

Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TIC EN EL GRUPO MERCADONA

Alumno: Rocío Millán Gutiérrez

Mayo, 2020

RESUMEN

En los últimos tiempos, se ha apreciado que las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) han tenido apogeo debido al peso que los nuevos dispositivos e internet, están teniendo en la sociedad. Muchas empresas están instaurando estas tecnologías para crecer y no quedarse atrás. Por tanto, el objetivo de este trabajo es conocer la influencia que las nuevas tecnologías están teniendo en la sociedad, poniéndolo en práctica con el grupo Mercadona, puesto que es un claro ejemplo de la utilización de las TIC en su gestión, en su proceso productivo y destacando en el ámbito de recursos humanos ya que está teniendo una gran influencia haciendo que esta gane en imagen.

Palabras clave:

TIC, Employer Branding, Recursos Humanos, Community Manager, Formación, Posicionamiento, *Modelo de gestión de Calidad*, Estrategias, Competidores, Reclutamiento, Redes sociales, Internacionalización, Mercadona.

ABSTRACT

In recent times, it has been appreciated that Information and Communication Technologies (ICT) have had apogee due to the weight that new devices and internet are having in society. Many companies are installing these technologies to grow and not be left behind. Therefore, the objective of this work is to know the influence that new technologies are having on society, putting it into practice with the Mercadona group, since it is a clear example of the use of ICT in its management, in its production process and highlighting in the field of human resources that is having a great influence making it win in image.

Keywords:

ICT, Employer Branding, Human Resources, Community Manager, Training, Positioning, Quality Management Model, Strategies, Competitors, Recruitment, Social Networks, Internationalization, Mercadona.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. RECURSOS HUMANOS CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.....	11
3. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS TIC.....	18
3.1. LAS TIC EN LAS EMPRESAS.....	19
3.2. LAS TIC COMO APOYO ADMINISTRATIVO.....	21
3.3. EXISTENCIAS DE NUEVAS FIGURAS PROFESIONALES.....	23
3.3.1. CONCEPTO DE INFLUENCERS Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	23
3.3.2. CONCEPTO DE COMUNITY MANAGER Y SUS FUNCIONES.....	24
3.4. ACTUALES TENDENCIAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	26
3.4.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN ONLINE.....	27
3.4.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE FORMACIÓN ONLINE.....	28
4. ANÁLISIS DEL GRUPO MERCADONA.....	29
4.1. RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO MERCADONA.....	32
4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA.	33
4.3. LAS TIC EN EL GRUPO MERCADONA.....	34
4.4. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN ERP DE MERCADONA.....	36
4.5. ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADONA.....	38
4.5.1. CLAVES COMPETITIVAS DE MERCADONA “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL”	38
4.5.2. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR MERCADONA.....	43
4.5.3. COMPARATIVA DE MERCADONA CON RESPECTO A SUS COMPETIDORES.....	45
4.6. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO DE MERCADONA.....	48

4.7.	RECLUTAMIENTO DE LOS RRHH.....	57
4.8.	FORMACIÓN INTERNA DEL PERSONAL DE MERCADONA..	60
4.9.	EMPLOYER BRANDING DE MERCADONA.....	63
4.10.	MERCADONA Y LAS REDES SOCIALES.....	65
4.11.	INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA.....	67
4.12.	CUADROS DE MANDO INTEGRAL DE INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL ÁMBITO DE RRHH DE MERCADONA.....	69
5.	CONCLUSIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA.....	77

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de nuevas tecnologías es hablar de un amplio abanico de técnicas, herramientas, ámbitos de investigación y desarrollo que abarcan desde el estudio de la vida animal en el fondo de las profundidades marinas, hasta la búsqueda de procesadores basados en células vivas. La definición a la que hace referencia es amplísima, pero subyace siempre en ella la aplicación de nuevas formas de conocer, de hacer, de investigar, de construir... En nuestro caso concreto nos vamos a fijar en una parte de estas nuevas tecnologías: las tecnologías que se relacionan con el tejido productivo, concretamente, con la unidad de generación de riqueza en el sistema económico: la empresa.

En la actualidad podemos realizar una comparativa entre lo que ha supuesto las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y lo que supuso en su momento la Revolución Industrial (1760-1840) a la sociedad.

Las TIC irrumpen en nuestra sociedad mostrándose imprescindibles para llevar a cabo el desarrollo de cualquier actividad, desde realizar compras online a pedir cita al médico o bien simplemente buscar información de los productos necesarios.

En nuestro caso destacaremos la facilidad que las TIC han ofrecido al ciudadano para llevar a cabo actividad comercial, y a su vez destacaremos que esta facilidad será traducida por las empresas como fuente de bienes económicos.

Hoy en día es fácil darse un paseo por cualquier comercio, en nuestro caso Mercadona, y observar la influencia directa que ha tenido el desarrollo de las Tecnologías sobre la forma de comercializar los productos. Vemos desde facilidades de pago a través de aplicaciones de móviles, pasando por la propia etiquetación de los productos que a través de una aplicación que escanea el código QR nos ofrece la información exacta sobre el producto que tenemos delante, hasta llegar a la inteligencia ofrecida en carros de compra, que se bloquean automáticamente si no detecta su ubicación dentro de la superficie comercial.

La empresas han ido evolucionando a la vez que las TIC han ido formando parte de nuestras vidas, se sabe de la importancia de su utilización para poder llegar a conseguir una mayor y mejor productividad, así como una estar a la altura de la competen

Mercadona se consolida como la 1ª empresa del sector de la Distribución Generalista en España y la 2ª empresa con mejor reputación en España en el “Ranking General de Empresas 2018” del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO).

Atendiendo a las necesidades del departamento de RRHH, este debe centrarse en implantar la nómina a través de TIC (app, Intranet, mail, etc...) en el mejor de los casos. También existe la posibilidad, interesante también, de externalizarla en las diferentes fórmulas que existen en el mercado (plataformas digitales, etc...).

El profesional de RRHH tiene que gestionar una elevada cantidad de información que rebasa los datos de nómina y los relacionados con ella. Por hacer una breve enumeración, destacamos los diferentes históricos y fichas personales de datos personales, formación y cursos realizados, puestos ocupados, evaluaciones del desempeño, potenciales de desarrollo profesional e itinerarios de carrera, incidencias, datos de selección de candidatos externos, informes de clima laboral, auditoría de RRHH, estructura organizativa, análisis y valoración de puestos de trabajo, sistemas de dirección por objetivos, política retributiva, retribución variable e incentivos, políticas de igualdad, etc...

A todo esto hay que sumar, el esfuerzo necesario y las resistencias existentes frente a las tecnologías necesarias para adaptarnos a los nuevos sistemas de gestión de personas basados en internet y nuevos entornos, que están presentando su tarjeta de visita, para consolidarse y resultar imprescindibles para nuestro trabajo en muy poco tiempo. Desde nuestro punto de vista ya son necesarias. Estamos en los inicios, pero ya se puede apreciar algunas orientaciones y tendencias importantes:

En cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección, se visualiza un futuro de reclutamiento complejo y variado, que incluirá además de los medios tradicionales (prensa, agenda personal, espontáneos, bolsas de trabajo, portales de empleo generalistas y sectoriales, etc...), la propia base de candidatos internos capturados vía web y portal corporativo, redes profesionales (tipo LinkedIn), redes verticales (sectoriales), redes sociales (Facebook, Twitter, etc....), búsqueda directa en blogs, etc... Esto va a suponer que la búsqueda de talento va a ser más accesible, pero al mismo tiempo más costosa. El talento está más presente en la red, pero es necesario esfuerzo para encontrarlo. Antes nos conformábamos con poner un anuncio en prensa y esperar a las candidaturas recibidas. En definitiva, la especialización en esta función ya es necesaria en este momento.

De los Sistemas de Evaluación y Diagnóstico de Competencias, a los tradicionales procedimientos de entrevista presencial (test psicotécnico escrito y pruebas profesionales, informes de evaluación escritos, etc....),les están sustituyendo poco a poco los sistemas inteligentes online de diagnóstico de competencias , las entrevistas online (skype, etc..) y videoconferencias (al menos como primera toma de contacto), el seguimiento en las redes de las referencias incluidas en el perfil del candidato, etc...

La Formación en el Desarrollo de Personas y Comunicación Interna, nos encontramos con una situación parecida a los anteriores, destacando las plataformas online de formación y e-learning.

Para finalizar hacemos referencia al Desempeño y Retribución que son traducidas a aplicaciones web para gestionar la evaluación de desempeño y los objetivos, encuestas web de clima y satisfacción laboral, los estudios salariales online para diagnosticar la competitividad externa y la equidad interna, etc...

Sin duda, el departamento de Recursos Humanos se ve en la obligación de tomar los mandos de todos estos nuevos procedimientos y métodos de trabajo, para conseguir afinar las herramientas más eficientes y eficaces.

Los Departamentos de RRHH deberán “ponerse las pilas” en torno a la gestión y tendrán que aplicar la tecnología en todos los ámbitos, se verán obligados a exigir los recursos necesarios para poder alcanzar el nivel que realmente debe tener gestión en cuanto a RRHH merece en el ámbito empresarial.

2. RECURSOS HUMANOS CONCEPTO Y EVOLUCIÓN

La primera vez que se empleó el término de “recursos humanos” fue por el economista Jhon R. Commons en el año 1983. Podemos definir Recursos Humanos de dos formas diferentes, por una parte, como el conjunto de empleados, trabajadores o colaboradores que son necesarios para el funcionamiento y poder conseguir los objetivos de una empresa, por otra parte, como departamento o persona que se ocupa de la selección, contratación, formación y gestión de las personas que sean necesarias para la empresa y poder llegar a cumplir las metas.

