



## AA Aplicación 2.10

### LOS GRUPOS DE INTERÉS EN MERCADONA

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

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 2021 (a pesar de los problemas derivados de la Covid-19 los últimos dos años), una cifra de negocio de 27.819 millones de euros, un beneficio neto de 680, una plantilla de unos 95.800 trabajadores y una capacidad de ventas de 1.662 supermercados entre España (1.633) y Portugal (29). Ello le permitió alcanzar el puesto número 37 del comercio minorista mundial, según el 2021 Global Powers of Retailing, siendo la segunda empresa española en este *ranking* por detrás de Inditex (33), y por delante de El Corte Inglés (69), DIA (137) y Eroski (212). Igualmente, la empresa se situó en 2021 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 de 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.

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 2021, Mercadona abastecía a unos 5.500.000 de hogares españoles, con una superficie de distribución que alcanzaba el 15,5% 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, en los últimos años, supusieron unas 300 nuevas referencias anuales.

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 diciembre de 2021, se subieron los salarios un 6,5%), conciliación de la vida laboral y familiar, igualdad de género, condiciones de salud y seguridad en el trabajo, promoción prioritaria interna, formación del personal y beneficio compartido, manifestado en el reparto entre sus empleados de 409 millones de euros en concepto de primas por objetivos.

En cuanto a **los proveedores**, Mercadona sigue el principio de mantener relaciones estables bajo la filosofía de construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible. Para ello, tradicionalmente mantuvo una





relación especial con los denominados “interproveedores”, que en 2019 cambió a la figura de “proveedores *totalers*”. Estos últimos son fabricantes con los que se establecen unos acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo, con compromiso de diferenciación de producto y co-innovación, precios competitivos y con procesos de elaboración sostenibles y socialmente responsables. 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. En 2021, la empresa contaba con unos 1.400 “proveedores *totalers*”.

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 2021, su contribución al Producto Interior Bruto nacional se cifraba en el 2,09%, el impacto respecto del empleo en España por la actividad generada directa o indirectamente por el entorno de Mercadona, alcanzaba las 660.000 personas (el 3,7% del empleo del país) y el impacto fiscal de la actividad generada superaba los 9.000 millones de euros (el 2% de la recaudación total estimada de las Administraciones públicas). Además de numerosas actuaciones de responsabilidad social, había colaborado intensamente con 290 comedores sociales y más de 60 bancos de alimentos, a los que había donado unas 17.000 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 los datos antes citados. Aunque la política prioritaria es la reinversión de beneficios para financiar nuevas inversiones (en 2022, tenían previsto invertir unos 1.000 millones de euros), el reparto de dividendos en 2021 se estableció en unos 150 millones de euros (aproximadamente un 22% del beneficio neto).

**Fecha actualización: Junio de 2023**

