# El empleo de un modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial: El caso de Mercadona.

Santiago Gutiérrez Broncano
Miguel Blanco Callejo
Departamento de Economía de la Empresa
(Administración, Dirección y Organización)
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Paseo de los Artilleros s/n
28032. Madrid
Universidad Rey Juan Carlos

Resumen: El presente artículo pretende analizar la aplicación exitosa del modelo de gestión de calidad total en una empresa dentro del sector de la distribución comercial en España. Para ello, en primer lugar se examina la evolución de los distintos paradigmas de gestión de la calidad hasta llegar al modelo de gestión de calidad total. 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 se enfrentan las empresas actualmente. Utilizando la metodología del caso, se va a analizar como la empresa Mercadona pone en práctica dicho modelo a través de las distintas acciones llevadas a cabo para satisfacer las necesidades de clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital. Empleando este modelo de gestión Mercadona consiguió superar una situación crítica que amenazaba la supervivencia de la empresa a principios de la década de los noventa y gracias al mismo ha conseguido posicionarse como líder dentro de su sector, así como alcanzar unas tasas de crecimiento y resultados empresariales que han despertado la atención del mundo académico y del sector a nivel mundial.

**Abstract:** The aim of the article is analyse the successful application of Total Quality Management in a Spanish retailing company. Firstly, it examines the evolution of the different quality management models and presents the Total Quality Management as the last step in their evolution. 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 it's going to study Mercadona's introduction of 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 sector interest.

Palabras clave: Gestión de calidad Total, excelencia empresarial, estrategia, distribución comercial.

Key words: Total Quality Management, organizational excellence, strategy, retail

#### Introducción

El caso de Mercadona que se presenta en este trabajo constituye un buen ejemplo de cómo una empresa ha sido capaz de introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de la Distribución Comercial. La implantación de este modelo responde a una decisión estratégica por parte de su presidente que ha otorgado a la compañía una notable ventaja competitiva y que ha posibilitado que la empresa superase una situación de crisis a principios de la década de los 90 y que posteriormente haya afrontado un período de fuerte crecimiento hasta consolidarse en una posición de liderazgo dentro del sector de la Distribución Comercial en España.

Este trabajo pretende describir la implantación del modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona y el resultado del mismo que ha sido una particular forma de concebir el negocio de la distribución comercial. Para ello, en primer lugar, se presenta un apartado teórico que trata de delimitar en qué consiste el modelo de gestión de calidad total y su orientación hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa. Posteriormente, se plantea el análisis empírico a través del empleo de la metodología del caso en el que se describe la concepción de la empresa bajo el paradigma de Gestión de Calidad Total así como las implicaciones que tiene dicho modelo en las relaciones de la empresa con sus cinco componentes: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. El objetivo de Mercadona es satisfacer las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés importantes para la organización. El trabajo finaliza con unas conclusiones e implicaciones directivas del caso.

### El modelo de gestión de calidad total

Como concepto, la gestión de la calidad ha ido evolucionando en los últimos años, a la vez que ha ido cambiando el entorno y las necesidades empresariales para adaptarse a éste (Ciampa, 1993: caps. 1 y 2; de Jouslin de Noray, 1992; Gehani, 1993; Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 1996: cap. 1; James, 1991: cap. 3; Schonberger, 1992). Este avance en la gestión de la calidad ha conducido a la literatura a concebir planteamientos y enfoques distintos, que comparten la ubicación central del concepto de calidad pero que progresivamente y con el paso del tiempo se han ido consolidando como enfoques más proactivos, estratégicos y globales.

De hecho, el concepto de gestión de calidad fue abordado de manera parcial hasta la llegada del modelo de gestión de calidad total (Camisón et al., 2006). Así, hasta 1970 predominó un enfoque puramente técnico (Juran, 1994, ed. 1995) que comenzó con una clara orientación hacia el producto, los procesos (Deming, 1982; Shewart, 1931) y el sistema (Feigenbaum, 1986; Ishikawa, dir. 1984), hasta llegar a los trabajos de Juran cuyo enfoque estaba centrado en los sistemas y a la prevención y que estaba notablemente influido por el enfoque japonés de gestión de la calidad. Los enfoques más recientes que se pueden encontrar en la literatura, vinculan la calidad con el coste (Taguchi, 1987), las personas (O`Dell, 1996), la cultura (Schein, 1987), el servicio a clientes (Hunter, 1999) o la reingeniería de procesos (Hammer, 1990). Sin embargo a partir de los años noventa, comienzan a aparecer orientaciones más globales a través del modelo de gestión de la calidad total. Este enfoque dota a la gestión de la calidad de un contenido multidimensional que incluye aspectos

técnicos, organizativos, culturales y estratégicos (Camisón et al., 2006) y busca la excelencia de toda la organización a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa (Black y Porter, 1996; Chapman y Montgomery, 1996; Dean y Evans, 1994; Douglas y Judge, 2001; Ghobadian y Gallear, 2001; Van Der Wiele, Williams y Dale, 2000)

Por lo tanto, se podría afirmar que el modelo de Gestión de calidad total, representa un enfoque integrador que ha sido resultado de un proceso de acumulación de ideas procedentes de distintos autores, y de diversas culturas y que ha tratado de aunar lo mejor de cada uno de los enfoques (Martínez et al., 1998). Una de las principales aportaciones de este modelo fue distinguir entre el *control* de calidad total y el nuevo concepto de *gestión* de calidad total (Godfrey et al., 1997). La gestión es materia directa de la dirección, mientras que el control, sólo incorporaba una de las fases de ésta. Así, el actual modelo de Gestión de la Calidad Total se ha configurado como un enfoque interdisciplinar que integra aspectos técnicos, físicos, humanos y de liderazgo (Ciampa, 1992: 14) y se incorpora dentro del proceso estratégico de la empresa (Luchs, 1986; Shetty, 1985). Por lo tanto la introducción de este enfoque es responsabilidad directa de la Alta Dirección que asume un papel de liderazgo vital para su implantación y para la consecución de mejoras en los resultados (Madu y Kuei, 1993). De esta forma, este modelo de gestión tiene carácter global y se extiende a todos los procesos y a todos los departamentos de la empresa (Chapman, Murray y Mello, 1997) con una clara orientación hacia el mercado y el cliente y poniendo el énfasis en la calidad total del servicio.

En este sentido, uno de los objetivos fundamentales del modelo hace referencia a la relación de la empresa con los distintos grupos de interés de la organización (*stakeholders*). El objetivo del enfoque en este aspecto pretende conseguir la máxima satisfacción de las expectativas de los stakeholders, para ello la dirección de la empresa pone énfasis en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. Esta concepción conduce a la implantación de las prácticas más avanzadas de gestión de recursos humanos, logística, producción y gestión de operaciones, relación con proveedores y clientes y diseño organizativo con el objetivo de estimular el compromiso, la participación y la 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 la dirección tiene 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 motiva a todos los agentes vinculados con la organización para que compartan su visión holista del contrato social y actuar en conformidad (Laszlo, 1998: 282).

A modo de conclusión y partiendo de las múltiples definiciones que existen sobre el modelo de Gestión de Calidad Total, se presenta una definición que ha sido aceptada en varios trabajos relevantes de la literatura (Becker et al., 1994; Becker et al., 1993; Handfield et al, 1998; Larson y Sinha, 1995). El Modelo de Gestión de Calidad Total se puede definir de la siguiente manera "Sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la

cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito" <sup>1</sup>(Evans, 1992).

Los elementos básicos que pueden encontrarse en la definición son: la orientación hacia el cliente externo, la orientación hacia los grupos de interés, la cooperación interna y el trabajo en equipo, liderazgo y compromiso de la dirección, gestión por procesos y sistemas, gestión por hechos o basada en la información, orientación a las personas o al cliente interno, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y cooperación externa y enfoque ético. Cada uno de estos principios están desarrollados en distintos programas en los que participa todo el personal de la empresa con el triple propósito de en primer lugar crear valor para todos los grupos de interés, en segundo lugar lograr ventajas competitivas y rentas diferenciadas sobre la competencia y por último configurar una cultura, una organización y un estilo de dirección que fomenten el compromiso, la participación y la cooperación internas, así como el aprendizaje y la innovación, enriqueciendo constantemente su patrimonio de activos intangibles, la memoria organizativa y el stock de conocimiento.

# Metodología

La elección de la metodología de investigación es contingente a los problemas y cuestiones objeto de estudio y el estado de desarrollo de cualquier ámbito de conocimiento (Pettigrew, 1990). El empleo del método del caso se considera adecuado en el presente trabajo debido a que se ajusta perfectamente con las premisas que define Yin (1984) en su estudio. Según este autor, esta metodología debe ser seleccionada, en primer lugar cuando se pretende seguir una teoría que especifica un conjunto particular de resultados en una situación concreta, y se encuentra una empresa que se halla en esa situación particular, en esta situación se puede emplear esta metodología como una prueba crítica de la teoría y de su aplicabilidad a la organización. En segundo lugar si se pretende estudiar algunas características específicas de una situación, poco común, extraordinaria o extrema en la que se encuentra la propia organización, se puede usar la metodología del caso para comparar o contrastar. Por último, si se pretende estudiar una situación o una organización que se ha estudiado pocas veces y es única en su naturaleza, se puede emplear la metodología del estudio de casos. En este caso, se espera aprender algo nuevo e importante.

