominación, origen y fecha de envasado de los productos y misma denominación en productos con la misma calidad. Para ello, ha articulado un sistema de relación con proveedores que suministran productos portadores de las marcas propias de Mercadona<sup>8</sup>. Esto consigue reducir las inseguridades del cliente, fidelizar la compra de productos recomendados y generar confianza. En relación con la calidad del servicio, Mercadona facilita al máximo la compra: pago con tarjeta, tarjeta-cliente, compra por Internet y teléfono, traslado de compra al domicilio y parking gratuito para clientes. Además, mejora la comodidad en el supermercado a través de un diseño muy funcional de sus establecimientos “tiendas por ambientes”, donde mantiene temperatura acondicionada, repone estanterías fuera de horario comercial, ofrece sus productos en varios formatos de envase

**Gráfico 2: Evolución Ventas Mercadona en miles de € (1995-2006).**



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia.

para adaptarse a las necesidades de clientes y trata de minimizar su tiempo de compra.

El resultado de esta política ha sido una espectacular evolución de las ventas de la empresa, cuya facturación se ha multiplicado prácticamente doce veces en los últimos diez años con un crecimiento medio del 22% anual (Gráfico nº 2). Cabe destacar que dicha evolución no sólo se debe al proceso de crecimiento derivado de la apertura de nuevos supermercados, sino que la compañía incrementa de forma notable sus ventas sobre la misma superficie en cada uno de los supermercados de la cadena<sup>9</sup>.

### Orientación hacia el compromiso de los empleados

Para Mercadona, la orientación a sus empleados es otro de los pilares del modelo GCT. La premisa es que la calidad se hace con personas y por tanto debe existir conciencia de calidad entre todos los miembros de la organización<sup>10</sup>. Se debe conseguir compromiso, implicación y/o participación de los trabajadores incorporando valores que se traducen en prácticas concretas de gestión de recursos humanos (Figura 3).

En cuanto a selección de personal, se busca personas que se ajusten a un entorno de calidad. A los candidatos se les exige cualifi-

Figura 3: Política de Recursos Humanos de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia.

cación mínima de graduado escolar y se les realizan exámenes de conocimientos culturales, pruebas psicotécnicas, entrevistas y dinámicas de grupo que constituyen el proceso de selección.

Una vez seleccionado, comienza inmediatamente su formación a través del denominado “plan de acogida”. Antes de empezar a trabajar, todos los empleados reciben un curso de nueve semanas en el Modelo GCT, donde se les inculca la cultura de Mercadona. Para facilitar el aprendizaje, se les entregan manuales con las principales ideas del modelo y ejercicios prácticos que, posteriormente, son evaluados mediante exámenes y pruebas escritas. La formación continúa a lo largo del tiempo que dura la relación entre la empresa y el empleado, mediante programas formativos permanentes muy variados: utilización de nuevas herramientas tecnológicas, especialización en tareas del supermercado, cursos de liderazgo y prevención de riesgos laborales<sup>11</sup>. Estos programas son impartidos por personal en plantilla y evaluados internamente. Además, en muchas ocasiones, son realizados en los propios supermercados, dónde existen aulas preparadas en todos ellos. La política de formación intenta conseguir el desarrollo de capacidades y se complementa con una política de promoción interna que facilita su identificación con Mercadona. De hecho, todos los cargos directivos de la empresa han partido desde la base hasta llegar al Consejo de Dirección.

Para fomentar esta vinculación de los trabajadores y favorecer su identificación con el proyecto, Mercadona ha diseñado una política de compensación sencilla y completa. Comprende una parte fija y otra variable basándose en el principio de equidad, “a igual responsabilidad igual sueldo”. La retribución fija solamente tiene cuatro tramos y se fundamenta en tres criterios valorados por la empresa: experiencia, responsabilidad y desempeño. Las retribuciones variables están relacionadas con el cumplimiento de objetivos de la compañía e individuales de cada uno de los supermercados de la cadena. En cualquier caso, las retribuciones de Mercadona están por encima de la media del sector por lo que ésta exige un mayor compromiso a cambio de esas mejores condiciones. Debido a esto, la evaluación del empleado en el desempeño y calidad demostrados en el puesto de trabajo, que lleva a cabo el responsable jerárquico inmediatamente superior, son determinantes para subidas de sueldo y promociones. Es significativo que la mayoría de los trabajadores consigan primas por cumplimiento de objetivos<sup>12</sup>.