Los recursos humanos han ido evolucionando a lo largos de los tiempos, todo ello está muy asociado con la situación económica y social del momento, además de algunos acontecimientos que han llevado a su desarrollo en los últimos siglos. Algunos de estos acontecimientos fue la revolución industrial del siglo XIX, que trajo la mecanización del trabajo y esto hizo que los trabajadores estuvieran insatisfechos. Otro fue a finales del siglo XIX, en el que se desarrollaron nuevas ideas para las empresas que querían producir a un menor coste, esto fue gracias al obrero estadounidense Federic Winslow Taylor. La teoría del taylorismo consiste en la organización de las actividades laborales con el propósito de incrementar la productividad. A principios del siglo XX, se produjo otro acontecimiento en el que se elaboró un estudio que afirmaba que los factores psicológicos y sociológicos perjudicaba al mundo laboral, este lo realizó Elton Mayo, en el que vio la importancia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

En la actualidad existe el puesto de director de recursos humanos que desempeña un papel muy importante en la empresa ya que se encarga de diseñar actividades que proporcionen el control y la coordinación del personal de la empresa, obteniendo un equilibrio entre la motivación del personal y el coste de la inversión que las empresas realizan en recursos humanos para alcanzar los objetivos y obtener mejores resultados.

A continuación, se ofrece una tabla en la que se puede observar las distintas etapas por las que pasan los recursos humanos a lo largo del tiempo, como podemos ver al principio el personal era considerado como máquinas y ahora en la actualidad tienen un gran papel en la empresa.

Figura1: Surgimiento y Evolución de los recursos humanos.

PERÍODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
Inicios (1880-1945)	Hombre como máquina	Organización Científica del Trabajo	Administración de Personal
Desarrollo (1945-1970)	Hombre como miembro de un grupo	Escuela de las Relaciones Humanas	Relaciones industriales
	↓ Hombre como persona	↓ Modelos Humanistas	↓ Dirección de Personal
Cambio (1970-1990)	Conducta organizacional (perspectiva micro)	Teoría general de Sistemas ↓ Teoría Contingente	Dirección de Recursos Humanos
Estratégico (1990-Actualidad)	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro)	Teoría Contingente ↓ Teoría Configuracional	Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fuente: Tomado de González Fernández, L: La Dirección de los Recursos Humanos en el horizonte del 2000, p: 129

Con el transcurso de los años, la ejecución de los recursos humanos ha cambiado, tratándose desde un principio como una función basada en el control, hasta llegar a ser una función de intervención y unificación en la organización. Todo esto ha hecho que se mejore las expectativas de los empleados. Actualmente, los trabajadores deben sentirse motivados por el trabajo que realiza, esta motivación viene por la buena relación, clima, buenas condiciones etc en el trabajo y no sólo por incentivos económicos.

En relación con la motivación, hay una teoría llamada Pirámide de Maslow planteada por el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow.

Pirámide de Maslow

En cuanto a la Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría que hace que las personas se motiven para explicar que empuja a los humanos hacerlo, esta teoría es impulsada por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” del año 1943. Esta planteaba que había una jerarquía de las necesidades humanas y apoyo que las personas cubrían sus necesidades desde debajo de la pirámide y una vez que esas estaban satisfechas intentaba cubrir otras necesidades más elevadas.

Figura2: Pirámide de Maslow.



Fuente: Abraham Maslow (1943)

Como podemos observar la pirámide consta de cinco niveles de necesidades, Fisiología, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización. Estando la fisiología en el último nivel, debiendo de satisfacer primero esta necesidad para poder acceder a las demás necesidades más elevadas.

Para continuar, desarrollaremos las cinco necesidades de la Pirámide de Maslow:

1. **Necesidades fisiológicas:** estas son las necesidades más básicas de la pirámide que es crucial para la supervivencia y de origen biológico. Como pueden ser la necesidad de respirar, comer, dormir, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** estas necesidades son las siguientes después de haber satisfecho las necesidades básicas y estas necesidades pueden ser de trabajo, salud, dinero, etc.
3. **Necesidades de afiliación:** estas necesidades tratan los temas sociales de las personas, es decir, lo que se hace día a día, como nos relacionamos y la necesidad de formar parte de algo.
4. **Necesidades de reconocimiento:** estas refuerzan la autoestima de las personas, hay dos tipos de ellas que se dividen en el respeto a sí mismo y el respeto a las demás personas.
5. **Necesidades de autorrealización:** estas se encuentran en la cima de la pirámide por lo que solo poder acceder a ellas si todas las anteriores necesidades han sido satisfechas.

Para finalizar, debemos de nombrar una serie de factores que influyen a los recursos humanos y hacen que haya cambios continuamente. Según Gómez- Mejía, Balkin y Cardy (2008), estos factores son del entorno, organizativos e individuales.

Los factores del entorno, son aquellos que pueden afectar a la empresa de forma externa sin poder controlarlos, por ello los directivos de la empresa tienen que hacer un estudio continuo para detectar que amenazas y oportunidades pueden afectar o favorecer a la compañía.

Los factores organizativos, son aspectos o problemas internos de la empresa. Las personas encargadas en llevar esto debe estar bien cualificada para así saber que oportunidades o amenazas hay y si provocan problemas intentar resolverlos con anterioridad para que no creen problemas importantes.

Los factores individuales, son aquellos factores que afectan a los trabajadores de manera individual.

Una visión más actual y completa de la motivación para los seres humanos la define Pérez López con una nueva teoría El Modelo Antropológico en la que distingue tres tipos de motivación: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

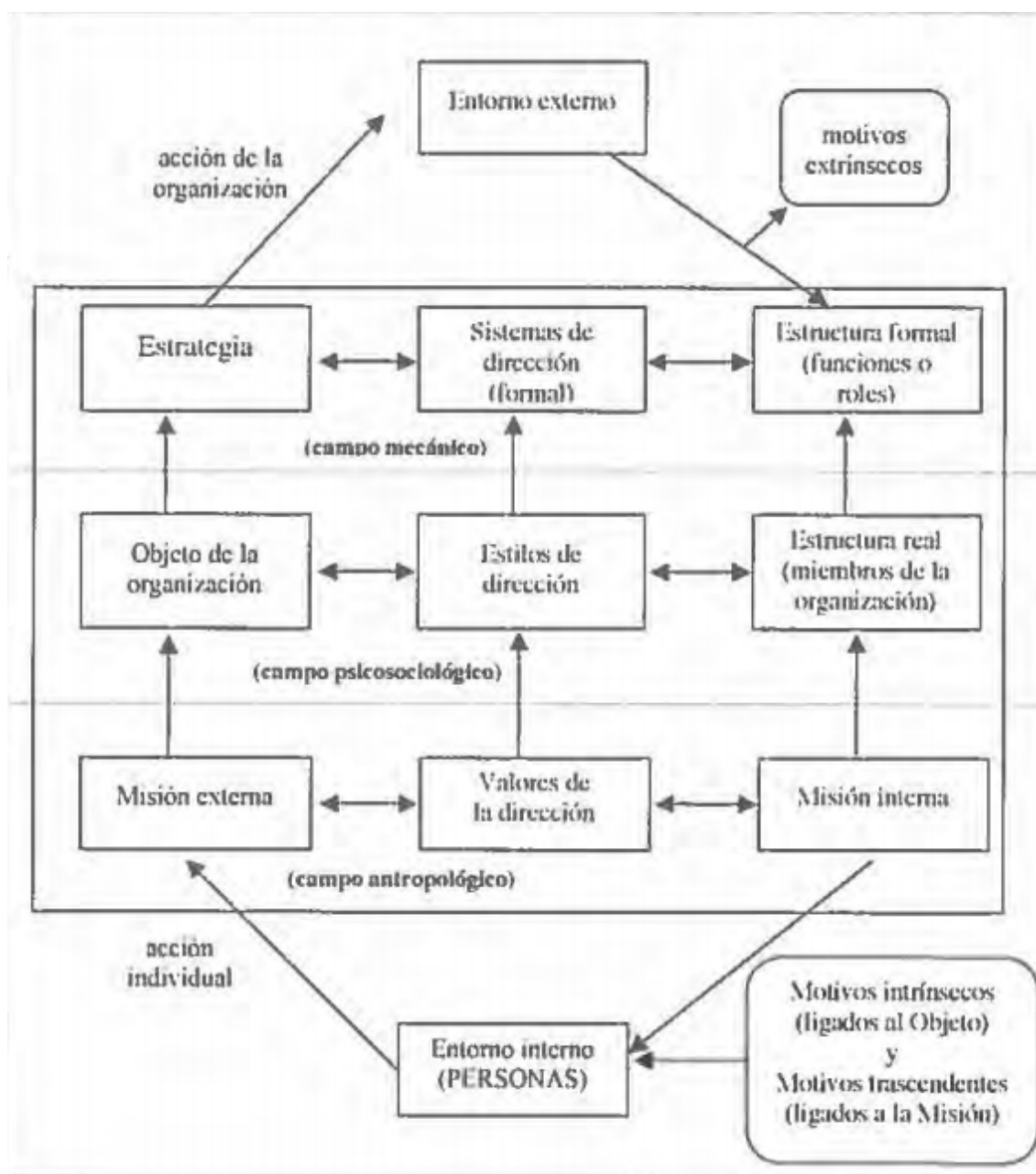
Para conocer a fondo el planteamiento organizacional de Pérez López, es muy importante comprender la antropología sobre la que está fundamentado, ya que es un factor que lo diferencia de otras teorías como la de Maslow (1954), Herzberg (1966) o McGregor (1960).

Estos supuestos antropológicos de la teoría organizacional son: Elementos emotivos, racionales, volitivos, ética y libertad y la naturaleza humana.

En cuanto a los modelos organizacionales según Pérez López los clasifica en tres paradigmas: paradigma mecanicista, psicosociológico y el antropológico.