El empleo de la metodología del caso en la forma de "mejores prácticas" dentro del ámbito del estudio y la gestión de la Calidad Total, se ha convertido en una práctica habitual dentro de la literatura reciente (Fisher, 2006; Fitz-enz, 1997; Heskett et al., 1994; Schlesinger y Heskett, 1991). El empleo de esta metodología dentro de este campo resulta consecuente con la utilización que se ha hecho del estudio de casos fundamentalmente en dos ámbitos: en primer lugar en estudios relacionados con aspectos de comportamiento organizativo, especialmente vinculados a la comprensión de la innovación organizativa y en segundo lugar en trabajos relacionados con el cambio modelado a través de fuerzas internas de la empresa y del entorno externo (Biggart, 1977; Burns y Stalker, 1968; Lawrence y Lorsch, 1967; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew et al., 1992). El análisis del estudio de casos ha permitido trazar el cambio a lo largo del tiempo, como respuesta a fuerzas históricas, presiones del contexto y la dinámica de varios grupos de interés que proponen o se oponen al cambio (Hartley, 1994).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Esta definición sobre el Modelo de Gestión de Calidad Total ha sido recogida del Report of the Total Quality Leadership Steering Comittee and Working Councils.

Para la realización del presente trabajo de investigación se han empleado las memorias de la empresa, dossieres de prensa económica, entrevistas personales y observaciones de los investigadores. El empleo de estos métodos es contingente con el planteamiento de Yin (1981:58) que sostiene que utilizar como metodología de investigación el estudio de casos "no implica el empleo de un tipo particular de evidencias". De hecho, los casos combinan diferentes métodos de recolección de datos, tales como archivos, entrevistas, empleo de cuestionarios y observaciones, o una combinación de estos métodos (Bonache, 1999; Eisenhardt, 1989; Yin, 1981).

#### Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona

Mercadona es una compañía de distribución comercial de productos de alimentación e higiene integrada dentro del segmento de supermercados de gran tamaño² que responde a un modelo de comercio urbano de proximidad. La denominación social Mercadona S.A. aparece en 1977, pero la compañía tiene su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar especializada en el despiece y venta de carnes. En el momento de la transformación de la denominación social, la empresa Cárnicas Roig había conseguido montar una pequeña red de ocho tiendas de ultramarinos en torno a la ciudad de Valencia y su propietario era Francisco Roig Ballester.

En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig, asume la dirección de la compañía junto con su esposa y otro hermano<sup>3</sup>, constituyendo una pequeña cadena comercial que pronto empieza a crecer y a adquirir una cierta dimensión en la Comunidad Valenciana, sobre todo a partir de finales de la década de los ochenta con la adquisición de diversas cadenas de supermercados en la región y su introducción en otras comunidades<sup>4</sup>. La expansión de la empresa coincide con una época de crecimiento en el sector de la distribución comercial impulsado por ciertas variables como la concentración de la población en las ciudades o la incorporación de la mujer al mercado laboral. El sector crece y las grandes cadenas de distribución europeas comienzan a introducirse en España. La estrategia de estas grandes compañías consistió en la apertura de grandes superficies comerciales en España (hipermercados) y a través de estrategias de presión y ajuste de precios sobre sus proveedores establecer precios bajos en determinados productos a través de fuertes promociones, ofertas y descuentos apoyados por agresivas campañas publicitarias en los medios de comunicación (Navarro, 2005: 70-79). Esta estrategia permitía captar clientes que atraídos por los precios bajos no sólo adquirían los productos en oferta sino otros por los que pagaban precios más elevados.

En los años noventa existía una gran concentración por parte de las primeras cadenas de alimentación. En 1991, 30 de las 50 primeras compañías estaban controladas por multinacionales extranjeras. La competencia de estas empresas extranjeras endureció la rivalidad en la industria que pasó a tener la consideración de madura, con fuerte competencia, pequeños márgenes configurando un entorno altamente cambiante y muy turbulento. Ante esta situación Mercadona adoptó una política similar a la de las grandes cadenas de hipermercados de las multinacionales: ajustar los precios con sus proveedores y realizar fuertes campañas publicitarias para promocionar los productos que ponía en oferta cada día. Sin embargo los resultados no fueron los esperados, ya

superior a los 1.000m², el supermercado clásico comprendido entre 400 y 999m² y por último el autoservicio hasta 399 m². 

§ El hermano es Fernando Roig, que años después se separa de este proyecto para integrarse en Cerámica Pamesa.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> En España se pueden establecer distintos formatos de distribución comercial en función del tamaño (superficie total del centro). De esta forma, los hipermercados son superficies comerciales de más de 5.000 m², los supermercados de gran tamaño presentan una superficie

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Mercadona adquirió 22 Supermercados Superette (1988) y Dinos y Súper Aguilar (1991) en la Comunidad Valenciana y 7 establecimientos de Dinos y Super Aguilar en la Comunidad de Madrid (1989).

que esa era la estrategia de las grandes superficies de distribución comercial, Mercadona conseguía vender más pera cada año la empresa ganaba menos<sup>5</sup>.

Se trató de un momento muy delicado, la empresa tuvo que afrontar momentos de dificultad y el presidente, incluso con ofertas de compra, se mantuvo firme en su convicción de permanecer en el negocio. Así, en 1993 Juan Roig optó por implantar una estrategia que rompiera la dinámica del sector y decidió introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total que se tradujo en una nueva estrategia comercial resumida en un lema sencillo "Siempre Precios Bajos" (SPB). Mientras el resto de competidores insertaban a diario publicidad de forma masiva en los medios de comunicación, Mercadona cortó en seco sus gastos publicitarios. En plena vorágine de ofertas, Mercadona las anuló todas, se comprometió con los clientes a vender siempre al mismo precio y con los proveedores, con 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 y original dentro del sector de la distribución comercial en España: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos. Es en este momento, cuando al amparo de la definición de la nueva estrategia la empresa lleva a cabo la redefinición de su misión, los supermercados de Mercadona pretenden ser los "prescriptores de las soluciones necesarias para que *el jefe*<sup>6</sup> se fabrique su compra total".

Los primeros datos tras imponer el nuevo no fueron demasiado optimistas aunque vendía casi el doble que cuatro años antes los beneficios no llegaban a la mitad. Sin embargo, el presidente fue consecuente con su decisión y mantuvo firmemente la estrategia. Así, a partir de 1995 los resultados mejoraron y la empresa se lanzó a una espectacular e imparable proceso de crecimiento fundamentalmente orgánico<sup>7</sup> y en forma de "mancha de aceite" que le ha convertido en una de las cadenas de supermercados con mayor presencia en el mercado nacional. En la actualidad Mercadona cuenta con más de 57.000 empleados y más de un millar de tiendas distribuidas en todas las provincias españolas<sup>8</sup> y en los últimos años abre aproximadamente un centenar de nuevos supermercados al año (Gráfico nº 1). En 2004 el reparto de superficie comercial (m²) creada por Mercadona supuso un 24,9%, mientras que el grupo Carrefour, principal competidor, tan sólo alcanzó el 12,7% (Alimarket, 2005). Con un crecimiento del 25,2% anual se sitúa en la decimocuarta posición del ranking mundial de su sector y la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo (Deloitte, 2007).

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> En 1990 con una facturación de 763 millones € logró unos beneficios de menos de 15 millones € En 1991 la facturación superó los 877 millones €logrando unos beneficios de menos de 6 millones €

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Denominación que utiliza la empresa Mercadona para hacer alusión al cliente.

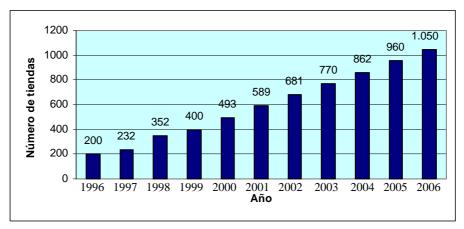
<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Como excepciones a este proceso de crecimiento orgánico caben destacar la fusión con la cadena de supermercados andaluces Almacenes Gómez Serrano en 1997 y la adquisición de 120 supermercados de la Cadenas Almacenes Póquer y Supermercados Vilaró en Cataluña en 1998.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Por decisión expresa de la presidencia de la empresa no tiene presencia en la Comunidad Autónoma Vasca

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> La superficie comercial creada en 2004, ascendió a 559.014 m<sup>2</sup>.

<sup>10</sup> Según el informe 2007 Global Powers of Retailing que elabora la consultora Deloitte y analiza el sector de la distribución comercial a nivel mundial, Mercadona ocupa el segundo lugar tras el gigante de la distribución americana Wal-Mart (Deloitte, 2007).

Gráfico nº 1: Evolución Número de Tiendas Mercadona (1996-2006)



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia

La Dirección de la empresa sostiene que el mecanismo que ha permitido alcanzar estas cifras de crecimiento y unos resultados económicos espectaculares ha sido la adopción y el mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad Total. Es a través de este enfoque como Mercadona, ha definido su empresa con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés (stakeholders) que se relacionan con ella. En base a esta concepción ha definido cinco componentes: clientes ("El Jefe"), empleados, proveedores, sociedad y capital; todos ellos de igual importancia aunque en ese orden secuencial. Este modelo parte de una premisa universal que es que "para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás". Y orienta su modelo de negocio hacia la satisfacción completa de "sus jefes" por medio del desarrollo y búsqueda de soluciones centradas en las necesidades de alimentación, bebida, aseo personal, limpieza del hogar y comida para animales domésticos. Su objetivo es la búsqueda constante de soluciones para satisfacer todas las necesidades de los millones de hogares que depositan su confianza y realizan sus compras en sus supermercados<sup>11</sup>. Para ello están convencidos de que quien tiene que satisfacer a "el jefe" dentro de sus supermercados, los trabajadores ha de estar a su vez satisfechos y por eso la compañía ha establecido una particular forma de gestionar su personal, estableciendo políticas que persiguen la autorrealización de los empleados, su promoción, estabilidad laboral, formación así como la mejora de la calidad de vida de los mismos a través de la aplicación de medidas que ayudan a conciliar la vida laboral con la familiar.