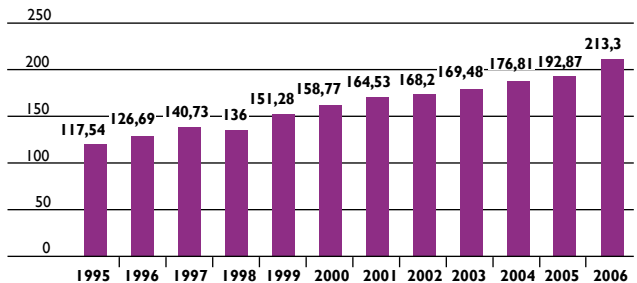
Por otra parte, el diseño de puestos se realiza de forma muy amplia



***Mercadona apuesta además por conseguir los mayores niveles de conciliación entre la vida laboral y familiar a través de programas de estabilidad, servicios y prestaciones adicionales, así como la protección del empleado.***

lo que favorece la flexibilidad empresarial y la empleabilidad del trabajador. Cada empleado conoce con media hora de antelación la función que diariamente tiene que desempeñar en el establecimiento, y está diseñada basándose en variables, como número de clientes, necesidades de reposición y personal disponible en tienda. A través del programa de “plantilla estándar”, se ha tratado de estandarizar diferentes tipos de horarios. Todos ellos contemplan una misma hora de entrada y salida independientemente del día de la semana, así como un número máximo de horas de trabajo semanal en horario de jornada continua. De manera adicional, este programa permite que los trabajadores conozcan sus horarios con un mes de antelación y planifiquen sus vacaciones anticipadamente. Mercadona apuesta además por conseguir los mayores niveles de conciliación entre la vida laboral y familiar a través de programas de estabilidad, servicios y prestaciones adicionales, así como la protección del empleado. En un sector donde predominan los contratos temporales, toda la plantilla de Mercadona disfruta de contrato estable de carácter indefinido. Además, se trata de mejorar continuamente las condiciones de trabajo: guarderías en centros logísticos, ampliación de un mes del permiso de maternidad por cuenta de la empresa, no apertura de supermercados los domingos o la política de acercamiento de trabajadores al supermercado más próximo a su domicilio. Por último, en relación al cuidado y protección del trabajador, desarrolla actividades preventivas y correctivas en el ámbito de la seguridad y la salud mediante una cultura de prevención interna que mide y promueve activamente la ausencia de

**Gráfico 3: Evolución Ratio Ventas / Empleados Mercadona, en miles de € (1995-2006).**



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia.

accidentes y enfermedades<sup>13</sup>. Como medidas adicionales de seguridad, todos los trabajadores tienen un seguro de vida, se les abona el 100% del sueldo en caso de incapacidad y se han articulado sistemas que garantizan el sostenimiento de la familia en caso de fallecimiento de los empleados.

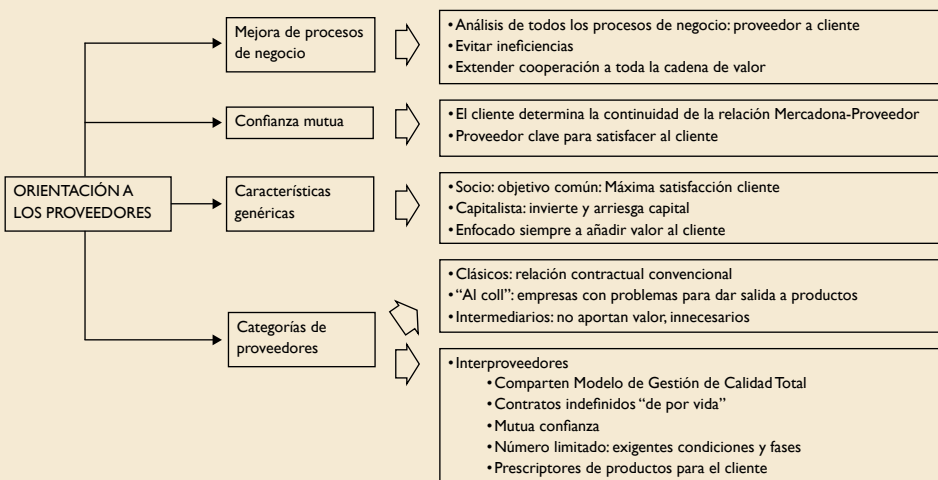
Con todas estas acciones insertadas en una política integral de recursos humanos y en el marco del modelo GCT, Mercadona ha conseguido reducir sensiblemente las cifras de absentismo y rotación de empleados, muy elevadas dentro de su sector, y ha logrado incrementar notablemente los niveles de productividad de sus trabajadores consiguiendo mejorar sus resultados. En la siguiente gráfica se puede observar la tendencia creciente de la ratio de ventas por empleado (Gráfico nº 3).