- **Paradigma mecanicista**, aquí las personas son motivadas por factores externos como puede ser el dinero o llegar a tener un prestigio. La motivación extrínseca es la que se tiene en cuenta en este paradigma.
- **Paradigma psicosociológico**,
Incluye al paradigma mecanicista y lo hace más extenso teniendo más presente las motivaciones intrínsecas. La diferencia entre estos paradigmas es que en el paradigma mecanicista solo considera el nivel formal en el diseño de los sistemas organizacionales, en cambio el paradigma psicosociológico tienen en cuenta también el informal, es decir, se considera que los objetivos personales de los integrantes de la organización hay que considerarlos.
- **paradigma antropológico**: este tercer paradigma es nuevo y lo que pretende es que la motivación interna de las personas no sean para ellas mismas si no mirando hacia otras personas.

Figura 3: Los tres modelos organizacionales según Pérez López.



Fuente: Revista Puertorriqueña de Psicología 2004, J 5, 123-163.

Una vez que conocemos los fundamentos antropológicos y la clasificación organizacional, podemos definir los tres tipos de motivación según Pérez López:

La motivación extrínseca la define como¹ "aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior" (1997, p. 17).

En cuanto a la motivación intrínseca la define como ¹"ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción." (1997, p. 18).

Por último la motivación trascendente que la define como ¹"ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad, a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas" (1997, p. 18).

Existen otros autores como Daniel Pink que también explican la motivación de los seres humanos, en su libro "La sorpréndete verdad de que nos motiva".

Este nos cuenta que la mayor parte de los seres humanos tienen en cuenta más la satisfacción que un trabajo le puede dar que lo externo como pueden ser las recompensas a hacerlo, es decir, las personas se mueven más por la motivación intrínseca que por la extrínseca.

Por ello las personas motivadas intrínsecamente tendrán a largo plazo más éxito que las que sólo las que buscan recompensas, ya que suelen tener mayor autoestima y mejores relaciones interpersonales.

Para poder mantener la motivación en las personas y poder retener talento necesitamos que se den tres circunstancias fundamentales:

- **Autonomía:** las personas necesitan tener autonomía para decidir lo que quiere hacer y tomar sus decisiones en cuanto al trabajo aunque dentro de unos parámetros, esto hace que las personas se sientan autónomas y tenga unos efectos óptimos en el rendimiento y la actitud.
- **Maestría:** es que deseamos ser mejor en lo que hacemos en nuestra vida y en lo que ponemos todo nuestro empeño y utilizando nuestras facultades para ello.
- **Propósito:** es tener objetivos para llegar a cumplirlos pero que sean adecuados y con un fin claro.

¹Pérez, J.A. (2004), *Una Nueva Teoría de Motivación*. Recuperado de: [www.ojs.repsasppr.net > index.php > repas > article > download](http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/repas/article/download)

3. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS TIC

Actualmente el desarrollo de las tecnologías ha hecho que la multitud de sectores que tenemos en nuestra sociedad hayan cambiado, esto ha sido por lo que denominamos Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas tecnologías han abierto un amplio abanico de posibilidades a los sectores en cuanto a la información y comunicación con los usuarios, existen diversos autores que definen las TIC:

1. Según Thompson y Strickland (2004), las Tecnologías de Información y Comunicación, son aquellos dispositivos, sistemas electrónicos, equipos informáticos, herramientas, capacitados para realizar el tratamiento de la información soportando el desarrollo y crecimiento económico de todas las organizaciones.
2. Según Graells (2000), las TIC, son el conjunto de progresos tecnológicos propiciados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, con todas estas podemos tener varios canales de comunicación y nos ofrecen multitud de herramientas para su tratamiento y difusión de la información. La llamada La Sociedad de la Información ha sido configurada por el Internet ya que es considerado como el elemento más poderoso.
3. Según Gil (2002), las Tic componen un conjunto de aplicaciones, técnicas, sistemas informáticos, herramientas y metodologías ligadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.

Con las anteriores definiciones podemos llegar a definir las TIC, como el conjunto de tecnologías que nos proporcionan producción, acceder y comunicación de información mostrando distintos códigos (imágenes, textos...).

Se consideran características de las TIC las siguientes:

- **Interactividad:** se refiere a la correlación entre usuarios y los sistemas informáticos.
- **Instantaneidad:** es la posibilidad de obtener información buena en muy poco tiempo.

- **Interconexión:** facilita la comunicación del usuario situados a kilómetros de distancia física de forma instantánea.
- **Digitalización:** se refiere a la transformación de la información analógica u optical en formato digital.
- **Diversidad:** las tecnologías proporcionan diversas funciones, como por ejemplo por medio de imágenes, textos...
- **Colaboración:** la tecnología da la posibilidad de trabajar en equipo y poder llegar a conseguir la meta común.
- **Penetración en todos los sectores:** todas estas características hacen que las TIC se introduzcan en todos los sectores sociales.

3.1. LAS TIC EN LAS EMPRESAS

Según un artículo escrito por Miguel Serna en el blog del Ministerio de las TIC, estas se consideran como una herramienta fundamental para poder progresar en su gestión y control, crecimiento, mejorar en un entorno empresarial, después de que se haya realizado y aplicados todos los métodos podremos llegar a obtener un apoyo eficazmente en ámbitos de perfeccionamiento, rentabilidad, viabilidad y optimización en las operaciones con datos o información de las organizaciones.

Es esencial que las empresas apliquen las tecnologías de la información y comunicación en temas relacionados con el marketing ya que supondría poder llegar al ámbito mundial implantando unas buenas estrategias llegando a poder incrementar nuestras ventas, además todo esto nos puede dar la posibilidad de lograr unas ventajas frente a la competencia para poder permanecer en el mercado, estas ventajas que tenemos debemos de mantenerlas de forma eficiente pero si no fuera así deberemos de encontrar otras alternativas. Uno de los factores más importantes es una continua innovación en la competitividad, pudiendo lograr tener beneficios si invertimos en ello, aunque para llegar a poder disponer de una innovación integral se necesita el uso de instrumentos TIC para proporcionarlo de un carácter flexible y de fácil acceso.(Serna, 2015).

Figura 4: Indicadores sobre el uso TIC en las empresas- Año 2017 y T1 2018

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	79,78	99,22
Tiene conexión a internet	1	75,54	98,65
Tiene conexión a internet y página web	2	31,14	78,22
Utilizan medios sociales	2	35,29	51,79
Realizan ventas por comercio electrónico	1	4,95	19,61
Realizan compras por comercio electrónico	1	18,24	32,10

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo
2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo.

Fuente: INE (2017 y T1 2018)

El factor humano es esencial y puede llegar a contribuir o participar en la instauración de un sistema de información, por la posible aparición de algunos métodos de cambio, esto puede derivar en que las personas lleguen a tener una actitud resistente a estas aplicaciones o una actitud buena si aparecen nuevas situaciones.

Las TIC son fundamentales para mejorar el rendimiento, ayudar a tener una mejor comunicación, de modo que la implantación de estas debe desarrollarse de manera hábil y razonable. Con esto no quiere decir que implantando las nuevas tecnologías en la actividad de la empresa se vaya a obtener ventajas, para ello debemos de llevar un seguimiento y cumpliendo varios requisitos, como: saber todo de la empresa, cuales son las tecnologías que la empresa necesita e ir introduciéndolas de forma paulatina.

Todo esto hace que el trabajo se realice de forma más productiva, puesto que han acelerado la comunicación entre los departamentos y lanzando los productos de forma más eficiente en el mercado. Por ellos el uso de las TIC de manera eficiente hace que las organizaciones produzcan mayores cantidades en menos tiempo, con mayor calidad y a menor precio.

3.2. LAS TIC COMO APOYO ADMINISTRATIVO

Según García, Sánchez y Zapata (2008), la gestión de los recursos humanos son “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.

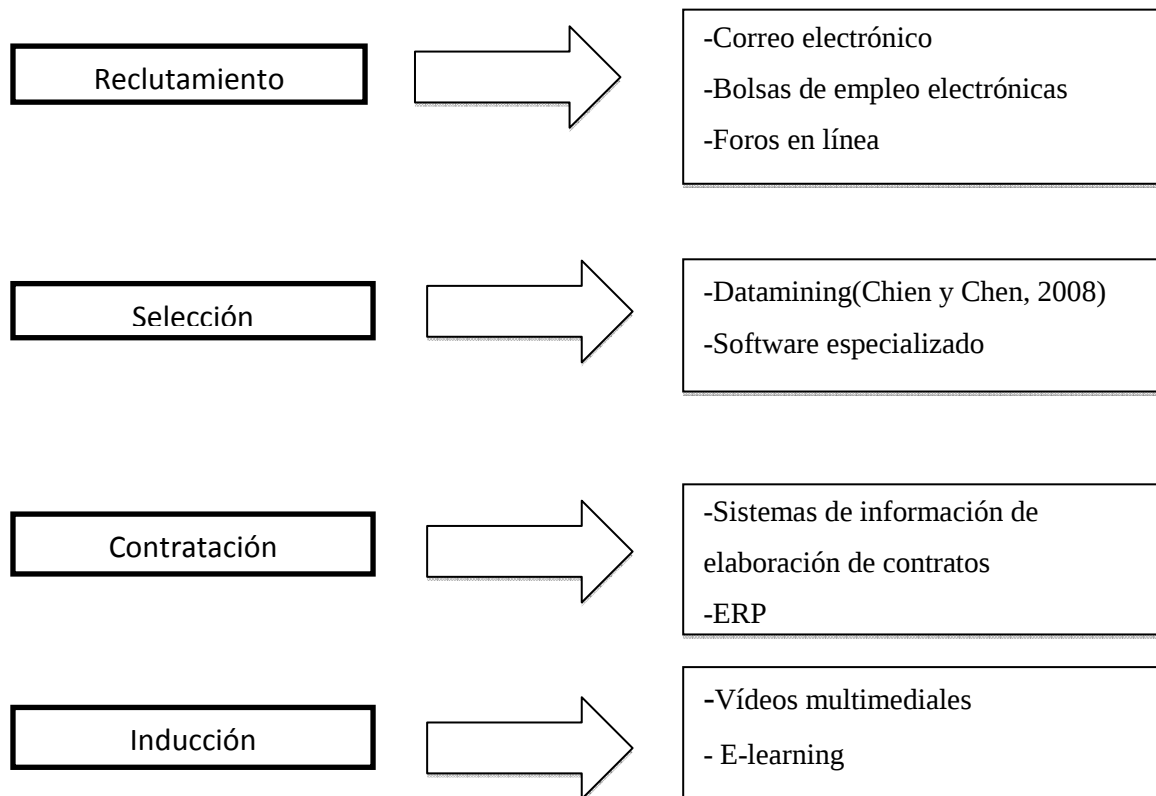
Según Chiavenato (2002) las organizaciones más exitosas son aquellas que aprovechan al máximo sus tecnologías y por ello no quiere decir que dispongan de las mejores y más actualizadas tecnologías. Es decir, aquellas organizaciones que son capaces de ver las ventajas que conlleva la correcta utilización de sus TIC y su eficiente introducción en todos los procesos administrativos importantes de la empresa.