En cuanto a la relación con los proveedores, sus productos son los que deben satisfacer las necesidades de los clientes, por ello Mercadona ha establecido una relación con ellos basada en la cooperación, la colaboración mutua y la estabilidad, firmando acuerdos de duración indefinida con los interproveedores<sup>12</sup>. La premisa fundamental que rige la relación entre Mercadona y sus proveedores es la de alcanzar un objetivo común: conseguir la máxima satisfacción de "el jefe". En lo que respecta al cuarto componente de la empresa, la sociedad, al ser el medio en el que la empresa realiza su actividad, Mercadona se siente vinculada y comprometida con su desarrollo, por este motivo pone un marcha distintas iniciativas que fomentan y

<sup>11</sup> La evolución del número de hogares que realizan su compra en Mercadona es espectacular: 1,7 mill. en 2001; 1,9 mill. en 2002; 2,5 mill. en 2003; 3 mill en 2004 y 3,2 mill. en 2005 (Fuente: Memorias Mercadona)

12 Denominación que utiliza la empresa Mercadona para hacer alusión a un tipo de proveedores que se definirá más adelante.

promueven el crecimiento económico y la creación de valor favoreciendo además la mejora del entorno educativo, social y medioambiental.

Por medio de la satisfacción de "el jefe", del trabajador, del proveedor y de la sociedad, Mercadona contribuye a satisfacer al quinto elemento de su modelo, el capital. De esta forma los accionistas reciben como retribución económica de su inversión recursos derivados de la satisfacción de todos los componentes del modelo <sup>13</sup>. A través del modelo se consiguen unos resultados que se reflejan en el crecimiento a medio y largo plazo de la compañía. Este modelo o paradigma antropológico, contempla a la empresa como una institución cuyo sentido último es la organización de capacidades de las personas para satisfacer necesidades de estas mismas personas (Pérez, 1994). Todo esto hace de Mercadona una empresa comprometida y responsable.

Sin embargo la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad Total no es sencilla. Una de las dificultades principales del mismo radica en el desarrollo de programas y herramientas en relación a cada uno de los componentes de la empresa. En cualquier caso el disponer de un modelo tan potente, le ha permitido a la empresa alcanzar ventajas competitivas sobre la competencia y orientar de forma global la estrategia y la cultura organizativa de la empresa<sup>14</sup>. De esta forma disponer de un modelo de gestión integrado, proporciona a Mercadona la herramienta necesaria para la toma de decisiones. No se llevan a cabo acciones individuales, sino que toda iniciativa debe ser evaluada conforme a su adecuación al modelo y si satisface a los cinco componentes, la iniciativa se considera válida y se adopta y pone en práctica por la empresa. En caso contrario, se rechaza.



Figura 1: Modelo de Gestión de Calidad de Mercadona

Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia

-

Los recursos propios de la empresa se han multiplicado por seis a lo largo de los últimos ejercicios. En 1996 la empresa disponía de unos recursos propios de 99 millones de euros que se han transformado en 644 millones de euros en el año 2004.
 Disponer de un modelo de gestión integrado, proporciona a Mercadona la herramienta necesaria para la toma de decisiones. No se llevan

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Disponer de un modelo de gestión integrado, proporciona a Mercadona la herramienta necesaria para la toma de decisiones. No se llevan a cabo acciones individuales, sino que toda iniciativa debe ser evaluada por el modelo y si satisface a los cinco componentes, la iniciativa se considera válida. En caso contrario, se rechaza.

#### Orientación al cliente

El cliente es el eje de la actividad empresarial, tanto es así que Mercadona denomina como "el jefe" a cualquier persona que realiza su compra en uno de sus supermercados. Bajo esta premisa toda la organización está enfocada a prestar un servicio excelente al cliente, para ello desde los empleados de primera línea, el personal que está en contacto directo con cliente en las tiendas hasta los proveedores que sirven los productos que están en los lineales de los supermercados son plenamente conscientes de que están dando un servicio a los clientes y deben asegurarse de que están satisfaciendo sus necesidades legítimas. Esta concepción hace que el cliente se ubique en la cúspide de la pirámide organizativa de la empresa dando lugar a la idea de una pirámide invertida, siendo la función del líder y de todo el resto de la organización la de servir al cliente (Hunter, 1999: 66).

Sin embargo, en relación a la satisfacción del cliente surge la siguiente cuestión: ¿hay que cumplir con las especificaciones pactadas o realmente resulta necesario anticiparse a sus necesidades futuras buscando mayores índices de fidelización? Mercadona aboga por dar respuesta a ambas cuestiones. En primer lugar, para cumplir con las especificaciones del cliente, hay que conocerlas a través de la comunicación y el consenso, trasladar el propósito de cumplimento del objetivo a toda la cadena de relaciones, proveedor-cliente y por último definir la tarea en términos de especificaciones para poder medir todos los atributos de calidad en las relaciones. Posteriormente, habrá que llevar a cabo acciones que sirvan para adelantarse a dichas especificaciones de forma que se pueda "cuidar al cliente" (Deming, 1982; Feigenbaum, 1986; Ishikawa, 1984 Juran, 1994;).

La filosofía de Mercadona es incrementar el valor del cliente, eliminando las ofertas, promociones y descuentos y manteniendo siempre su política de precios bajos y sus actuaciones están orientadas tanto a cumplir con las especificaciones una vez conocidas, como a llevar acciones que ayuden a adelantarse a dichas especificaciones. Para conocer las necesidades de los clientes, Mercadona mantiene un diálogo constante con "los jefes". En este sentido, la empresa realiza diferentes actividades tendentes a conseguir información, opiniones y necesidades directas de sus clientes: reuniones con vecinos de barrios donde inaugura tiendas; cursos monográficos sobre una línea de productos, jornadas de puertas abiertas, pruebas ciegas de productos, servicio telefónico de atención gratuita a usuarios, buzones de sugerencias en los supermercados<sup>16</sup>. A pesar que estos mecanismos suponen una inversión importante para la compañía la dirección considera que esta forma de contacto con los clientes es más positiva que las grandes campañas publicitarias en los medios de comunicación, ya que éstas tienen un elevado coste y la recopilación de información de los clientes es nula. Es de esta forma como Mercadona conoce de forma directa los gustos de los consumidores y detecta los diferentes productos que necesita el consumidor habitual y las tendencias futuras y trata de adelantarse a las necesidades de los clientes a través de programas de innovación, desarrollo y mejora de productos<sup>17</sup>.

. .

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> El cliente es "El Jefe" porque es aquel que tiene el poder de decisión sobre la vida o muerte de la empresa, sino efectúa su compra en los supermercados de Mercadona la empresa no podrá continuar desarrollando su actividad

supermercados de Mercadona la empresa no podría continuar desarrollando su actividad.

16 Durante el año 2005, Mercadona realizó más de 150.000 horas de reuniones y cursos monográficos con sus clientes y utilizó la comunicación directa en más de 120.000 encuentros lo que le permitió llegar de forma directa a más de 1,2 millones de hogares. El servicio telefónico gratuito de atención al cliente es ofrecido por 32 empleados que resuelven dudas, sugerencias, quejas y peticiones de los usuarios. En el año 2005 este servicio atendió a más de 298.000 consultas. Cada queja se percibe como una "oportunidad" y la empresa está obligada a dar una respuesta a los clientes (Mercadona, 2005).

17 Algunas de las iniciativas novedosas que ha desarrollado la empresa han sido la sustitución de los mostradores de carne de los

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Algunas de las iniciativas novedosas que ha desarrollado la empresa han sido la sustitución de los mostradores de carne de los supermercados por modernas carnicerías con bandejeros, para garantizar una mayor calidad en el tratamiento de ésta, la elaboración de

A partir de toda esta información recopilada y distribuida a través de la empresa, Mercadona desarrolla actuaciones tendentes a incrementar el valor para el cliente<sup>18</sup>. En este sentido el objetivo de la compañía es proporcionar al cliente la posibilidad de realizar su compra total bajo los principios de "máxima calidad, máximo surtido, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo siempre".

En lo que respecta a la calidad, hace hincapié en primer lugar en la calidad nutricional de sus más de nueve mil referencias<sup>19</sup>. Pero además, según la concepción de Mercadona, la calidad para el cliente implica comodidad, rapidez, integridad de servicio y variedad de productos. La variedad de productos no implica diferentes marcas sino ofrecer todas las referencias que permitan al cliente cubrir todas sus necesidades de productos de alimentación, higiene, limpieza y comida para animales domésticos. Además Mercadona pretende convertirse en prescriptor, eligiendo y recomendando a sus clientes una serie de productos por su calidad y precio<sup>20</sup>. En todos esos productos la empresa ofrece al cliente la garantía de los principios de vida y denominación. El principio de vida garantiza el origen y la fecha de envasado de los productos y el de denominación asegura una misma denominación de los productos con la misma calidad. Para ello ha articulado un sistema de relación con proveedores que les suministran las marcas propias de Mercadona<sup>21</sup>, con lo que consigue reducir las inseguridades del cliente y fidelizar la compra de los productos recomendados generando confianza. En relación a la calidad del servicios, Mercadona facilita al máximo la compra en sus supermercados, pago con tarjeta, tarjeta-cliente, venta a través de Internet, transporte a domicilio, parking gratuito para los clientes, pedidos telefónicos. Además Mercadona trata de mejorar la comodidad del cliente en el supermercado a través del diseño de sus tiendas (tiendas por ambientes), temperatura acondicionada, reposición de productos fuera de horario comercial, surtido de productos en diversos envases para adaptarse a las necesidades de los clientes.