### Orientación hacia la cooperación con proveedores

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores de GCT consiste en extenderla más allá de los límites empresariales. Mercadona lo pone en práctica con sus proveedores con los que persigue conseguir estabilidad en la relación, beneficios mutuos, así como compartir formación e información para la mejora de todos los procesos de negocio (Figura 4).

El punto de partida ha sido la adopción de un modelo de “gestión y

Figura 4: **Orientación a la cooperación, Mercadona y sus proveedores.**



Fuente: Elaboración propia.



despliegue de procesos”. Mercadona estudia y analiza los productos desde que salen del proveedor hasta que llegan al cliente. La idea central es que cualquier ineficacia dentro del proceso de producción termina llegando al cliente final. Se trata de evitar ineficiencias, intentando extender la cooperación a toda la cadena de valor y alcanzando incluso a los proveedores cero, que se encuentran detrás de los proveedores de Mercadona.

Mercadona mantiene que para optimizar la gestión de procesos resulta necesario generar una relación de confianza mutua con sus proveedores. Esta relación parte de una premisa, el poder sobre la continuidad de la relación proveedor - Mercadona, está en manos del cliente final. El suministrador lo seguirá siendo si es capaz de responder y satisfacer las necesidades del comprador. Así, el proveedor se convierte en pieza fundamental para satisfacer al cliente y según la filosofía de Mercadona, también debe estar satisfecho de su relación con Mercadona, generándose sinergias entre ambas partes.

Sus proveedores presentan ciertas características genéricas: socio capitalista y enfocado a añadir valor al cliente. Socio, porque se establece una relación al compartir el objetivo de alcanzar la plena satisfacción del cliente. Capitalista, porque el proveedor arriesga capital para tratar de conseguir rentabilidad. Y, lo más importante, debe estar enfocado y centrado en el cliente, aportando valor gracias a ser experto en su ámbito de actuación: realizando investigación, desarrollo e innovación y conociendo las materias primas, procesos y procedimientos de sus respectivos negocios.

Partiendo de esas características, Mercadona distingue cuatro categorías entre sus proveedores: clásicos, “al coll”, intermediarios e interproveedores. Con los clásicos mantiene una relación contractual convencional, son suministradores de productos y servicios que el cliente demanda motivado por las inversiones en marketing que realizan esas compañías. Los proveedores “al coll” (al cuello) son empresas productoras con dificultades para vender sus productos; Mercadona adquiere un importante volumen de su producción por lo que dependen de ésta para su supervivencia. Los intermediarios son agentes entre el proveedor y Mercadona, la cual sostiene que estos intermediarios no añaden valor, son innecesarios e incrementan el coste del producto para el cliente, por lo que trata de evitarlos.

Los “interproveedores” asumen y comparten el modelo GCT<sup>14</sup>. Estos

***Los proveedores asumen la filosofía del “Totaler” o de ser prescriptores de productos que satisfacen todas las necesidades de los clientes, “los jefes”.***

suministran productos en exclusiva a Mercadona y la compañía apuesta por mantener con ellos una relación continua “de por vida”, basada en la mutua confianza, lo que conduce a importantes beneficios para ambas partes. Los proveedores asumen la filosofía del “Totaler” o de ser prescriptores de productos que satisfacen todas las necesidades de los clientes, “los jefes”. Son los “interproveedores” los que, a través de los productos recomendados que figuran bajo las marcas propias de Mercadona, deben ofrecerles la máxima calidad al menor precio posible<sup>15</sup>. Estos suministradores deben cumplir una serie de variados y exigentes requisitos para adquirir tal condición. En primer lugar, los propietarios de las empresas deben tener “pasión” por lo que están haciendo, ser empresarios, proactivos, innovadores, entregados a su negocio, con recursos económicos para llevarlos a cabo y habilidades directivas para desarrollarlos. En segundo lugar, se buscan empresas con estabilidad accionarial lo que transmite seguridad a la relación. Además debe tratarse de compañías que tengan una actitud abierta ante las informaciones e indicios procedentes del cliente y del mercado, para aportar soluciones a sus demandas. De manera adicional, los candidatos deben estar dispuestos a introducir el modelo GCT en sus organizaciones, buscando la satisfacción de todos sus componentes, lo que incluye estudio y modificación de todo aspecto susceptible de mejora, garantía de seguridad alimentaria y medioambiental y disponibilidad a aceptar auditorías de Mercadona que verifiquen el grado de cumplimiento del modelo. Por último, Mercadona exige fabricación en exclusiva de determinados productos, como resultado de la relación de confianza y cooperación mutua entre ambas compañías.