Las TIC hace posible que las empresas puedan llevar un mejor uso de la información, por ello se consideran como un recurso estratégico y de ahí podemos llegar a obtener ventajas competitivas que son muy importantes para las empresas. (De Pablos, López-Hermoso, Martín-Romo, Medina, Montero, y Nájera, 2006).

Según Aguilera y Riascos (2009), la evolución de las tecnologías para el apoyo a la transformación administrativa ha sido incuestionable, para alcanzar el éxito de las empresas como uno de sus más importantes objetivos. Es importante sobresaltar que no solo las TIC es lo que importa para que las empresas consigan mejores resultados, sino que deberán de realizar una buena planificación y dirección para que les sea más fácil poder penetrarse en los diversos procesos administrativos. Entre las principales herramientas TIC utilizadas a nivel administrativo se localiza las bases de datos y los sistemas de información.

Nuestra sociedad cree que los sistemas de información y las TIC, son las herramientas más importantes para poder alcanzar sus objetivos y poder llegar a ser unos fuertes competidores en el mercado y teniendo una innovación constante. (Porter y Millar, 2009).

Figura 5: Herramientas TIC utilizadas según la etapa de gestión de RRHH



Fuente: Riascos y Aguilera, (2011).

Según Gómez-Mejía y Balkin, 2003, el reclutamiento es el “proceso de generar un conjunto de candidatos cualificados para un puesto en articular”, a nivel general, el reclutamiento se sostiene en mecanismos TIC, ya que las personas que están interesadas en los ofertas de puestos de trabajo envían su currículum vitae ya sea bien por correo electrónico, subiéndolo a bolsas de empleo electrónicas o en las páginas web de las empresas, o como hoy en día por las plataformas de foros, todo ello hace que las empresas puedan contratar a profesionales muy bien cualificados.

Según Koontz y Weihrich, 2004, la selección es “el proceso de elección entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más cualificada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro”. Chien y Chen, 2008, explica que las empresas que se dedican a la industrias con alta tecnología es de gran importancia disponer de empelados altamente cualificados en el tema, ya que serán los responsables de encargarse de los mecanismos tecnológicos como el Datamining que es un conjunto de técnicas y tecnologías que están capacitados para hacer exploraciones de grandes

bases de datos y ayudan a poder realizar los procesos de selección del personal con menor coste y tiempo.

Respecto a la contratación, en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo se establece que” para que exista contrato de trabajo se requiere que concurren tres elementos esenciales: la actividad personal del trabajador, la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, y un salario como retribución del servicio”, otro mecanismo es el ERP (Enterprise ResourcePlanning), este permite que las actividades administrativas se desarrollen de forma eficaz, los cuales disponen de métodos de negocio para llevar un control y gestionar lo que los recursos humanos necesitan en la empresa, (Riascos y Aguilera, 2011).

Para una buena gestión de los recursos humanos, es necesario el manejo eficaz de una gran cantidad de datos e información ya que para lograr los objetivos de la empresa es fundamental una buena toma de decisiones.

3.3. EXISTENCIA DE NUEVAS FIGURAS PROFESIONALES

La incursión de las TIC en las empresas ha llevado a la aparición de nuevos puestos de trabajo que se encargan de todo lo relacionado con las tecnologías de la información y comunicación.

3.3.1. CONCEPTO DE INFLUENCERS Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Un influencer es una persona que da confianza a sus seguidores en algún tema en particular, por lo que puede influir en el pensamiento de las personas que los sigan en las redes sociales, esto puede ser una figura importante para las empresas llevándolas al éxito, llegando a convertirse en un posible prescriptor para una marca.

Por ello los influencers pueden considerarse como vía de comunicación para captar al público, en un nuevo lanzamiento de una marca o para aumentar sus ventas.

Para ser influencer deben tener ciertas características como ser conocido, tener experiencia en el sector, tener credibilidad, ser influyente en el público, además de una formación para ello.

Según datos de “Personality Media”, la contratación de un influencer en la empresa puede ser de gran ayuda al asociar la imagen de la persona con la marca de esta, pudiendo llegar a incrementar la popularidad del servicio o producto en un 25%.

Las características que debe mostrar un influencer son las siguientes:

- Alcance: la persona debe tener habilidades para poder captar al público objetivo y llegar a alcanzar que interactúen con ellos.
- Tener audiencia: deben de llevar un seguimiento muy seguido en las redes sociales para que el público siga sus pasos.
- Estas figuras deben de actualizarse continuamente en los temas y conocimientos de sus temas laborales sin llegar a estancarse, con una participación muy activa.

Con la aparición de estas nuevas personas en las redes sociales y la gran influencia que crean en sus seguidores, cada vez son más las empresas que las contratan para la venta o lanzamiento de un nuevo producto o marca. Por ello las empresas introducen a los influencers en las tácticas de mercadotecnia de una entidad creando un aumento de credibilidad del producto o servicio que se pretende anunciar. Según datos de “NielsenCompany” han publicado que el 92% de clientes se fían más de personas que son externas a la entidad más que en la propia marca.

3.3.2. CONCEPTO DE COMMUNITY MANAGER Y SUS FUNCIONES

Existen varias definiciones acerca de este concepto. Estas son algunas de ellas:

- Según José Antonio gallego, presidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online) el *Community Manager* es la persona encargada del cuidado y el mantenimiento de los seguidores fieles que la empresa haya captado para su marca, siendo la conexión entre satisfacer las necesidades de estos y las posibilidades que la empresa tenga.

- Según Milca Peguero, el *Community Manager* es la unión que conecta la marca con la empresa y con sus miembros, teniendo un seguimiento de escucha en sus conversaciones para poder alcanzar una buena relación con ellos y poder crear fidelidad, lealtad.
- Según David Coghlan, el *Community Manager* es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conservación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes. Es el rostro de la marca.
- Definición de la AERCO: son aquellas personas destinadas a asumir la responsabilidad de poder sostener y defender las relaciones entre la empresa con sus clientes en el ámbito digital, debido a saber las necesidades y los planteamientos estratégicos de la empresa y los intereses de los clientes.

Las principales funciones de un Community Manager son las siguientes:

1. **Escuchar:** se trata de llevar un seguimiento de la información relacionada con los usuarios, competidores etc, de lo que opinan de nuestra marca, producto o servicio.
2. **Extraer:** una vez escuchada toda la información debemos de extraer lo más importante para elaborar un informe.
3. **Transmitir:** en esta etapa debemos de trasladar toda la información recogida en el informe a los distintos departamentos y usuarios que tenga la empresa.
4. **Explicar:** el Community Manager se convierte en el portavoz de la campaña hacia la comunidad. Tratando de transmitir las diferentes estrategias de comunicación en el Social Media.
5. **Conversar:** en este punto debemos de dar respuesta a todas las preguntas que los usuarios realicen.
6. **Compartir:** la labor de los Community Manager es aumentar la cantidad y calidad de información a los usuarios en los medios sociales que la compañía posee.
7. **Búsqueda de líderes:** un Community Manager tiene que tener capacidad para identificar y captar líderes para la compañía.
8. **Analizar:** en este último paso debemos de medir, analizar, cuantificar todos los puntos para posibles errores cometidos y poder resolverlos en las próximas campañas.

3.4. ACTUALES TENDENCIAS DE GESTIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS.

Los cambios del entorno llevan a las empresas a una adaptación continua de las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos. Ante este hecho, algunas capacidades de los trabajadores están teniendo mayor importancia tales como, mayor afectividad en lo cultural, habilidades y capacidades para reaccionar, flexibilidad y movilidad internacional.

En estos tiempos, el internet es una herramienta muy utilizada por toda la sociedad en el día a día, esto ha permitido que las empresas puedan tener un mayor crecimiento en el ámbito tecnológico, emplear mejor las ventajas y con mayor rapidez para los procesos de recursos humanos.

Para las empresa supone un gran sacrificio económico y costoso la implantación tecnológica, pero esto permitirá a la empresa poder obtener numerosas ventajas como recompensa.

Las redes sociales y las nuevas tecnologías han puestos a los expertos en estos temas a estar en contacto adaptación para poder realizar los nuevas formas de procesos de reclutamiento y la selección del personal. De este modo, realizar el reclutamiento de forma online ha sido lo más utilizado en todo el mundo, teniendo en cuenta la amplia lista de candidatos y con la rapidez que se realiza el proceso podemos decir que el reclutamiento se hace de forma más eficiente y rentable, para la empresa y para los trabajadores, Mondy y Noé, 2005, en Díaz, 2009).

Según Méndez y García, 2009, la sociedad cada vez utiliza menos los medios tradicionales para la búsqueda de empleo, se previene que las personas dejen de utilizarlos.

Conforme con una encuesta que condujo la Societyfor Human Resources en el Management CareerJournal (en Díaz, 2009), el 80% de las personas encargadas de los recursos humanos en las empresas anuncian por internet los puestos vacantes para buscar a los mejores candidatos y un 96% de los candidatos utilizan estos medios para encontrar su empleo.

3.4.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN ONLINE.