El resultado de esta política ha sido una espectacular evolución en las ventas de la empresa, cuya facturación se ha multiplicado prácticamente doce veces en los últimos diez años (Gráfico nº2), 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>22</sup>.

productos pioneros, como el embutido sin tripa, verduras congeladas en bandejas listas para calentar en microondas, champú o jabón de manos sin necesidad de agua, envasado individual de bollería, eliminación de las grapas en las infusiones, revisión de todos los productos para la detección de posibles alérgenos...

La ecuación valor por esfuerzo está compuesta por cinco elementos: Valor percibido (compuesto por las prestaciones más feeling) en el numerador y el precio, las incomodidades y las inseguridades en el denominador de la fórmula (Huete, 1997).

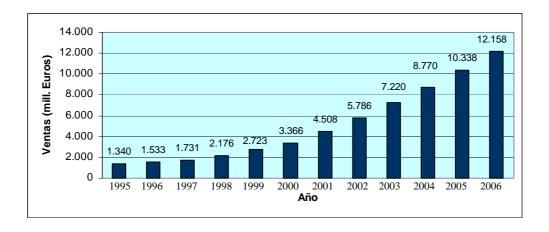
<sup>19</sup> La compañía dispone de un departamento de calidad, que a través del trabajo conjunto con los proveedores debe garantizar la calidad nutricional de los productos de la empresa. Para ello se han introducido fibras, productos ecológicos/vegetales, se han sustituido grasas saturadas por aceite de girasol, productos con bajos niveles en sal, se han puesto en marcha ejercicios de trazabilidad alimentaria con los proveedores, se han firmado convenios de colaboración con entidades especializadas en certificación, se ha firmado un convenio con el Ministerio de Sanidad y Consumo para apoyar la difusión y realización de la estrategia NAOS con el fin de implementar modelos de hábitos de consumo y mejorar la nutrición de la población.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Debido a la gran variedad de marcas existentes, Mercadona establece un sistema de prescriptor, lo que hace es elegir por el cliente dentro de la amplia gama de productos-marcas existentes, de esta manera ofrece al cliente una gran variedad de la selección por el realizada (figura

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Las marcas propias de Mercadona son Hacendado (alimentación), Bosque Verde (Limpieza), Deliplus (Higiene) y Compy (Comidas para animales domésticos) que cuentan con el aval de fabricantes y en los que Mercadona garantiza la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria a los precios más bajos posibles.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Durante el último ejercicio (de 2005 a 2006) las ventas sobre igual superficie (es decir sin considerar los nuevos supermercados abiertos por la cadena) las ventas se incrementaron un 8%.

Gráfico nº 2: Evolución Ventas Mercadona (1995-2006)



Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia

#### Orientación al empleado

La orientación a las personas es uno de los pilares de la gestión de la calidad total (Belohlav, 1993; Blackburn y Rosen, 1993; Bowen y Lawler, 1992; Briggs y Keoggh, 1999; Collard, 1992; Hill y Wilkinson, 1995; Lawler, 1994). Bajo esta concepción existe conciencia de calidad entre los miembros de la organización y de que la calidad se hace con las personas. Los miembros de la organización que no son directivos, son los que mejor conocen sus trabajos y pueden realizar importantes mejoras hacia la satisfacción de los clientes cuando tienen el poder y la preparación necesarios y la dirección sabe hacer aflorar su potencial (Dean y Bowen, 1994: 395). Hay que conseguir compromiso, implicación y/o participación. La gestión de la calidad total requiere la implantación de la teoría Z, desarrollada por Ouchi (Keys, 1991) donde describe una organización donde los trabajadores están implicados en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones. En conclusión, el enfoque en las personas, como lo denominan algunos autores (Black y Porter, 1995) o la orientación al cliente interno (Mann y Kehoe, 1994), incorporan el desarrollo de ciertos valores orientados hacia los ejecutores de los procesos y que se materializan en prácticas concretas de gestión de recursos humanos.

Mercadona cuenta actualmente con más de 57.000 empleados, de los cuales más del 66% de su plantilla son mujeres y dónde la edad media de los trabajadores se sitúa en torno a los treinta años. La evolución sufrida en los últimos años es acorde con su crecimiento (Gráfico nº 3).

57.000 60.000 53.600 49.600 50.000 42.600 de Empleados 40.000 34.400 27.400 30.000 21.200 20.000 11.400 12.100 12.300 16.000 ŝ 10.000 0 2001 Año

Gráfico nº 3: Evolución Empleados Mercadona (1995-2006)

Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia

El principal objetivo de la política de recursos humanos de la empresa va a consistir en conseguir el máximo compromiso y los mayores niveles de satisfacción del personal. En este sentido, el "ciclo del éxito" (Heskett, 1987: 90-91; Larson y Sinha, 1995; Schlesinger y Heskett, 1991; Wagner, 1994), muestra una forma de conseguirlo. La satisfacción y el compromiso del empleado permite multiplicar los efectos positivos de la gestión de la calidad (Bou y Beltrán, 2005) aunque también funciona en sentido negativo. El círculo virtuoso positivo se alimentaría inculcando en el personal en contacto con el cliente una cultura de calidad de servicio (Figura 2).



Figura 2: El Ciclo del Éxito

Fuente: Adaptado de Schlesinger y Heskett (1991)

En cuanto a la selección de personal, se han de buscar personas que se ajusten a un entorno de calidad (Blackburn y Rosen, 1993; Rees y Doran, 2001). Se buscan personas que van a trabajar con el cliente, por eso la

primera premisa es seleccionar a gente que le guste la gente. Mercadona realiza su reclutamiento a través de candidaturas espontáneas y bases de datos de la empresa, a veces mediante carteles en el propio establecimiento. Para todos los empleados se exige el graduado escolar y se hacen unos exámenes de conocimientos culturales, que junto con los psicotécnicos, entrevistas y dinámicas de grupo constituyen el proceso de selección.

Una vez reclutado, seleccionado y contratado<sup>23</sup> por la empresa inmediatamente comienza la formación con el denominado como "plan de acogida" y ésta continuará durante todo la relación entre la empresa y el empleado mediante programas formativos continuados. Antes de iniciar su trabajo, el recién incorporado recibirá formación durante nueve semanas, donde aprenderá la cultura de la empresa, a través de la formación en el modelo de Gestión de Calidad Total. Se pretende con esta iniciativa, dignificar al máximo la labor del trabajador en el supermercado. Para facilitar el aprendizaje la empresa dispone de manuales que se facilitan a todos los trabajadores donde se incorporan las principales ideas del modelo, ejercicios prácticos y que posteriormente son evaluados a través de exámenes y pruebas escritas. De hecho cualquier programa de formación que es puesto en marcha por la empresa se evalúa. Los programas de formación en muchas ocasiones son impartidos en los propios supermercados dónde existen aulas habilitadas para ello, y por personal en plantilla. Una vez incorporados en sus puestos de trabajo, la formación que irán recibiendo durante su estancia en la empresa va a ser muy variada, desde la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, especialización de tareas en el supermercado o cursos de liderazgo y en materia de riesgos<sup>24</sup>.

Mediante esta política de formación, se consigue el desarrollo de los empleados que se ve complementada con una política de promoción interna que facilita la identificación de éstos con la empresa y que pretende conseguir un mayor grado de compromiso de los empleados. De hecho, el 100% de los cargos directivos de la empresa son fruto de la promoción desde la base de la empresa. Para fomentar esa vinculación entre los trabajadores y favorecer la identificación entre los trabajadores y el proyecto de la compañía la empresa ha diseñado una política de compensación variable, sencilla<sup>25</sup> y a la vez completa. Solamente existen 4 tramos y se basa en tres criterios que son valorados por parte de la empresa: experiencia, responsabilidad y desempeño. En base a estos criterios existe una progresión salarial clara que los trabajadores conocen desde el momento en que se incorporan a la empresa, retribuciones que por otro lado están por encima de la media del sector<sup>26</sup>. Sin embargo Mercadona exige a sus trabajadores un compromiso a cambio de esas mejores condiciones laborales. Debido a esto la valoración del desempeño es determinante tanto para las subidas de sueldo como para las promociones que se hacen a partir de evaluaciones de calidad y desempeño llevadas a cabo por el responsable de cada supermercado. En cualquier caso la mayoría de los trabajadores consiguen primas por cumplimiento de objetivos de beneficios de la empresa e individuales de cada supermercado<sup>27</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> La modalidad de contratación de los trabajadores es a través de un contrato indefinido, el salario de enganche se encuentra en torno a los 1.000 €netos al mes.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> La inversión en formación de los trabajadores es una de las partidas de gasto más importante para la compañía durante los últimos ejercicios 23,3 mill. €en 2002, 30,5 mill. €en 2003, 34,5 mill. €en 2004 y 41 mill. €en 2005. Durante el ejercio de 2005 se impartieron más de 3.000.000 de horas de formación (Fuente: Memorias Mercadona)

más de 3.000.000 de horas de formación (Fuente: Memorias Mercadona)

25 Uno de los principios por los que apuesta Mercadona es la sencillez de las cosas. Distinto a lo simple, que a diferencia de ésta no aporta ningún valor. Uno de los atributos esenciales de las empresas sobresalientes es que ha apostado por lo sencillo (Peters y Waterman, 1994: 72)

<sup>72)
&</sup>lt;sup>26</sup> Durante año 2006 se llevó a cabo una subida salarial superior al 5% para el salario base minímo.