El proceso a través del cual una empresa se convierte en “interproveedor”, que es uno de los aspectos más originales e innovadores que aporta al modelo GCT, es largo y complejo, constando de tres fases. En la fase preliminar o de acercamiento, las empresas candidatas deben ocupar una posición de liderazgo y disponer de un sistema de producción consolidado y fiable. Durante la segunda fase, se establece una relación entre la empresa y Mercadona donde se comparte toda la información, definiéndose una relación propia de socios. En la tercera fase, los proveedores deben producir dando respuesta a las necesidades de los clientes y partiendo de sus expectativas y demandas, motivo por el que se

***Además debe tratarse de compañías que tengan una actitud abierta ante las informaciones e indicios procedentes del cliente y del mercado, para aportar soluciones a sus demandas.***

realizan actividades en común con ellos, compartiendo la información obtenida a través de los distintos mecanismos que posee Mercadona.

Es en este momento cuando esta relación encaja perfectamente con la filosofía de gestión de Mercadona que persigue convertirse en prescriptora de productos para la compra total de los clientes. Para ello, a partir de la información captada, la empresa debe trasladar las necesidades registradas a sus interproveedores, desarrollar conjuntamente productos y servicios, aplicar de forma coordinada el modelo de GCT y medirse recíprocamente en la aplicación del modelo valor-esfuerzo.

### Orientación ética hacia la sociedad

El análisis del efecto e impacto de las acciones empresariales en el entorno social en que la empresa desarrolla su actividad, también va a ser un aspecto definitorio de las empresas que desarrollan un modelo GCT. Mercadona participa implantando multitud de iniciativas que pretenden contribuir al avance social en diversos aspectos: educación e investigación, mejora y cuidado del medioambiente, desarrollo de programas de ayuda a colectivos con problemas de salud y desfavorecidos, revitalización del comercio en zonas urbanas, participación en asociaciones sectoriales de distribución comercial y creación de riqueza y puestos de trabajo en el sector agroalimentario español.

En el plano educativo participa en iniciativas que vinculan los estudios universitarios con la actividad empresarial, fundamentalmente en la Comunidad Valenciana y desarrolla programas de investigación en materias relacionadas con el desarrollo agroalimentario español. Para la mejora y el cuidado del medio ambiente, ha adoptado el principio de mantener un comportamiento responsable con el entorno poniendo en marcha programas de reciclaje de residuos, estudios sobre su tratamiento, implantando medidas y soluciones globales tendentes a minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, buscando mecanismos que permitan conseguir la máxima eficiencia energética y optimizando los sistemas de distribución urbana de mercancías a nivel nacional y urbano en las ciudades<sup>16</sup>.

Para la ayuda a colectivos sociales con problemas de salud o desfavorecidos, Mercadona dispone de productos especiales en sus su-

***Finalmente, la mayor peculiaridad de Mercadona es que no se limita a poner en marcha iniciativas que muestran su compromiso y responsabilidad social, sino su preocupación por medir el impacto y repercusión de esas políticas.***

permercados. Los clientes celíacos y diabéticos ven así facilitadas sus compras. Se han firmado convenios con instituciones públicas para impulsar medidas conjuntas de inserción laboral de mujeres víctimas de violencia doméstica y de jóvenes con dificultades de inserción socio-laboral. Mercadona también ha contribuido notablemente a la revitalización y dinamismo del comercio urbano de proximidad, restaurando y relanzando los tradicionales mercados urbanos, situados en el centro de las ciudades, mediante la introducción de supermercados en su interior.

Mercadona participa en asociaciones sectoriales y generadoras de riqueza, como ASEDAS y AECOC que pretenden el desarrollo del sector de la distribución comercial. En referencia a la creación de riqueza, cabe destacar algunos aspectos cuantitativos que son resaltados por la compañía, tales como la importante y creciente contribución de la empresa al Producto Interior Bruto<sup>17</sup>, el liderazgo en España respecto a la generación de empleo estable, así como la importancia de su inversión en la industria agroalimentaria española<sup>18</sup>.