Otro elemento a tener en cuenta en cuanto a las TIC en las organizaciones es la formación online o e- Learning, según Elliott Masie,(2005) e- learning“Implica el uso de internet, pero también incluye la tecnología móvil, (...), todo uso de la tecnología que tiende a expandir, reforzar, distribuir, desarrollar, evaluar, certificar o acelerar los procesos de aprendizaje (...) abarca elementos tales como gestión del conocimiento, colaboración y apoyo al desempeño.” Entre las características más destacadas de e-learning están:

- **Desaparecen las barreras espacio-temporales:** con esto hace que los estudiantes tengo un acceso más fácil a los contenidos teniéndolos disponibles a en todo momento.
- **Formación flexible:** permite a los estudiantes poder ajustarse de la mejor manera posible a las características y las necesidades de ellos.
- **El alumno es el centro** de los procesos de enseñanza- aprendizaje por lo que tienen una colaboración continua en sus conocimientos, siendo capaz de decidir el itinerario formativo más conforme con sus intereses.
- **El profesor:** es la persona que orienta, ayuda y facilita los procesos de formación.
- **Contenidos actualizados:** estos están disponibles de la forma más rápida posible para que puedan acceder a ellos.
- **Comunicación constante entre los participantes:** esto se debe a las plataformas e-Learning como chat, correo, etc.

Estas características las podemos considerar también como ventajas para la formación online ya que podrían ser las razones de su rápida expansión.

La formación online, es definida por la Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunidades (FUNDESCO, 1998) como, sistema educativo a distancia, a través de dispositivos tecnológicos, las TIC, videoconferencias, etc, dando la opción de poder realizar las clases, prácticas y contactos con los profesores de forma presencial o autoestudio a través de videoconferencias, correo electrónico, chat.

Cuando el aprendizaje online se centra en empresas se denomina e- Learning Corporativo, este es un método de aprendizaje y enseñanza virtual a distancia con el propósito de mejorar el desarrollo y formación de su capital humano, dirigida por las empresas, instituciones. Por ello este método está revolucionando el aprendizaje tradicional y es clave de éxito ya que permite mejorar en los procesos, en la productividad y contar con profesionales más cualificados. Las empresas tienen como objetivo a través de este método la obtención de su capital humano con mayor potencial, clasificar las habilidades y conocimiento de los trabajadores, además el de las empresas, negociar las competencias, evaluar el desempeño, desarrollar itinerarios formativos. Este método de aprendizaje cuenta con varias ventajas y las empresas se están dando cuenta de lo importante de esto, por ello son cada vez más, la que aplican este método. Los últimos datos publicados por el artículo Gestión.Org sobre la utilización del e-learning como principal vía de aprendizaje en las empresas españolas es del 63%, según informa el primer barómetro de elearning en Europa que ha desarrollado CrossKnowledge.

3.4.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL RECLUTAMIENTO ONLINE.

En cuanto al reclutamiento, el internet y las redes sociales han supuesto una revolución en los procesos de recursos humanos, y sobre todo en los procesos de selección del personal. En la antigüedad las empresas para realizar publicaciones utilizaban papel, y hoy en día sólo utilizan plataformas para ofrecer los puestos de trabajo que necesiten y las personas que están interesadas en ello envían su currículum.

Para realizar la selección de los candidatos mejores cualificados han desarrollado nuevas tendencias online como Teleselección, esto da a las empresas poder realizar los procesos de selección de forma más completa para cubrir el puesto de trabajo, dando la oportunidad a las personas encargadas de ello hacerlo virtualmente, (Blasco, 2004).

Una nueva tendencia en este punto es el reclutamiento 2.0 o Social Recruiting, según Rojas (2010), este incluye varios procedimientos dando la posibilidad de obtener candidatos pasivos y activos cualificados para el puesto a cubrir, es decir, con este tipo de herramientas de la web 2.0 los procesos de selección de personal tradicionales han quedado en el olvido, evolucionando y adaptándose a las nuevas tecnologías para poder

conseguir atraer el mayor número de personas competitivas y adecuadas para el puesto de trabajo.

La clave para buscar el mejor talento en redes sociales es saber planificar muy bien los objetivos que queremos conseguir con una estrategia eficaz, saber cuáles son las herramientas potenciales, cómo funcionan, como nos debemos de comunicar según un protocolo y como gestionar el tiempo para que resulte efectivo, Pedro Rojas. Las características del reclutamiento 2.0 son tres, según el artículo de Runa (2017):

- **Reclutamiento social:** el reclutamiento 2.0 es la clave de reclutamiento social. Para que las empresas puedan conseguir a un número alto de candidatos en un entorno competitivo deben de hacer públicas sus ofertas de puestos de trabajo en las redes sociales, algunas de las redes sociales más utilizadas para el reclutamiento social son LinkedIn, Facebook, Foros, Twitter...
- **Reclutamiento móvil:** es la utilización del dispositivo móvil en la búsqueda activa de empleo y de acceso a las redes sociales. Por ello las empresas deben de facilitar a los candidatos el acceso a las redes sociales y las webs, mediante el dispositivo móvil.
- **La automatización de los procesos de selección:** el reclutamiento 2.0 implica la utilización de software de reclutamiento. Las ventajas de utilizar esto son ahorro de tiempo, coste y automatizar las tareas.

4. ANALISIS DEL GRUPO MERCADONA

Como he mencionado con anterioridad, la empresa que voy a estudiar en este trabajo es el grupo Mercadona. Esta es una empresa de supermercados de capital español y familiar, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la alimentación, limpieza de ropa y de hogar e higiene personal, además de alimentación y cuidado de las mascotas. Según los datos de la página web de la compañía, Mercadona es líder del segmento de supermercados en España. En la actualidad está compuesta por 1.628 tiendas en toda España. El grupo Mercadona dispone de las siguientes marcas: Hacendado, Bosque Verde, Compy, Deliplus.

Figura 6: Las marcas de Mercadona



Fuente: Elaboración propia

Mercadona fue fundada en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, las carnicerías eran un negocio familiar en Valencia y se convirtieron en ultramarinos. En 1981, Juan Roig junto a su esposa y hermanos compran la compañía a su padre, esta disponía de ocho tiendas hasta llegar al número que actualmente presenta, en 1989 entra en el mercado madrileño por la adquisición de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, en 1996 nacen las marcas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

Aunque Mercadona no ha salido a bolsa, numerosos bancos de inversión han animado a la compañía a colocar su negocio en esta. Con unas ganancias de 611 millones en 2015, la compañía alcanzaría una capitalización de casi 13.000 millones, esto supondría colocarse como la quinta firma en negocio de la distribución en Europa, por detrás de Tesco, Carrefour, Royal Ahold y Magnit. En el Ibex alcanzaría el decimoquinto puesto, por detrás de Abertis y delante de Grifols. Mercadona deberían seguir el ejemplo de Inditex y salir a bolsa, en 2001 los inversores se manifestaron dispuestos a pagar multiplicadores altos a cambio de crecimiento. Mercadona se posicionaría como la segunda firma con más caja de Ibex, con 3.257 millones.

En relación a las ventas y beneficio de la compañía, cabe destacar su gran evolución, en la siguiente tabla podremos apreciarlo:

Figura 7: Ventas y Beneficio Neto de Mercadona

AÑO	VENTAS	BENEFICIO NETO
2010	16.485	398
2011	17.381	474
2012	19.077	508
2013	19.812	515
2014	20.161	543
2015	20.831	611
2016	21.623	636
2017	22.915	322

*Millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mercadona

Esta tabla presenta la evolución anual de las ventas y el beneficio neto de Mercadona en España entre 2010 y 2017, en millones de euros. Las ventas han crecido paulatinamente hasta 2017 aunque el beneficio neto ha crecido hasta 2016 pero en 2017 se ha producido una reducción aproximadamente del 49%.

4.1. RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO MERCADONA

El grupo mercadona tiene como objetivo fundamental el bienestar de los trabajadores, por ello existe un área que se encarga de las funciones administrativas y las relaciones humanas que se crean en la empresa. En los estudios relacionados con la selección del personal se considera algunas características como; flexibilidad, adaptación a cambios, trabajo en equipo, buena conexión con los clientes, todo ello es de gran importancia ya que los trabajadores son los que se relacionan de forma directa con los clientes y es lo primero que ven. Mercadona cuenta con 84.000 empleados ya que la compañía es una de las mejores en su sector en ofrecerles a los trabajadores estabilidad y mayor calidad en su trabajo, por ello 5,2 millones de hogares son fieles a la empresa. Además Mercadona le da gran importancia a la formación y promoción interna para que sus trabajadores asciendan de puestos de trabajo, por ello invierte 65 millones de euros para la formación de recursos humanos.

La compañía tiene una política retributiva que la diferencia, ya que hace un reparto equitativo entre su personal del beneficio anual obtenido, además de beneficiarse de los incrementos salariales por año de antigüedad en la empresa. Impulsa que haya un plan de igualdad entre la plantilla como de diversidad y tolerancia. Determina unas medidas de conciliación con los trabajadores para que estos puedan vivir su vida tanto profesional como personal de igual forma, dándoles la oportunidad de que puedan aumentar un mes más la baja maternal y ofreciéndoles unos centros infantiles en algunas de sus infraestructuras logísticas, turnos variados entre el personal con una buena rotación, no abrir los supermercados en los días festivos y ganando primas por los objetivos cumplidos.

La empresa informa a sus trabajadores de los objetivos a cumplir y de la información necesaria para que estos desarrollen su talento y tengan una mejor relación y participación de ellos.

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA.

En España, el sector agroalimentario realiza un papel fundamental en el conjunto de los sectores económicos, situándose en primer lugar en la rama industrial. Es un instrumento fundamental en la cadena alimentaria, ya que se posiciona como enlace intermedio, otorgando valor añadido a la producción primaria y llegando a ser el principal consumidor del sector agrario. Muchas de las empresas agroalimentarias tienen una dimensión pequeña, por lo que hace que sean más difíciles los procesos de internacionalización, innovación y mejora de la productividad.