<sup>27</sup> Un 90% de los empleados consiguen la prima, en función de la antigüedad de los mismos se traduce en una o dos mensualidades adicionales por trabajador. Durante los úlitmos ejercicios se han repartido importantes primas entre los trabajadores de la empresa, 25 mill. €en 2001, 52 mill. €en 2002, 64 mill. €en 2003, 81 mill. €en 2004, 104 mill. €en 2005. En el último ejercicio 2006, Mercadona había

Además el diseño de puestos de trabajo se realiza de forma muy amplia lo que favorece la flexibilidad empresarial y la empleabilidad del trabajador. Cada trabajador conoce con media hora de antelación la función que tiene que desempeñar, y esta definición se realiza en función de ciertas variables como el número de clientes, las necesidades de reposición y el personal disponible en tienda.

Mercadona apuesta además por conseguir los mayores niveles posibles de conciliación entre la vida laboral y la familiar de sus trabajadores y por eso lleva a cado distintas iniciativas en este campo como la ampliación de un mes adicional de permiso de maternidad por cuenta de la empresa o la política de acercamiento de los trabajadores a los supermercados<sup>28</sup>. También desarrolla actividades tanto preventivas como correctivas en el ámbito de la seguridad y la salud, sobre todo mediante una cultura de prevención interna que mide y promueve activamente la ausencia de accidentes o enfermedades<sup>29</sup>. Como medida adicional todos los trabajadores de la empresa tienen un seguro de vida, abonan a los empleados el 100% de su sueldo en caso de incapacidad y han articulado medidas para garantizar la ayuda a la familia en caso de fallecimiento de trabajadores de la empresa.

Con todas estas acciones insertadas dentro de una política integral de recursos humanos y en el marco del modelo de gestión de Calidad Total, Mercadona consigue incrementar los niveles de productividad de sus empleados y conseguir mejores resultados. En la siguiente gráfica se puede observar la tendencia creciente en el ratio de ventas por número de empleados que mide la productividad de los trabajadores de la empresa (Gráfico nº 4).

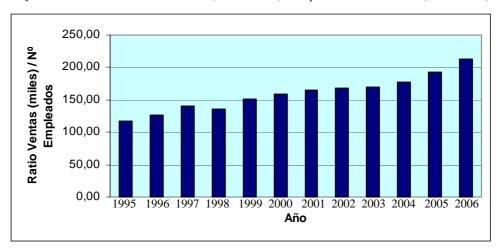


Gráfico nº 4: Evolución Ratio Ventas (miles euros) / Empleados Mercadona (1995-2006)

Fuente: Memorias Mercadona y elaboración propia

previsto una prima de 124 mill. €a distribuir entre sus trabajadores, sin embargo los resultados de 2006 con un beneficio neto de 242 mill. € hicieron que la empresa decidiera distribuir una segunda prima de 43 mill. d€ Cada trabajador cobró una prima de entre 1.500 y 3.000 € Apuesta por la estabilidad laboral (100% de la plantilla personal fijo), dispone de guarderías gratuitas para los hijos de empleados en cada centro logístico, es defensora de la no apertura de los establecimientos los domingos, busca un acercamiento de los trabajadores desde su lugar de residencia a su puesto de trabajo, amplía a un quinto mes la baja por maternidad por cuenta de la empresa.

Mercadona dispone de un servicio de prevención compuesto por 61 técnicos de nivel superior que asumen labores de seguridad, higiene industrial, medicina del trabajo y ergonomía y psicosociología aplicada. Sus miembros participan en los procesos de compra de herramientas y maquinaria, realizan estudios de los puestos de trabajo y forman e informan a los trabajadores en materia de riesgos laborales. En el año 2005 Mercadona invirtió en prevención de riesgos laborales 11,7 mill. €

#### Orientación a los proveedores: cooperación

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores de la Gestión de Calidad Total es un principio reciente (Anderson et.al., 1994; EFQM, 1999; Powel, 1995) y consiste en extender la cooperación más allá de los límites empresariales. Mercadona, lo pone en práctica de una manera especial con sus proveedores. La relación entre Mercadona y sus proveedores persigue la cooperación mutua, la estabilidad en la relación, los beneficios mutuos, así como compartir formación e información para la mejora de los procesos de negocio.

Mercadona ha adoptado un modelo de "gestión de procesos", en este sentido la empresa analiza y estudia la totalidad del proceso desde que el producto sale del proveedor hasta que llega al cliente. En terminología de la empresa se denomina este aspecto como un "despliegue de procesos". La idea central en este análisis es la siguiente: "todo llega al cliente", es decir cualquier ineficacia que se produzca dentro del proceso de producción termina llegando hasta el cliente final. Por este motivo incorpora la cooperación hasta los denominados proveedores cero, que se encuentran en la cadena de valor detrás de los proveedores de Mercadona.

El objetivo fundamental para optimizar la gestión de todos los procesos es generar una relación de confianza mutua entre el proveedor y la empresa. Esta relación debe partir de una premisa fundamental, el poder sobre la continuidad de la relación entre el proveedor y la empresa no está en manos de Mercadona, sino que por el contrario, es el cliente el que va a determinarlo y el suministrador lo seguirá siendo en tanto en cuanto sea capaz de responder y satisfacer las necesidades del comprador. Bajo esta concepción el proveedor se convierte en una pieza fundamental para satisfacer al cliente y en este sentido y según la filosofía de gestión de la empresa de satisfacer a todos sus componentes también debe estar satisfecho de su relación con Mercadona. Se trata de conseguir una solución sinérgica en la que todos están de acuerdo; "ganar/ganar o no hay trato", si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes (Covey, 1998: p.240)

Bajo estas premisas el proveedor de Mercadona debe tener ciertas características genéricas: socio, capitalista y añadir valor al proyecto empresarial. Socio, porque la relación entre Mercadona y sus proveedores es una relación de socios, en el sentido de que ambos tienen un objetivo común que es alcanzar la plena satisfacción del cliente. Capitalista, porque el proveedor es un capitalista, un inversor que arriesga mucho capital para tratar de conseguir unos objetivos y añadir valor al proyecto/proceso. Y, por último y lo más importante, debe estar enfocado y centrado en el cliente aportando valor<sup>30</sup>.

Partiendo de esas características generales Mercadona distingue cuatro categorías de proveedores: clásicos, "al coll", intermediarios e interproveedores. Los proveedores clásicos son suministradores de productos y servicios que el cliente demanda principalmente motivado por las inversiones en marketing que realizan esas compañías, la relación con estos proveedores se articula a través del modelo clásico de relación contractual. En segundo lugar, los proveedores "al coll" (al cuello) son empresas productoras con dificultades para dar salida a sus productos, Mercadona adquiere sus productos y estas empresas dependen de las ventas a la cadena de supermercados para asegurar su supervivencia. En tercer lugar los intermediarios son agentes que se encuentran entre el proveedor y Mercadona, Mercadona sostiene que estos intermediarios no añaden valor son

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Mercadona considera que el proveedor es experto dentro de su ámbito de actuación, realiza investigación y desarrollo relacionada con sus productos, tiene laboratorios conoce las materias primas, las técnicas, los procesos y los procedimientos.

innecesarios y lo único que hacen es incrementar el coste del producto para el cliente, para evitarlos Mercadona contrata directamente con el proveedor y no recurre a comerciales o intermediarios.

La última categoría de proveedores son los interproveedores, se trata de aquellos proveedores que en muchos casos suministran productos en exclusiva a Mercadona y que asumen y comparten el modelo de gestión de calidad total de Mercadona y con los que existe un compromiso de trabajo a largo plazo. Mercadona apuesta por mantener con estos proveedores una relación continua "de por vida" basada en la mutua confianza que conduce a importantes beneficios para ambas partes. Los proveedores asumen la filosofía del "Totaler" o de ser prescriptores de productos que satisfacen las necesidades totales de los clientes. Bajo esta concepción, el cliente manda y son los interproveedores los que a través de los productos recomendados que bajo las marcas propias de Mercadona deben ofrecer al cliente la máxima calidad al menor precio posible<sup>31</sup>.

No todos los proveedores de Mercadona son Interproveedores, estos suministradores deben cumplir una serie de variadas y exigentes condiciones para adquirir esta 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<sup>32</sup> lo que transmite seguridad a la relación evitando turbulencias dentro de la empresa. Además debe tratarse de empresas que tengan una actitud abierta ante la información e indicios que le lleguen procedentes del cliente y del mercado y en base a estas aportar soluciones a las demandas de los clientes. De manera adicional, las empresas proveedoras deben estar dispuestas a introducir el modelo de gestión de calidad total en sus organizaciones buscando la satisfacción de todos los componentes de la empresa lo que incluye estudio y modificación de todos los aspectos susceptibles de mejora, garantizar la seguridad a nivel alimentario y medioambiental y estar dispuestas a que se realicen auditorias por parte de Mercadona que verifiquen el grado de cumplimiento de estos aspectos. Por último Mercadona exige la fabricación en exclusiva de determinados productos para sus supermercados como resultado y fruto de la relación de confianza y cooperación desarrollada por ambas compañías.