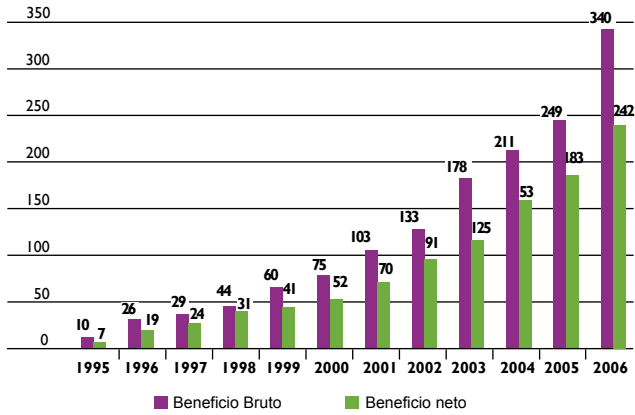
Finalmente, la mayor peculiaridad de Mercadona es que no se limita a poner en marcha iniciativas que muestran su compromiso y responsabilidad social, sino su preocupación por medir el impacto y repercusión de esas políticas. Para ello en el año 2002 encargó la realización de una Auditoría Ética a una asociación independiente, cuya valoración resultó muy satisfactoria en cuanto al cumplimiento de los estándares éticos requeridos y que, según la dirección, debe servir como referencia para el desarrollo de la política de responsabilidad social corporativa de Mercadona<sup>19</sup>. Además, otro estudio externo de un organismo independiente e internacional, el Informe sobre Reputación Corporativa que elabora anualmente el Reputation Institute de Nueva York, ha situado a Mercadona como la cuarta empresa con mayor reputación a nivel mundial solamente superada por Lego, Ikea y Barilla (Reputation Institute, 2007).

### **Orientación hacia la creación de valor del capital**

El modelo expuesto también tiene una repercusión a nivel de resultados contables y creación de valor. Cabe destacar, que Mercadona S.A. es una empresa familiar no cotizada en Bolsa, con una distribución accionarial muy concentrada, donde la propiedad y control mayoritario corresponden al presidente Juan Roig y su familia.



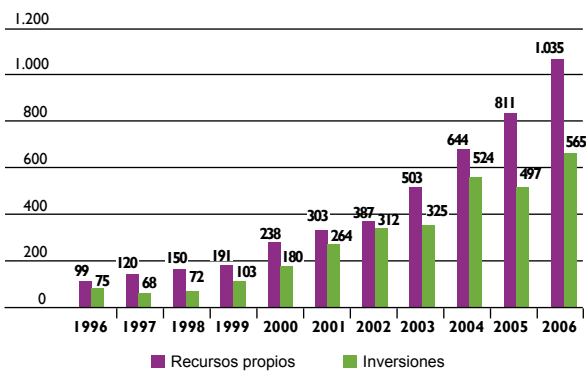
**Gráfico 4: Evolución del Beneficio bruto y neto en millones de € (1995-2006).**



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia.

El presidente sostiene que, bajo el modelo GCT, también se debe buscar la satisfacción del capital, de los inversores que aportan recursos económicos, motivo por el que se orienta hacia la maximización de resultados como forma de satisfacer los deseos y necesidades de sus accionistas (Caparrós y Biot, 2006). Mercadona trata de que éstos obtengan ventajas como rentabilidad, estabilidad, seguridad y disminución máxima del riesgo de su inversión. Así, la evolución del beneficio se puede calificar de espectacular, ya que se ha multiplicado por 34 en los últimos diez años hasta llegar a una cifra de 242 millones de euros (Gráfico nº4)

**Gráfico 5: Evolución de los recursos propios y de las inversiones de la empresa en millones de € (1995-2006).**



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia.

En relación al reparto de beneficios cabe destacar que se reinvierten una gran parte de éstos, favoreciendo el crecimiento orgánico de la empresa en forma de nuevas inversiones y la capitalización de sus recursos (Gráfico nº5). Estos resultados son consecuencia de una cuidadosa política de distribución de beneficios, que permite fortalecer e incrementar los recursos propios de la empresa y asegurar los efectos positivos y multiplicadores del modelo GCT.