Según los resultados del Observatorio sobre el sector Agroalimentario Español en el contexto Europeo 2017, ²“generó un valor añadido de 62.000 millones de euros en 2017, un 3’5% más que el año anterior. Este sector aporta el 5’8% PIB de la economía española, siendo superior este porcentaje a la media de la Unión Europea que se posiciona en el 3,6%.

Además este estudio desvela unas cifras positivas en relación al empleo, dado que el número de trabajadores en este sector ha crecido un 3’7% en nuestro país durante 2017, por lo contrario en la UE sigue una destrucción de empleo con una caída del 2’5% en el pasado ejercicio. Por tanto España se posiciona como el sexto país por el incremento de empleo en el sector agroalimentario, al aportar el 7’8% del total.

Con relación a las exportaciones agroalimentarias de nuestro país, en 2017 incremento un 6,6%, por lo que España se posiciona como la cuarta economía europea en exportaciones de este sector con una cuota de mercado de 9’3%del total.”

³“En cuanto a la innovación en el sector agroalimentario la Federación Española de Industria de la Alimentación y Bebidas (FIAB), trabaja con empresas, centros de investigación públicos y privados, universidades y demás miembros de la cadena de valor, incluyendo la Administración Pública, para desarrollar proyecto de innovación, desarrollo e innovación que responde a las necesidades de este industria y de los consumidores.

En relación a lo internacional, este trabaja en el impulso de proyectos europeos con los demás países miembros de la Unión Europea y de FoodDrinkEurope, así como de

programas internacionales, promoviendo la formación de consorcios. Además FIAB trabaja en la Estrategia Española y Europea de Bioeconomía, formando parte del Panel de Stakeholders de la Comisión Europea.”

⁴“España posee 29.018 empresas en el sector agroalimentario, según el Directorio Centra de Empresas del INE, a 1 de enero de 2017, por lo que representa un 16’7% de la industria manufacturera. El 96’3% de las empresas cuentan con menos de 50 empleados y un 78’9% tienen menos de 10 trabajadores”.

En el caso de mercadona según un informe elaborado por el Ivieestima ⁵“el impacto económico total de la empresa en términos de valor añadido y empleo y su desglose en impactos directos, indirectos e inducidos. Con los datos extraídos del estudio, podemos afirmar que la actividad de mercadona crea un impacto económico de 19.519 millones de euros de renta (valor añadido, por lo que supone el 1’7% del PIB de España y genera un total de 544.594 empleos equivalentes a tiempo completo, es decir, el 3% del total del empleo en el país.”

4.3. LAS TIC EN EL GRUPO MERCADONA.

Mercadona tiene como objetivos principales ofrecer nuevos servicios, hacer que sus tiendas sean más eficientes y sostenibles, por ello realiza mejoras en algunas de sus secciones. Algunas de las mejoras que ha realizado la empresa son:

- La entrada por su fácil acceso y comodidad.
- Nuevas cajas que mejora, simplifica, optimiza y agiliza la facturación confeccionada siguiendo los resultados del estudio “Evaluación ergonómica del nuevo mueble de cajas en el puesto de cajero de supermercados “realizado conjuntamente con el Instituto de Biomecánica de Valencia.

² Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2018). Visible en: https://www.ivie.es/es_ES/sector-agroalimentario-crece-35-2017-aportacion-al-pib-alcanza-una-cifra-record-casi-62-000-millones/

³ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. Visible en: <http://fiab.es/fiab-presentacion/areas-de-trabajo/i-d-i/>

⁴ Instituto Nacional de Estadística (2017). Visible en: https://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf

⁵ Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2018). Visible en: https://www.ivie.es/es_ES/mercadona-aporta-17-del-pib-3-del-empleo-espana/

- Nuevos dispositivo como la línea de cajas, las balanzas, el uso de tabletas electrónicas para la realización de gestiones administrativas y el sistema de facturación que se conecta con el stock real de la tienda, de esta manera, cuando los productos pasen por caja inmediatamente se desconectara del stock de la tienda, todo esto nos permite optimizar los procesos y conocer la gestión de la tienda.
- Tecnologías contra robos, implantación de un sistema en los carritos de supermercado por el cual hay un emisor de radio frecuencia bajo las alfombras de la entrada de las tiendas, llegando a bloquear las ruedas si intenta sacar el carrito fuera del establecimiento.
- Ecoeficiente, a nivel medioambiental han implantado medidas que reducen hasta un 40% el consumo energético con respecto a las tiendas convencionales, esto es debido a la mejora de aislamiento térmico y acústico, optimizando los materiales, grosor de las paredes y techos y con nuevos arcones de congelados, también cuentan con una iluminación LED automatizado.

Además en 2018 Mercadona ha potenciado la venta online con una red de “Colmenas”, esta estrategia incluye la construcción de una nueva web online y aplicación móvil, como la de un almacén propio y vehículos de transporte aclimatados con tres temperaturas, todo esto se irá implementando hasta 2020. El objetivo de la empresa es servir la compra completa de sus clientes, y por ello, cuenta con un pedido mínimo de 50 euros. Este proyecto cuenta con una plantilla de más de 220 trabajadores de los cuales la forman ingenieros informáticos, product managers, diseñadores, personal de almacén, etc.

También en 2018 ha desarrollado una aplicación informática denominada Activo2, que contiene las principales herramientas formativas del Modelo y de la cultura de la empresa. Esta plataforma permite a los trabajadores y trabajadoras interactuar y compartir ejemplos y experiencias de forma activa y bidireccional.

En Abril de 2019 Mercadona sustituye la totalidad de sus bolsas de plástico por otras más acorde al medio ambiente de un material de papel, rafia y de material reciclado que están fabricadas con 3.000 toneladas de plástico derivado de los envases recogidos en sus propios establecimientos. Esto ha hecho que clientes, empleados y proveedores se hayan comprometido para dar comienzo a la Economía Circular, que se basa en el

aprovechamiento de los materiales para poder volver a utilizarlos y que tengan una vida más larga y haya menos contaminación.

Los clientes tendrán a su disposición varios tipos de bolsa para realizar sus compras como la cesta de rafia que cuesta 50 céntimos, bolsa de papel de 10 céntimos y bolsa fabricada con un plástico reciclado entre 50% y el 70% y que podrá volver a utilizar el cliente por 10 céntimos.

La compañía además, ha colocado un mueble para dejar las bolsas de plástico en las secciones de frescos con un sistema de dispensador para que no se malgasten.

Mercadona para 2021 tiene visto sustituir estas bolsas por otras con un material compostable.

Por ello la compañía apuesta por la sostenibilidad, compromiso, puesto que en 2011 fue pionera en el sector y que se llegara a utilizar una menor cantidad de bolsas de plástico de usar y tirar.

4.4. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN ERP DE MERCADONA.

Podemos definir un sistema ERP como un “sistema integrado de software de gestión empresarial, compuesto por un conjunto de módulos funcionales (logística, finanzas, recursos humanos, etc.) susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada cliente”.

Un sistema ERP une cómo funcionan los diferentes programas de gestión en un único programa, fundamentándose en una sola base de datos centralizada. Esto asegura que los datos sean de forma íntegra de los diferentes departamentos de la compañía, para no tener que volver a introducir los datos en cada aplicación o módulo funcional que se solicite, como (por ejemplo si unos datos han sido introducidos en área de clientes automáticamente te aparece en el área de contabilidad sin tener que volver a meterlo).

Todos los informes introducidos deben de ser ajustado a la legislación de cada país, tanto el idioma, moneda, sistema de tributación para tener un buen funcionamiento en los mercados internacionales.

Dependiendo del tipo de empresa y la actividad que esta desarrolle el ERP deberá ser adaptado ya que en un tipo de empresa dedicada al asesoramiento sería más útil un modulo de finanzas y contabilidad y un modulo de stock no sería nada útil para ella.

Las empresas para instaurar un sistema de ERP deben de contratar a un proveedor del programa para que les haga un estudio sabiendo así cual es el más conveniente para la actividad de su empresa.

Mercadona también se ha adaptado a los sistemas integrados de gestión ERP firmando un contrato con SAP España para mejorar y optimizar su tecnología digital y así satisfacer a los clientes de forma más óptima. SAP, es considerada como líder de mercado en software de aplicaciones de negocio, SAP (NYSE:SAP), se emplea para tramitar y coordinar sus recursos apoyando a las compañías de todos los sectores y dimensiones a progresar el manejo de su comercio. Contribuye al desempeño de las funciones tanto administrativas como de almacén a la tienda, también refuerza a los trabajadores y entidades a que estos trabajen de forma optima. SAP otorga a más de 350.000 clientes a adquirir productividad, adaptarse a los posibles cambios e incrementar.

⁶ “La compañía Mercadona tiene un contrato de cinco años con SAP, la empresa lo que pretende con este plan de innovación digital es transformar y optimizar todos los procesos de su cadena de valor (aprovisionamiento, logística, finanzas, recursos humanos, gestión de tienda y relación con los clientes), esto implicará poder extender a gran escala del software y servicios de SAP. Todo esto será gestionado desde la nube privada de SAP, permitiendo disminuir el riesgo de implantación, siendo seguro desde el que operarán todas las aplicaciones de misión crítica, mediante una solución integrada que reduce la gestión y la infraestructura de IT (tecnologías de la información) de Mercadona.

Mercadona podrá obtener en todo momento un dato único, veraz y en tiempo real de cualquier punto de sus procesos gracias a la plataforma de SAPS/4 HANA, la cual está diseñada para construir la base digital de las empresas. Esta permitirá eliminar las fronteras tradicionales entre sistemas tradicionales, analíticos y de planificación, facilitando información inmediata, al igual que simplificar y estandarizar de forma masiva procesos y tecnologías mediante un sistema que elimina replicaciones de datos, conciliaciones o redundancias.