El carácter de Interproveedores de algunos suministradores de Mercadona es quizás uno de los aspectos más originales e innovadores que aporta esta compañía al modelo de Gestión de Calidad Total. El proceso a través del cual una empresa se convierte en interproveedor de Mercadona es largo y complejo dado el compromiso tan importante y la relación de estabilidad que se genera entre ambas partes y consta de tres fases. En primer lugar durante la fase preliminar o de acercamiento se profundiza en el grado de relación proveedor – cliente, para ello se realizan visitas por parte de Mercadona a las instalaciones del proveedor, se presta asistencia operativa a la empresa, el presidente de Mercadona visita las instalaciones del proveedor, los proveedores visitan los supermercados e intercambian información con los gerentes de compras de Mercadona que están permanentemente en contacto con los clientes. Las empresas que optan a ser interproveedores deben ocupar una posición de liderazgo y disponer de un sistema de producción consolidado y fiable. Durante la segunda fase entre la empresa y Mercadona se establece una relación a través de la cual se comparte toda la información, la relación entre las empresas es la de socios. Por último en la tercera fase, los proveedores deben

-

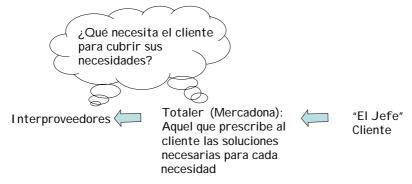
<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Mercadona ha apostado por una política de marcas propias: Hacendado, Compy, Deliplus y Bosque Verde. Estos proveedores fabrican con dos etiquetas, sus marcas conocidas y las propias de Mercadona. Mercadona les exige que los precios sólo varíen lo mínimo y que garanticen la misma calidad que sus marcas propias al mínimo precio posible.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Mercadona, considera elemental para conseguir la estabilidad accionarial en empresas familiares que se tenga una idea clara sobre el proceso de sucesión. La propiedad se hereda, la el puesto de trabajo no. Aquellas personas más capacitadas para conducir la empresa serán las encargadas de liderar la empresa en el futuro, sean o no miembros de la familiar (Gutiérrez, 2004).

dar respuesta a las necesidades de los clientes para ello es fundamental que conozcan sus expectativas y necesidades, por eso se realizan distintas actividades en común con ellos: participación en sesiones monográficas de productos (bebes, etc.); reuniones, charlas con clientes, visitas a la competencia, valoración del feed back de los clientes obtenidos a través de los distintos mecanismos que posee Mercadona, etc. Con todo esto se tiene que conseguir consolidar la relación entre ambas partes.

Es en este momento cuando la relación con los Interproveedores encaja perfectamente con la filosofía de gestión de Mercadona. Mercadona persigue convertirse en prescriptora de productos para que los clientes puedan llevar a cabo su compra total. Para ello a partir de la información que se capta de sus clientes la empresa debe trasladar sus necesidades a sus proveedores para que sean capaces de fabricar productos que satisfagan todas las necesidades de los clientes (Figura nº 3). Con este objetivo y partiendo del intercambio de información<sup>33</sup> Mercadona y sus interproveedores desarrollan productos y servicios de forma conjunta, aplican de forma conjunta y coordinada el modelo de gestión de calidad total y se miden recíprocamente en la aplicación del modelo valor-esfuerzo.

Figura nº 3: La cooperación entre Mercadona y sus interproveedores permite satisfacer las necesidades de sus clientes



Fuente: Adaptado de Navarro, 2005

#### Orientación ética y social

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 de gestión basado en la calidad total. El área donde más se ha avanzado es en aspectos relacionados con la responsabilidad medioambiental debido al debate actualmente abierto en relación a este tema, aunque también ha incluido aspectos relativos a la ética y responsabilidad corporativa (Klassen y MaClaughlin, 1993; Kleiner, 1991; Neidert, 1993).

En este sentido, Mercadona participa implantando multitud de iniciativas que pretenden contribuir al avance social en diversos aspectos: educación - investigación, mejora y cuidado del medioambiente, desarrollo de programas de ayuda a colectivos desfavorecidos, revitalización del comercio en zonas urbanas, participación

-

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> El Portal Trinidad es una iniciativa tecnológica desarrollada por Mercadona que permite a sus Interproveedores obtener una gran cantidad de información relativa a ventas, gastos, inversión de sus productos en todos los Supermercados de Mercadona.

en asociaciones sectoriales de distribución comercial y creación de riqueza y puestos de trabajo en el sector agroalimentario español. En primer lugar, en el plano educativo, participa en numerosas iniciativas que vinculan los estudios universitarios con la actividad empresarial fundamentalmente en el ámbito de la Comunidad Valenciana<sup>34</sup>, desarrolla programas de investigación en materias relacionadas con el desarrollo agroalimentario en diversos lugares de España<sup>35</sup> y por último es frecuente la participación de directivos de la empresa en distintos foros de debate, congresos, seminarios y programas institucionales.

En segundo lugar, en relación a la mejora y el cuidado del medio ambiente ha adoptado el principio de mantener un comportamiento responsable con el entorno medioambiental, para ello ha puesto en marca diversos programas de reciclaje de residuos, realiza estudios e implanta medidas y soluciones globales tendentes a minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, busca mecanismos que permitan conseguir la máxima eficiencia energética, optimiza los sistemas de distribución urbana de mercancías a nivel nacional y a nivel urbano en las ciudades<sup>36</sup>.

En lo que respecta a la ayuda a colectivos sociales con problemas o desfavorecidos, Mercadona ha llevado a cabo iniciativas tendentes a mostrar su compromiso con la sociedad, así la empresa tiene productos en sus supermercados para clientes celíacos (sin gluten), diabéticos (sin azúcar) lo que facilita la compra de estos grupos, ha firmado convenios con instituciones públicas para impulsar medidas conjuntas que posibiliten la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia doméstica o proyectos de formación profesional y social de jóvenes con dificultades de inserción socio-laboral.

Mercadona también ha contribuido notablemente a la revitalización y el dinamismo del comercio urbano de proximidad, para ello ha restaurado y relanzado los tradicionales mercados urbanos, situados en el centro de las ciudades introduciendo un supermercado en su interior. El modelo de Mercadona de "Supermercados de confianza" sostiene que la confianza tiene mucho que ver con la cercanía y proximidad con el cliente, de hecho, el supermercado de Mercadona se define como una tienda de barrio que comparte muchas de las características tradicionales este tipo de establecimientos: preocupación por los vecinos y su entornos, confianza mutua, colaboración y cercanía.

Para finalizar, en lo que respecta a la participación en asociaciones sectoriales y generación de riqueza, Mercadona participa en ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados) y en la AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial), asociaciones que pretenden el desarrollo del sector y la participación coordinada para la mejora y desarrollo del tejido industrial y económico vinculado a estas organizaciones. Por último en lo que respecta a la creación de riqueza cabe destacar algunos aspectos cuantitativos que son resaltados por la compañía tales como la importante contribución de la empresa al

M-----

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Mercadona participa en la Cátedra de Cultura Empresarial de la Fundación Universidad-Empresa de Valencia, patrocina la cátedra de Empresa Familiar en la Universidad de Alicante, es fundadora de la Fundación Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo (EDEM)

<sup>35</sup> Mercadona tiene firmados convenios de colaboración con la Universidad de Valencia, Universidad de Burgos y Universidad de León, Instituto Canario de Investigaciones Agrarias y con el Centro Catalán de la Nutrición del Instituto de Estudios Catalanes.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Mercadona ha llegado a un acuerdo con RENFE para el traslado de productos y mercancías a nivel nacional. En relación al el sistema logístico en ciudades ha implantado el sistema de Transporte Urbano de Mercancías (TUM), este sistema consiste en que la descarga de productos para el supermercados se hace durante la madrugada mediante grandes camiones trailers silenciosos que reducen la contaminación acústica, la congestión del tráfico, la contaminación medioambiental (la reducción de emisiones de CO2 es la equivalente a 30.000 coches) y además se consiguen ahorrar costes (22.500 litros de gasoil diarios) y aumentar la seguridad del proceso.

Producto Interior Bruto<sup>37</sup>, la generación de empleo estable y de calidad<sup>38</sup> y que la inversión de la empresa supone la quinta parte de la inversión en la industria agroalimentaria española<sup>39</sup>.

Sin embargo una de las mayores peculiaridades de Mercadona en este aspecto es que la compañía no se limita a poner en marcha iniciativas tendentes a mostrar su compromiso y responsabilidad con la sociedad sino que la compañía está preocupada por medir el impacto de esas políticas en el ámbito social. Para ello en el año 2002 la empresa encargó la realización de una Auditoria Ética de la Compañía a una asociación independiente que dio como resultado una valoración muy satisfactoria del cumplimiento de los estándares éticos requeridos y que debe servir como referencia del desarrollo de la política de responsabilidad ética-corporativa de la compañía.

#### Orientación al capital

El resultado de la actividad de la compañía bajo el modelo expuesto también tiene una repercusión a nivel de resultados económico-financieros a nivel de empresa. Cabe destacar que Mercadona es una empresa familiar que no cotiza en Bolsa y que bajo la forma societaria de sociedad anónima presenta una distribución accionarial muy concentrada donde la propiedad y el control mayoritario está en manos del presidente de la compañía Juan Roig y de su familia.

Bajo el modelo de gestión de calidad total, también se debe buscar la satisfacción del último componente de la empresa, el capital, es decir de aquellas personas que invierten su dinero en la compañía aportándola recursos económicos, es por esto que la empresa también tiene una orientación hacia los resultados económicos como forma de satisfacer los deseos y necesidades de sus accionistas. En este sentido el modelo de gestión de la empresa busca que los inversores reciban una serie de ventajas tales como rentabilidad, estabilidad y disminución máxima del riesgo de la inversión.