La evolución de los principales indicadores económicos de la empresa son un claro reflejo, en palabras de la dirección, “de la idoneidad del modelo de gestión de calidad total” (Caparrós y Biot, 2006) y son el resultado de la satisfacción del resto de componentes del modelo: clientes, trabajadores, proveedores y sociedad. La continuación de la presente política, así como la mejora y afianzamiento del modelo de gestión, deberían asegurar la viabilidad futura del proyecto, confirmar la tendencia creciente respecto a los resultados e incrementar el valor del capital aportado por los accionistas, en línea con los resultados obtenidos en los últimos ejercicios.

### Conclusiones e implicaciones directivas

Según se ha expuesto en el presente caso, el enfoque de gestión de Calidad Total ha orientado la definición del modelo de dirección de Mercadona, ha permitido a la empresa alcanzar unos espectaculares resultados económicos y un crecimiento rentable y saludable a lo largo de la última década. La clave del modelo se fundamenta en la alta consideración que se concede a los cinco componentes que la integran, así como a la orientación de toda la compañía hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

El caso de Mercadona muestra el acierto que supone orientar toda la gestión de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades del comprador; sin embargo también explica cómo, sin la satisfacción del resto de necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa, no se puede conseguir una gestión óptima de las necesidades del cliente. Por ello, Mercadona es una organización en la que su dirección de recursos humanos pone en marcha iniciativas que afianzan el compromiso y la implicación de los empleados con el proyecto empresarial de la compañía; en su gestión de proveedores ha instalado una política de cooperación, confianza y colaboración mutua que permite que los productos de los lineales de los supermercados se ajusten mejor a los requerimientos y especificaciones de los clientes. Además, la actuación de la empresa

no olvida el contexto social donde desarrolla su actividad, lo que puede apreciarse tanto a nivel cuantitativo, en términos de creación de riqueza y valor, como en términos cualitativos como muestra de su compromiso ético y medio ambiental con la sociedad española donde desarrolla sus actividades. Por último, en relación al capital los resultados económicos del modelo son espectaculares y han llevado a la compañía a ocupar una posición de liderazgo en el segmento de supermercados dentro del mercado español y a alcanzar una ventaja competitiva, difícilmente salvable por sus competidores. Es la razón por la que esa competencia, en la actualidad, está reaccionando, imitando la aplicación del modelo de gestión y replicando algunas de las iniciativas y políticas que ha desarrollado Mercadona. En este sentido, se plantea como línea futura de investigación llevar a cabo un análisis comparativo y en profundidad del modelo de gestión de Mercadona con el de otras compañías nacionales dedicadas a la distribución comercial, tal como puede ser el modelo cooperativo y de crecimiento del Grupo Eroski. Estudio que podría ofrecer nuevas ideas y reflexiones que ampliasen las conclusiones contenidas en este trabajo<sup>20</sup>.

En cualquier caso lo anteriormente expuesto describe un ejemplo sobresaliente de aplicación exitosa del modelo GCT en el sector de la distribución comercial con elevada competencia y en fase de madurez. La descripción de esta experiencia invita a los directivos a la implantación de este modelo en otros sectores de actividad, aunque cabe destacar que, como prescribe la literatura, siempre serán necesarios ciertos ajustes para que las acciones o políticas que se lleven a cabo se adapten a las industrias en las que se introduzca dicho modelo. Un claro indicio de la viabilidad de su introducción en otras industrias y sectores se aprecia al haber extendido la aplicación del modelo GCT a algunas de las empresas proveedoras de Mercadona, llevándolas a conseguir incluso mayores tasas de crecimiento y mejores resultados que la propia cadena de supermercados.

Por último, el modelo de gestión de Mercadona, debido tanto a los mecanismos de retroalimentación como a su gran capacidad para ajustarse y adaptarse a los cambios del entorno, se considera un modelo válido capaz de garantizar la estabilidad futura de la empresa, si bien cabe destacar que, actualmente, Mercadona afronta fundamentalmente dos retos de cara al futuro. El primero, la viabilidad de su implantación fuera del territorio nacional. De hecho, la compañía está considerando actualmente comenzar su expansión internacional, aunque dicho proyec-