Además la compañía para ofrecer mejor experiencia y servicios a los clientes adoptará la suite específica de SAP para el sector Retail, la cual está diseñada para ayudar a las empresas del sector de distribución minorista a satisfacer las demandas de la economía digital, dando soporte a todos los procesos básicos de la distribución, desde la gestión de datos maestros hasta el punto de venta.

Este proyecto también supone el comienzo de SAP SuccessFactors, una plataforma de gestión de Recursos Humanos y que cubrirá a los 79.000 trabajadores de Mercadona implica la digitalización de sus procesos en esta área clave. Esta nueva plataforma permitirá a los directivos una mejor participación, coordinación y gestión del talento.

En conclusión Mercadona ha apostado por los servicios integrales de SAP, para tener un cambio innovador en la empresa y poder permitir a la compañía responder a las necesidades de sus clientes, trabajadores y proveedores con una mayor agilidad, flexibilidad y eficiencia, incrementando así las posibilidades de aprovechar las nuevas oportunidades en el futuro.”

4.5 ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADONA

4.5.1. CLAVES COMPETITIVAS DE MERCADONA

“Modelo de Gestión de Calidad Total”

Primero debemos de entender que es el “Modelo de gestión de calidad total” (o Total Quality Management), insertado por primera vez en 1993, ya que Mercadona emplea este modelo para planificar toda su estructura y funcionamiento de la empresa.

Algunos autores han afirmado que el TQM ofrece un enfoque único para mejorar la eficacia de la organización, ofreciendo una estrategia práctica para mejorar el rendimiento de la misma, teniendo en cuenta cómo las personas y las organizaciones operan en la realidad (Wruck y Jensen, 1994).

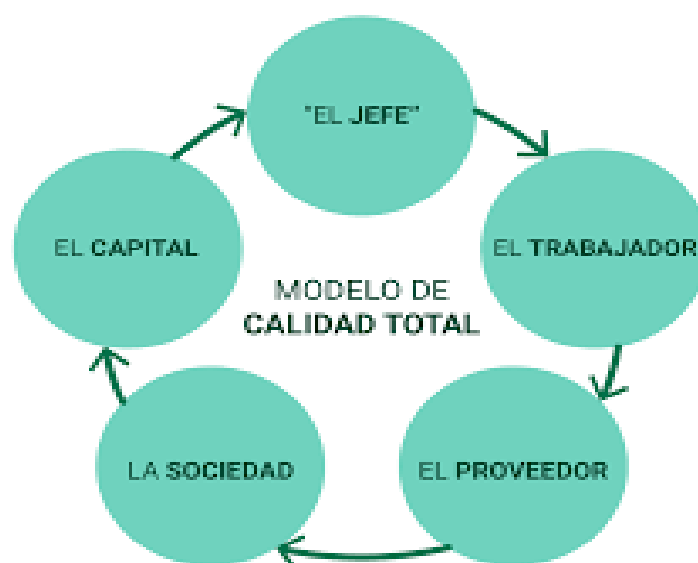
⁶Página web de Mercadona. Visible en: <https://www.mercadona.es/>

El "Modelo de gestión de calidad total" se muestra para solucionar los posibles fallos presentes que las nuevas empresas afrontan, por ello Mercadona utiliza este modelo para seguir con su desarrollo y ampliación. Algunos de los retos a los que se hace relación son los siguientes:

- Globalización de los mercados
 - Competencia internacional
 - Eficacia
- Clientes con mayor exigencia
 - Diversidad de oferta
 - Calidad dirigida para la satisfacción de los clientes
- Rapidez del cambio tecnológico
 - Rapidez en cambio de innovación de los productos
 - Reducción de los ciclos de vida
- Éxitos de las formas pioneras de gestión de calidad.

Mediante este nuevo modelo, Mercadona trataba de complacer las necesidades de los cinco elementos de la compañía siguiendo este orden: " El Jefe " (clientes), trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Seguidamente, explicaremos estos cinco elementos.

Figura 8: Modelo de Calidad Total



Fuente: Memoria anual de Mercadona

- **El” jefe”**

Los clientes son considerados como jefes de la empresa, ya que marcan el crecimiento de esta y conocer si las estrategias implantadas llevan un buen funcionamiento. Mercadona trata de satisfacer en cada momento a sus clientes ofreciendo productos con la mayor calidad- precio que haya en el sector.

La empresa intenta captar la atención y fidelidad de estos ofreciendo la estrategia de SPB (Siempre precios bajos), aunque la empresa con esta estrategia pierde algo de margen en ciertos productos lo recupera con un aumento de la rotación de los mismos, con el fin de que los clientes hagan toda la compra en este establecimiento y no acudan a otros.

Una de los métodos para que los clientes sean fieles a la empresa es no gastar en hacer publicidad, por ello mercadona no hace anuncios, ni reparte folletos sino que considera que el “boca a boca” entre los clientes es más eficaz.

Para llegar a conseguir fidelización de los clientes con estrategias como “Siempre precios bajos” la compañía abandona la maximización de los beneficios, esto consiste en poner el precio más alto al producto de manera que se gane más por unidad.

Para seguir en contacto con los clientes mercadona está muy activo en las redes sociales, ya que estas añaden valor y permite al cliente estar siempre informado.

- **El trabajador**

Es el segundo pilar más importante en el modelo de gestión de calidad total que la empresa posee, ya que son las personas que hacen posible llevar a cabo la actividad principal de la empresa.

Con la adaptación de este modelo a la empresa se produce una nueva política de recursos humanos, la forma de ascender es más objetiva, es decir, demostrando que tienes capacidad para desarrollar un nuevo rol con mayor responsabilidad y cumpliendo objetivos, los sueldos se equiparan comenzando a ser los más altos del sector y las condiciones laborales con mayores beneficios para estos.

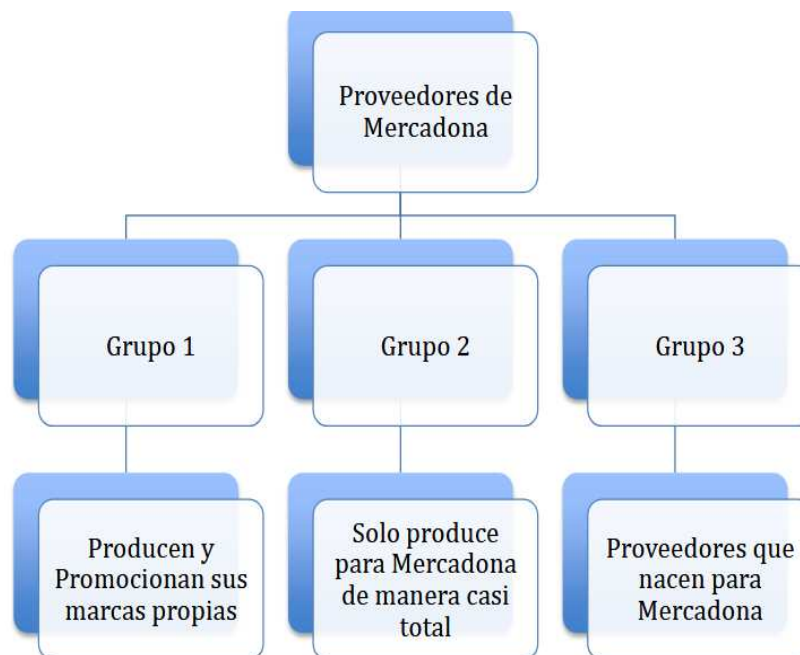
En cuanto a la política de recursos humanos de la compañía esta apuesta por el desarrollo profesional y personal, la formación, la estabilidad y la equidad. Por ello la empresa promueve una cultura basada en la igualdad, respeto y diversidad, donde el éxito está en la participación de todos los trabajadores.

▪ El proveedor

En 1998 se crea un cambio en cuanto a los proveedores, Juan Roig empieza a explicar a sus proveedores la estrategia de gestión de calidad total ya que a ellos también les beneficiaba, de ello surgió el concepto “interproveedor”. Esta oferta que propuso es el modelo de “just in time”, colaborar con ellos a largo plazo para satisfacer al cliente. Las compañías les proponen a los “interproveedores” mayores beneficios, incremento de facturación, de este modo ellos deben ofertar un ajuste en los precios con una mayor calidad y la implantación de las fabricas cerca de los centros logísticos de mercadona.

Mercadona es una de las primeras empresas del mercado en diseñar, fabricar y vender su propio producto.

En función de su actividad principal y poder los proveedores de mercadona se dividían en tres grupos:



Como podemos observar en el grupo 1 se encuentran las empresas que disponen de marca propia y las que mercadona ha conseguido que sólo sean proveedoras de ellos sin poder fabricar a otras empresas, ejemplo; “Casa Tarradella”.

En el grupo 2 se encuentran las empresas que sólo fabricar para mercadona e incluso no fabricando su marca propia o en algunas casos, ejemplo “Antiu”.

En el último grupo están las empresas que se crean para ser interproveedoras de mercadona, pero sin participar en las acciones de esta. Ejemplo; “Verdifresh”.

Pero actualmente en 2019 Mercadona ha abandonado su modelo histórico de trabajo con interproveedores. Esta tendencia la inició en 2012, cuando observó que los interproveedores que a ellos le suministraba una categoría íntegra no tenían que porque estar especializados en la fabricación de todos los productos de la categoría, por lo que necesitaban más tiempo o la empresa tenía que buscar a otro proveedor que estuviera especializado en ello. Por todo esto Mercadona decidió iniciar un contrato con los proveedores especializados, para poder fabricar y llevar el control del producto. Mercadona continuara diferenciándose con su marca propia Hacendado, además de seguir fabricando las marcas como Bosque Verde, Deliplus, Compy.

Por otro lado la empresa ya no seguirá su contrato exclusivo con las 120 empresas que les suministraba productos de categorías enteras sino que ha llegado a un acuerdo con sus 1.400 proveedores que les distribuye producto a producto.