Los resultados económicos de la empresa se pueden catalogar como espectaculares, en relación con los beneficios cabe destacar que el beneficio neto de la compañía se ha multiplicado más de 34 veces en los últimos diez años hasta llegar a una cifra de 242 millones de euros. La evolución tanto del beneficio bruto como del beneficio neto de la empresa se puede apreciar en el siguiente gráfico:

\_

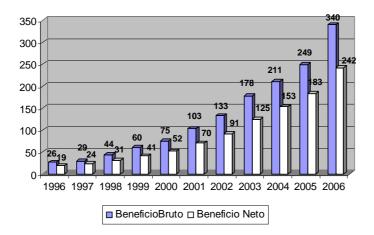
<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Según datos de la compañía la aportación de Mercadona al PIB durante los últimos ejercicios ha sido de 960 mill €(2002), 1.233 mill. € (2003), 1471 mill. €(2004) y 1.756 mill. €(2005).

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Mercadona es la empresa que crea más empleos fijos en España

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Según datos del INE la inversión conjunta de la industria agroalimentaria española 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 a datos de Mercadona, lo que representa aproximadamente la quinta parte del total (Fuente: El País, 2006).

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> El objetivo de la Auditoría Ética de la Compañía encargada a la fundación para la Ética de los Negocios y Administraciones (ETNOR) era conocer fielmente la percepción que los cinco componentes de la empresa tenían sobre la compañía, para ello se realizaron 2.000 entrevistas personales y encuestas telefónicas en diversos lugares de España dónde se planteó como se sentían tratados por Mercadona en relación a los siguientes aspectos: Integridad, credibilidad, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad, ciudadanía corporativa, ecología y responsabilidad. Los resultados de la encuesta mostraron una valoración muy satisfactoria de los estándares éticos de 4,31 puntos en una escala de 1 a 5. Mercadona se comprometió a repetir la auditoría ética cada tres años (Fuentes: ETNOR, 2003; y Memorias Mercadona)

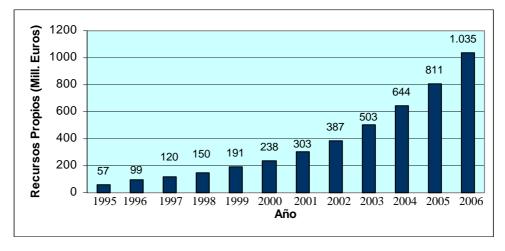
Gráfico nº 5: Evolución del Beneficio bruto y neto (mill. euros) (1995-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona

En relación al reparto de beneficios cabe destacar que la empresa reinvierte una gran parte de sus beneficios en el crecimiento de la empresa, lo que ha posibilitado el crecimiento orgánico de la compañía y una espectacular política de expansión que ha llevado a la apertura de nuevos supermercados, almacenes y centros logísticos de la empresa por toda la geografía española en los último años. Es por esto por lo que en el siguiente gráfico se puede observar la evolución tanto de los recursos propios de la empresa como de las inversiones de la compañía que son el resultado de una cuidadosa política de distribución de beneficios que permite fortalecer ejercicio a ejercicio los recursos propios de la empresa y multiplicar las inversiones que posibilitan el crecimiento y expansión de la compañía asegurando los efectos positivos y multiplicadores del modelo de Gestión de Calidad Total

*Gráfico nº* 6: Evolución de los recursos propios de la empresa (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona

Inversiones (miles euros) 1996 1997 1998 2000 2001 2002 2003 2004 2005 Año

Gráfico nº7: Evolución de las inversiones de la empresa (millones de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona

La evolución de los principales indicadores económicos de la empresa son un claro reflejo en palabras de la dirección de la empresa "de la idoneidad del modelo de gestión de calidad total" 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 de calidad total aseguran la viabilidad del proyecto, la mejora de resultados y la retribución del capital aportado por los accionistas.

## Conclusiones e implicaciones directivas

El enfoque de gestión de calidad total ha orientado la definición del modelo de dirección y gestión de Mercadona y 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 concepción de los cinco componentes de la empresa y la orientación de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mismos: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.

El caso de Mercadona muestra el acierto que supone orientar toda la compañía hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, sin embargo explica como sin la satisfacción del resto de necesidades de los grupos de interés relacionados con la empresa no se puede conseguir fidelizar y optimizar la gestión del cliente. Por ello, Mercadona es una organización en la que su dirección de recursos humanos afianza 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 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, los resultados económicos del modelo son espectaculares y están claramente por encima del de las empresas competidoras. Estos resultados 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 la

competencia que en la actualidad está reaccionando imitando el modelo y copiando algunas de las iniciativas y políticas que ha desarrollado Mercadona.

La aplicación exitosa del modelo de Gestión de Calidad Total en un sector como el de la distribución comercial, de elevada competencia y en fase de madurez, abre las posibilidades de implantación de este modelo en otros sectores de actividad, aunque siempre serán necesarios ciertos ajustes para que las acciones o políticas que se lleven a cabo se adapten a las industrias en que dicho modelo se introduzca. La viabilidad de la expansión de este modelo a otras industrias y sectores se puede apreciar claramente a partir de la extensión del enfoque de gestión basado en la calidad total a algunas de las empresas proveedoras de Mercadona, lo que ha llevado a que estas compañías hayan conseguido incluso mayores tasas de crecimiento que la propia cadena de supermercados.

Por último y a modo de conclusión se puede afirmar que el modelo de gestión de Mercadona debido tanto a los mecanismos de retroalimentación como a su gran capacidad para ajustarse y adaptarse ante cambios del entorno se considera un modelo válido que debería garantizar la estabilidad en el futuro de la empresa. Sin embargo la empresa afronta una serie de retos de cara al futuro. En primer lugar, uno de los grandes desafíos del modelo de Mercadona es la viabilidad de su implantación fuera del territorio nacional. De hecho, la empresa está considerando actualmente comenzar su expansión internacional aunque dicho proyecto todavía está pendiente de definición. En segundo lugar, dado el carácter de empresa familiar de la compañía le enfrenta con los problemas relacionados con la sucesión y continuidad de la empresa a lo largo de diversas generaciones. La respuesta que sea capaz de dar la compañía a estos retos y otros que se le presenten definirá la viabilidad de esta compañía en el futuro.

#### Bibliografía

ALIMARKET, (Marzo 2005), Distribución Alimentaria, 182, p. 99.

ÁLVAREZ DE MON Y PAN DE SORALUCE, S. (2000), El mito del Líder, PriceWatehouse Coopers, MAdrid.

ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M y SCHROEDER, R.G. (1994), "A Theory of Quality Management underlyng the Deming Management Method". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 472-509.

ARGYRIS, CH. (1998), "Empowerment: the Emperor's new clothes". *Harvard Business Review*, 73 (3), pp. 98-105.

BELOHLAV, J.A. (1993), "Quality, Strategy and Competitivenes". California Management Review, 35.

BIGGART, W.N (1977), The creative destructive process of organizational change: The case of the post office, Administrative Science Quarterley, 22, pp. 410-425.

BLACKBURN, R. y ROSEN, B. (1993), "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies". *Academy of Management Executive*, 7 (3), pp.49-66.

BLACK, S.A. y PORTER, L. J. (1996), "Identification of the Critical Factors of TQM". *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 1-21.

BLACK, S.A.y PORTER, L.J. (1995), "An Empirical Model for Total Quality Management". *Total Quality Management*, 6 (2), pp. 149-164.

BONACHE PÉREZ, J. (1999), El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 3, pp. 123-140.

BOU, J.C. y BELTRÁN, I (2005), "Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study". *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (1), pp. 71-86.

BOWEN, D.E. y LAWLER, E.E., (1992), "Total quality-oriented human resources management". *Organizational Dynamics*, 20 (4), pp. 29-41

BRIGGS, S. y KEOGGH, W. (1999), "Integrating human resources strategy and strategic planning to achieve business excellence". *Total Quality Management*, 10 (4-5), pp. 447-453.

BURDDETT, J.O. (1998), "Forty things every manager should know about coaching". *Journal of Management Development*, 17 (2), pp. 142-152.