to todavía está pendiente de definición. Segundo, el carácter familiar de la empresa enfrenta a la compañía con los problemas relacionados con la sucesión y su continuidad a lo largo de sucesivas generaciones. La respuesta a estos retos y otros que se le presenten definirá la viabilidad de esta prometedora compañía en el futuro.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- BLACK, S.A. y PORTER, L.J. (1995), "An Empirical Model for Total Quality Management". *Total Quality Management*, 6 (2), pp. 149-164.
- CAMISON, C; GONZALEZ, F; CRUZ, S. (2006), *Distribución Alimentaria Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- CAPARRÓS VEGA, A. y BIOT ROIG, R. (2006), *15 x 15, quince días con quince empresarios líderes*. Fundación para la Comunidad Valenciana. Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo, Valencia.
- CIAMPA, D. (1992), *Total quality. A user's guide for implementation*. Addison-Wesley. Reading MA. Edición española: *Calidad total. Guía para su implantación*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington DE, 1993.
- DEAN, J.W. y EVANS, J.R. (1994), *Total Quality, management, organization and strategy*. West Publishing, St. Paul MN.
- DELOITTE (2007), *Global Powers of Retailing 2006*
- DOUGLAS, T.J. y JUDGE, W.Q. (2001), "Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration". *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 158-169.
- EISENHARDT, K.M. (1989), Building Theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- EVANS, J. (1992), *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*. Protcer & Gamble, Milwaukee.
- ÉTNOR, (2003), *Informe de Auditoría Ética*, Fundación para la ética de los negocios y las administraciones.
- LASZLO, G.P. (1998), "Implementing a quality management program. Three Cs of success: commitment, culture, cost". *The TQM Magazine*, 10 (4), pp. 281-287.
- MADU, C.N. Y KUEI, C.H. (1993), "Introducing strategic quality management". *Long Range Planning*, 26 (6), pp. 121-131.
- MERCADONA, *Informes Anuales 1999-2005*.
- NAVARRO CÁRCCEL, R. (2005), *Los nuevos burgueses valencianos*. Ed. La esfera de los libros, Valencia.
- REPUTATION INSTITUTE (2007), *Global Rep. Track Pulse 2007*. Reputation Institute, Nueva York.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T. y DALE, B.G. (2000) "Total quality management: It is a fad, fashion or fit?". *Quality Management Journal*, 7 (2), pp. 65-79.
- YIN, R.K. (1994), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications




---

## Notas

1. Los autores agradecen la colaboración del subdirector de la revista Alimarket Juan Carlos Matarrubia por la información facilitada para la elaboración del presente trabajo.
2. Autor de contacto: Universidad Rey Juan Carlos, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid; España
3. En 1990 facturó 763 millones € con beneficios interiores a 15 millones € y en 1991 con