- BURNS, T.; STALKER, G. (1961), The management of innovation, London, Tavistock
- 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.
- CHAPMAN, R.L.; MURRAY, P.C. y MELLOR, R. (1997), "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators". *International Journal of Quality Science*, 14 (4), pp. 432-448
- CHAPMAN y MONTGOMERY, 1996
- CIAMPA, D. (1993), Calidad Total. Guía para su implantación. Addison-Wensley, México D.F. (caps. 1 y 2)
- CIAMPA, D. (1992), *Total quality. A user's guide for implementation*. Addison-Wensley. Reading MA. Edición española: *Calidad total. Guía para su implantación*. Addison-Wesley Iberoamericana, Willmington DE, 1993.
- COLLARD, R. (1992a), "Total quality: the roles of human resources". En Armstrong, M. (1992), *Strategies for human resource management: a total business approach*. Kogan Page, Londres, pp. 165-176.
- CONGER, J.A. (1998), "The necessary art of persuasion". Harvard Business Review, 76 (3), pp. 84-95.
- COVEY, S.R. (1998), Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paidós, Bacelona.
- DALE, B.G. (ed., 2003), *Managing Quality*. Blackwell Publishing, Oxford, 4<sup>th</sup> ed. La primera edición data de 1990, la segunda de 1994 y la tercera de 1999.
- DALE, B.G. y COOPER, C.L. (1994), "Introducing TQM: the role of señor management". *Management Decision*, 32 (1), pp. 20-26.
- DAVIS, B. y WILSON, D. (1990), "TQM: organizing for success". En Oakland, J.S. (ed., 1990), *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Total Quality Management*. IFS Ltd, Bedford.
- Datamonitor (2006), Informe anual
- DEAN, J.W. y BOWEN, D.E. (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.
- 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
- DEMING, W.E. (1982), Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. MIT, Cambridge. Edición española: Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- DE JOUSLIN DE NORAY, B. (1992), "El movimiento internacional de la calidad". En Laboucheix, V. (dir., 1992), Tratado de la calidad total. Edita Ciencias de la Dirección, Madrid, Tomo I, pp. 31-47.
- 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.
- EASTON, G.S. (1993), "The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective". *California Management Review*, 35 (3), pp. 32-54.
- 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. Proteer & Gamble, Milwaukee.
- EFQM (1999), *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- ÉTNOR, (2003), Informe de Auditoría Ética, Fundación para la ética de los negocios y las administraciones.
- FEIGENBAUM, A.V. (1986), Total Quality Control. McGraw-Hill, Nueva York.
- GARVIN, D.A. (1988), Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. The Free Press, McMillan, Nueva York. p. 40
- GARVIN, D.A. (1984) "What does Product Quality Really Mean?" Sloan Management Review, 26 (1), pp. 25-43.
- GEHANI, R.R. (1993) "Quality value-chain: A meta-synthesis of frontiers of quality movement". *Academy of Management Executive*, 7 (2), pp. 29-42.
- GHOBADIAN, A. y GALLEAR, D. (2001), "TQM implementation: an empirical examinatio and proponed generis model". *Omega. International Journal of Management Science*, 29 (4), pp. 343-359
- GLASER, B.; STRAUSS, A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine De Gruyter.
- GODFREY, G.; DALE, B.D.; MARCHINGTON, M. y WILKINSON, A. (1997), "Control: a contested concept in TQM research". *International Journal of operations & Production Management*, 17 (6), pp. 558-573.
- GOETSCH, D.L. y DAVIS, S. (1994), *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International, Londres.
- GÓMEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1999), Recursos Humanos. Fundamentos del Comportamiento Humano en la Empresa, Ed. Encuentro, Madrid.

- GUTIÉRREZ BRONCANO, S. (2004) Impacto y análisis de los Recursos Humanos en la Estrategia de la Empresa Familiar. Tesis Doctoral, Ed. El Autor.
- HAMMER, M. (1990) "Reengineering work: Don't automate, obliterate". *Harvard Business Review*, 68 (4), pp. 104-112.
- HARTLEY, J.F. (1994), Case studies in organizacional research, en Casell C. y Symon G (Eds.). Qualitative Methods in organizational research, Londres, Sage Publications, pp. 208-229.
- HESKETT, J.L. (1987), "Lessons in the Service Sector". *Harvard Business Review*, 65 (2), pp. 118-126. Traducido con el título "Lecciones en el sector de los servicios". *Harvard-Deusto Business Review*, 32, cuarto trimestre, pp. 83-94.
- HESKETT, J.L; LOVEMAN, G, SASSER, E.; SCHLESINGER, L. (1994), Putting the service-profit chain to work, Harvard Business Review, marzo-abril, pp. 164-174.
- HILL, S. y WILKINSON, A (1995), "In Search of TQM". Employee Relations, 17 (3), pp. 8-26.
- HUNTER, J.C. (1999), La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Ed, Urano, Barcelona.

HUETE, L.M. (1997), Servicios y Beneficios, Ed. Deusto, Bilbao.

- ISHIKAWA, K. (dir., 1984), *Quality control circles ot work*. JUSE / Asian Productivity Organization, Tokio. Edición española: *Practica de los círculos de control de calidad*. Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid, 1988.
- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. y CROSBY, P.B. (1985), *Management. Quality and Competitiveness*. Richard D. Irwin, Homewood. Edición española: *Gestión. Calidad y Productividad*. Richard D. Irwin, Madrid, 1996.
- JAMES, G. (1991), "Quality of working life and total quality management". WRU Occasional paper n°. 50, Advisory Conciliation and Arbitration Service Work Research Unit, Londres.
- JURAN, J.M. (1994), "The upcoming century of quality". Quality Progress, 27 (8), pp. 29-37
- JURAN, J.M. (ed., 1995), A History of Managing for Quality. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. (eds., 1988), *Juran's quality control handbook*. McGraw Hill, Nueva York, 4<sup>a</sup> ed. Edición española: *Manual de Control de Calidad*, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid, 1993, 2 tomos.
- Juran, J.M.; Gryna, F.M. y Bingham, R. (eds., 1974), *Quality control hadbook*. McGraw Hill, Nueva York, 3<sup>a</sup> ed.
- KEYS, D. (1991), "Five critical barriers to successful implementatio of JIT and total quality control". *Industrial Engineering*, enero, pp. 22-25.
- KLASSEN, R.D. y McLaughlin, C.P. (1993), "TQM and environmental excellence in manufacturing". *Industrial Management & Data Systems*, 93 (6), pp. 14-22.
- KLEINER, A. (1991), "What does it mean to be green?". Harvard Business Review, 69 (4), pp. 38-47.
- LARSON, P.D. y SINHA, A. (1995), "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions". *Quality Management Journal*, 2 (3), pp. 53-66.
- LASCELLES, D.M. Y DALE, B.G. (1990), "Quality management: The chief executive' perception and role". *European Management Journal*, 8 (1), pp. 67-75.
- LAWLER, E.E. (1994), "Total quality management and employee involvement: are they compatible?". *Academy of Management Executive*, 8 (1), pp. 68-76.
- LASZLO, G.P. (1998), "Implementing a quality management program. Three Cs of success: commitment, culture, cost". *The TQM Magazine*, 10 (4), pp. 281-287.
- Lee-Ross, D. (1993), "Two Styles of Hotel Manager, Two Styles of Worker". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (4), pp. 20-24.
- LUCHS, R. (1986), "Successful Businesses Compite on Quality-Not Cost". *Long Range Planning*, 19 (1), pp. 12-17.
- MACKAY, J. (1998), "Training to lead". NZ Business, 12 (4), pp. 25-29
- MADU, C.N. Y Kuei, C.H. (1993), "Introducing strategic quality management". *Long Range Planning*, 26 (6), pp. 121-131.
- MANN, R. Y KEHOE, D. (1994), "An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (4), pp. 29-44.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R.; DEWHURST, F. y Dale, B.G. (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term". *The TQM Magazine*, 10 (5), pp. 378-386.
- MERCADONA, Memorias de los años 1999-2005.
- NIEDERT, A.R., (1993), "The fit between pollution prevention and total quality management", *Journal of environmental Regulation*, 3 (1), pp. 41-56.
- O'DELL, C. (1996), "A Current Review of Knowledge Management Best Practise". *Knowledge Management 96 Conference*. Business Intelligence, Londres.
- MERCADONA, Memorias de los años 1999-2005.

- NAVARRO CÁRCEL, R. (2005), Los nuevos burgueses valencianos. Ed. La esfera de los libros, Valencia.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1994), Fundamentos de la Dirección de Empresas, Ed. Rialp, Madrid.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. (1994), En busca de la Excelencia, Ed. Folio, Barcelona.
- PETTIGREW, A; FERLIE, E.; MCKEE, L. (1992), *Shaping strategic change. The case of the NHS in the 1980s*, Public Money & Management, Julio-Septiembre: 27-31.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. (1991), Managing Change for Competitive Success, Oxford, Blackwell.
- PETTIGREW, A. (1990), Longitudinal field research on change: theory and practice, Organization Science, 1, pp. 267-291.
- POWELL, T.C. (1995), "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, 16 (1) pp. 15-37.
- RAO, S.S.; RAGHUNATHAN, T.S. y Solis, L.E. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. Jonh Wiley & Sons, Nueva York.
- REES, C.J. y DORAN, E. (2001), "Employee selection in a total quality management context: taking a hard look at a sofá issue". *Total Quality Management*, 12 (7-8), pp. 855-860.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. (1994), "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.
- RICART, J.E. y ÁLVAREZ, J.L. (1997), Cómo prepararse para las organizaciones del futuro, IESE, Barcelona.
- SCHEIN, E.H. (1997), "The concept of client from a process consulation perspective. A guide for change agents". *Journal of Organizational Change Management*, 10 (3), pp. 202-216.
- SCHLESINGER, L.A. y HESKETT, J.L. (1991), "Breaking the cycle of failure in services". *MIT Sloan Management Review*, 32 (3), pp. 17-28
- SCHONBERGER, R.J. (1992), "Is strategy strategic: Impact of total quality management on strategy". *Academy of Management Executive*, 6 (3), pp. 80-87.
- SETH, N.; DESHMURKH, S.G. y VRAT, P. (2005), "Service quality models: A review". *International Journal of Quality &Reliability Management*, 22 (9), pp. 913-949.
- **SHETTY**, 1985
- SHEWART, W.A. (1931), *Economic control of Quality of Manufactured Product*. Macmillan, Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980
- TAGUCHI, G. (1987), System of experimental design: Engineering methods to optimize quality and minimize costs. Kraus International Publications, Nueva York
- TAGUCHI, G. y CLAUSING, D. (1990), "Robust quality". Harvard Business Review, 68 (1), pp. 65-75.
- TUMMALA, V.M.R. y Tang, C.L. (1996), "Strategic Quality Management, Malcolm Baldbridge and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality&Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38.
- 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.
- WAGNER, J.A. (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research Evidence". *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 312-330.
- WYCKOFF, D.D. (1984),"New tools for achieving service quality". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, noviembre, pp. 78-93.
- YIN, R.K. (1981), The case study crisis: some answers, Administrative Science Quarterly, 28, pp. 58-65
- YIN, R.K. (1994), Case study research: Design and methods, Sage Publications
- YIN, R.K. (2003), Designing Case Studies en Case Study Research, Thousands Oaks, Sage Publications.