- facturación superior a 877 millones € no llegó a 6 millones € de beneficio (Navarro, 2005).
4. Excepciones destacables son la fusión con la cadena de supermercados andaluces, Almacenes Gómez Serrano (1997) y la adquisición de 120 supermercados catalanes, Almacenes Póquer y Supermercados Vilaró (1998).
5. En 2006 Mercadona utilizó la comunicación directa en 180.000 encuentros. Este tipo de actuaciones hizo posible llegar directamente a más de 1,9 millones de hogares. Mercadona cuenta con un Servicio de Atención al Cliente compuesto por más de 80 personas, a lo largo de 2006 se respondieron un total de 580.000 consultas de los clientes. Cada queja se percibe como una “oportunidad” y la empresa está obligada a dar respuesta a sus clientes (Mercadona, 2006).
6. Iniciativas novedosas recientes han sido la sustitución de mostradores de carne en supermercados por modernas carnicerías con bandejeros que garantizan mayor calidad en su tratamiento, elaboración de productos pioneros (embutido sin tripa, verduras congeladas en bandejas para calentar en microondas, champú o jabón de manos sin necesidad de agua), envasado individual de bollería, eliminación de las grapas en infusiones. Durante 2006 se incorporaron 1.200 productos a los lineales de los supermercados de la cadena (Mercadona 2002 – 2006).
7. El Departamento de Calidad trabaja conjuntamente con los proveedores para garantizar la calidad nutricional de todos los productos de alimentación. Para ello se han introducido fibras, productos ecológicos/vegetales, se han sustituido grasas saturadas por aceite de girasol, productos con bajos niveles en sal, se han puesto en marcha ejercicios de trazabilidad alimentaria y se han firmado convenios de colaboración con entidades especializadas en certificación y el Ministerio de Sanidad y Consumo para apoyar la implantación de hábitos de consumo saludables y mejorar la nutrición de la población (Mercadona 2002-2006).
8. Las marcas propias son Hacendado (alimentación), Bosque Verde (Limpieza), Deliplus (Higiene) y Compy (Comidas animales domésticos). Cuentan con el aval de fabricantes y en esos productos Mercadona garantiza calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria al precio más bajo posible.
9. Durante los dos últimos ejercicios las ventas sobre superficie constante se incrementaron cada año en un 8% (Mercadona, 2005, 2006).
10. Mercadona cuenta actualmente con más de 57.000 empleados, frente a los 12.100 con que contaba en 1996. Más del 66% son mujeres y la edad media de los trabajadores se sitúa en torno a los treinta años (Mercadona, 2006).
11. La inversión en formación ascendió a 23,3 mill. € en 2002, 30,5 mill. € en 2003, 34,5 mill. € en 2004, 41 mill. € en 2005 y 59 mill. € en 2006. Durante el ejercicio de 2006 se impartieron más de 4.000.000 de horas de formación (Mercadona, 2006).
12. Las primas han ascendido a 25 mill. € en 2001, 52 mill. € en 2002, 64 mill. € en 2003, 81 mill. € en 2004, 104 mill. € en 2005. En el ejercicio 2006 Mercadona había previsto una prima de 124 mill. €, sin embargo, los resultados arrojaron un beneficio neto de 242 mill. € propiciando que distribuyera una prima extraordinaria de 43 mill. €. Cada trabajador cobró entre 1.500 y 3.000 € (Fuente: Memorias Mercadona).
13. El Servicio de Prevención está compuesto por 70 técnicos de nivel superior que asumen labores de seguridad, higiene industrial, medicina del trabajo-ergonomía y psicología aplicada. Participa en procesos de compra de herramientas y maquinaria, realiza estudios de puestos de trabajo, formando a los trabajadores en materia de riesgos laborales. En 2006 invirtió en prevención de riesgos laborales 12,2 mill. €. (Mercadona, 2006).
14. Del total de 2000 proveedores que Mercadona tenía en 2006, 109 tenían el carácter de interproveedores. Algunos interproveedores de Mercadona son Casa Tarradellas (Embutidos y comida preparada), Conservas Escurís (Conservas de pescado), Lactiber (Lácteos), Quesos Entrepinares (Quesos), Persán (Detergentes), Verdifresh (Verduras y legumbres), Incarlopsa (Embutidos), Maymó Cosmetics (Maquillaje), Sp Berner (Productos de limpieza), RNB (Perfumería), Martínez Lorient (Cárnicos) (Mercadona, 2006).
15. Los interproveedores fabrican sus productos bajo dos etiquetas, sus marcas conocidas y las propias de Mercadona. Esta les exige que los precios sólo varíen lo mínimo y que garanticen la misma calidad que sus marcas al mínimo precio posible.
16. Ha llegado a un acuerdo con RENFE para el traslado de productos y mercancías a nivel nacional. En relación al sistema logístico en ciudades, ha implantado el sistema de Transporte Urbano de Mercancías (TUM) en más de 150 localidades. Este sistema consiste en que la descarga de productos para supermercados se hace de madrugada mediante trailers silenciosos, que reducen los ruidos, la congestión del tráfico y la contaminación

medioambiental (reducción de emisiones de CO2 equivalente a 30.000 coches) y además se consigue ahorrar costes (22.900 litros de gasoil diarios) y aumentar la seguridad del proceso (Mercadona, 2006).

17. La aportación al PIB durante los últimos ejercicios ha sido de 960 mill € (2002), 1.233 mill. € (2003), 1.471 mill. € (2004), 1.756 mill. € (2005) y 2.140 en 2006 (Fuente: Mercadona).

18. Según datos del INE, la inversión conjunta de la industria agroalimentaria española durante el año 2006 fue de 3.642 millones de €. La inversión conjunta de los Interproveedores de Mercadona, que en la gran mayoría de los casos se encuentran dentro de este sector, fue de 700 mill. de €, de acuerdo con los datos de Mercadona, lo que representa aproximadamente la quinta parte del total (Mercadona, 2006).

19. La Auditoria Ética encargada a la fundación para la Ética de los Negocios y Administraciones (ETNOR), pretendía conocer la percepción que los cinco componentes de la empresa tenían de Mercadona. Se efectuaron 2.000 entrevistas personales y encuestas telefónicas donde se planteó cómo se sentían tratados en relación a los siguientes aspectos: Integridad, credibilidad, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad, ciudadanía corporativa, ecología y responsabilidad. Los resultados mostraron una valoración de los estándares éticos de 4,31 puntos sobre 5. Mercadona se comprometió a repetir esta auditoria cada tres años (Fuentes: ETNOR, 2003; y Memorias Mercadona).

20. Se agradece este comentario a uno de los revisores anónimos.