En cuanto a su modelo de trabajo esta implanta la figura de “Proveedor Totaler”, los cuales observan y estudian las necesidades de sus clientes para tener una constante innovación, mejora y la creación de nuevos productos para satisfacerlos en su totalidad. Con la implantación de esta nueva figura Mercadona tiene como objetivo ofertar a sus clientes una mayor variedad, calidad y precio. Tratando de adquirir “agilidad” cuando introduce un “surtido eficaz” pedido por los clientes y muchas compañías tendrán la capacidad para fabricar productos de marca blanca de una misma categoría.

▪ **La sociedad**

La sociedad es la cuarta parte del modelo de gestión de calidad total. El objetivo de Mercadona es cooperar al progreso de la sociedad, llegando a disfrutar de una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores basada en la responsabilidad y la ética. Todo esto se consigue trabajando en grupo, dialogando y cooperando.

Para detectar las necesidades de los clientes, trabajadores, municipios etc la compañía pretende tener una comunicación excelente con estos para poder cubrirlas.

Mercadona está muy involucrada con el respeto al medio ambiente, por ello se ocupa de que los proveedores empleen un número reducido en cuanto a los recursos naturales y colaborando al progreso de las aéreas en las que trabaja.

- **El capital**

En relación al capital, este corresponde con los datos económicos de la empresa. Una vez que se ha llegado a cubrir todos los demás elementos de la compañía podemos hablar de beneficio. Mercadona se concentra en obtener beneficios a largo plazo, que la productividad de los activos y trabajadores, la reinversión de los beneficios incremente la equidad y mejore día a día.

Figura 9: Datos económicos de Mercadona 2019



Fuente: Página oficial de Mercadona

4.5.2. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR MERCADONA.

En este punto vamos a comentar las estrategias llevadas a cabo por mercadona para seguir creciendo a nivel nacional e internacional en el sector de distribución alimentaria. Vamos a clasificar las estrategias en función al pilar del modelo de mercadona que va dirigida:

- Estrategias orientadas a los clientes :
 - Menor precio y mayor calidad
 - Una variedad de productos eficiente
 - Comprometerse con la seguridad de los productos
 - Estar constantemente innovando para sorprender a los clientes.

La compañía con la aplicación de estas estrategias han conseguido alcanzar algunos de los objetivos que la empresa ha implantado.

- Estrategias orientadas a los trabajadores:
 - Ofrecerles una permanencia en la empresa, llegar a los acuerdos oportunos para una mejor relación, disponer de una continua formación para poder llegar a ascender en la empresa, tener una promoción interna.
 - La empresa se compromete y se implica en todo lo relacionado con los trabajadores.
 - La compañía toma todas las medidas oportunas para tener una igualdad en el trato de mujeres y hombres.
 - Los trabajadores disponen de varios turnos para que haya rotación entre ellos.

Mercadona es una empresa que presta un importante cuidado a su capital humano. Como dato importante podemos señalar que la empresa paga a sus trabajadores los sueldos más altos en el sector alimenticio.

- Estrategias orientadas a los proveedores:
 - Sostenibilidad de la cadena agroalimentaria.
 - Colaboración para construir un surtido eficaz.
 - Crecimiento compartido y sostenibilidad.
 - Estabilidad, productividad, planificación y diálogo.

Mercadona con su nueva estrategia de modelo de Proveedores Totaler goza de 1400 proveedores totaler, realiza 18.640 M€ de compras en España más del 85% del total, posee 2.387 proveedores comerciales y de servicio y trabaja con más de 20.000 Pymes y productores de materia prima.

- Estrategias orientadas a la sociedad:
 - Crecimiento compartido para generar un impacto social que cree progreso y desarrollo responsable.
 - Acuerdo en las relaciones éticas.
 - Incorporación en mercados municipales.
 - Fomenta su plan de Acción Social y Responsable.
 - Comprometida con el Medio Ambiente y Sostenibilidad.

Respecto a los objetivos cumplidos con la estrategias mencionadas podemos decir, mercadona tiene un 1,9% de PIB nacional, 22.900 M€ de aportación conjunta, un 3,4% de empleo total en España es decir, 630.000 empleos directos, indirectos e inducidos. La empresa está involucrada desde 2011 al Pacto Mundial por la defensa de valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Medio Ambiente, Normas Laborales y Lucha contra la Corrupción. En la actualidad la empresa cuenta con 37 tiendas en Mercados Municipales. Ayuda a más de 200 comedores sociales, bancos de alimentos y otras entidades, ha donado 8.300 toneladas de alimentos, 537 nuevos murales elaborados por más de 1.000 personas con discapacidad intelectual, 1,5 M€ invertidos en 33 fundaciones y centros ocupacionales. En cuanto al medio ambiente ha realizado una inversión de 40M€ en protección al medio ambiente y 37.000 toneladas de reducción de emisiones CO2.

- Estrategias orientadas a el capital:
 - Incremento de los beneficios.
 - Los beneficios obtenidos se vuelven a invertir y la empresa tienen una visión de largo plazo.
 - La obtención del beneficios será compartido.

En la actualidad mercadona tiene una facturación de 24.305 M€ más del 6%, 11.848 millones de Kilo-Litros es decir, más de 2%, una inversión record de 1.504 M€ más del 50% y un Beneficio Neto de 593M€ más del 84%.

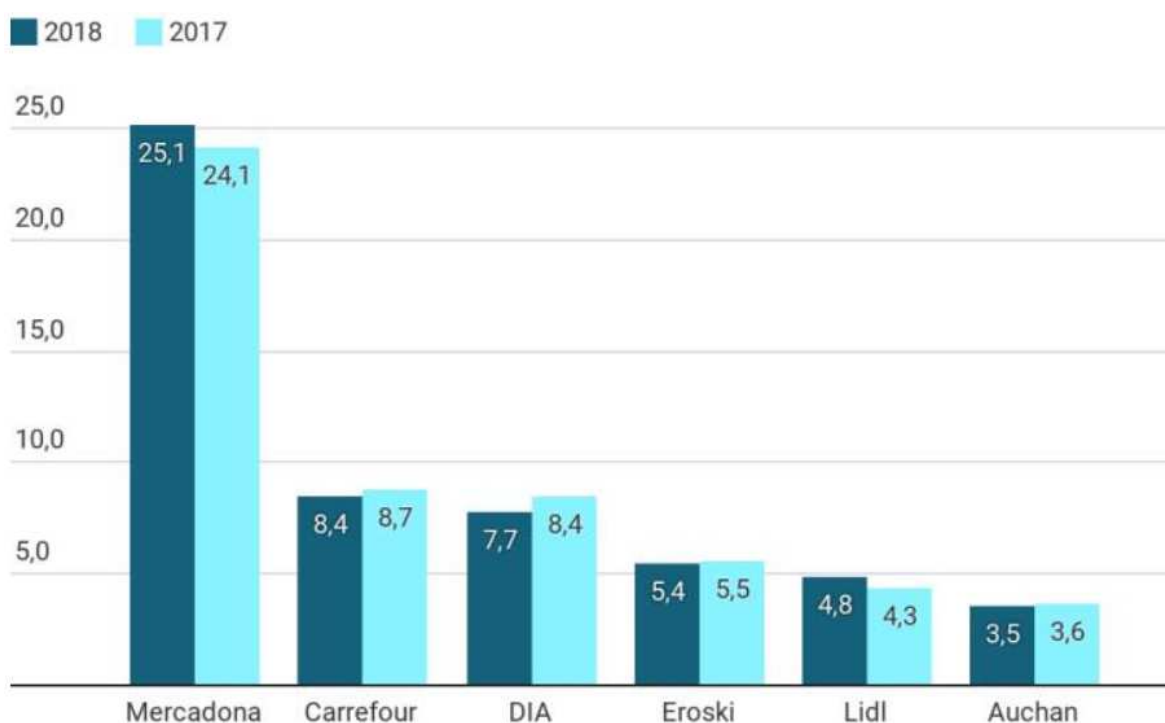
4.5.3. COMPARTIVA DE MERCADONA RESPECTO A SUS COMPETIDORES

Como hemos visto anteriormente el punto fuerte con el que cuenta Mercadona con respecto a sus competidores es el control total que esta tiene sobre la marca blanca. Según la publicación en “CincoDías” del ranking de las empresas que más facturan en España, Mercadona se posiciona en la segunda columna después de Repsol en 2018.

La compañía tiene un acuerdo con sus proveedores exclusiva lo que hace que más de la mitad de su facturación sea de sus marcas blancas.

En relación a su sector las empresas que más competencia le hace a Mercadona la podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 10: Cuota de mercado del sector alimentario



Fuente: El País Economía “CincoDías”

Según un estudio realizado por Florencio García, director de distribución en el sector de Iberia en KantarWorldpanel, Mercadona en primera posición posee un 25% de cuota de mercado con un incremento del 1% en 2018 con respecto al año anterior, por lo que se traduce que en el último año el 89% de hogares españoles han realizado la compra en Mercadona, esto es debido a que la empresa invierte en renovar sus supermercados y realiza números acuerdos con proveedores para aumentar sus relaciones comerciales.

En una segunda posición se encuentra la empresa Carrefour con una cuota de mercado del 8,4%, como podemos observar ha registrado una caída del 0,3%. Esta caída es debido a que la empresa está en un momento de renovación de sus planes estratégicos, llegando acuerdos entre proveedores, reforzando su página de venta online e intentando incrementar la calidad de sus productos alimentarios.

El tercer puesto corresponde a la empresa Dia, está mantiene su cuota de mercado en el 7,7 % pero ha sufrido una caída del 0,7% con respecto al último año. Esto es debido a que han implantado nuevos supermercados próximos que les hace una fuerte competencia.

En cuarto lugar está el grupo Eroski, este se ha mantenido en una cuota de mercado del 5,4% con una pequeña caída del 0,1% , esto se debe a la implantación de estos en hipermercados dando unos buenos resultados en Galicia y País Vasco.

En el quinto lugar se encuentra el Lidl, con una cuota de mercado del 4,8% y es la única junto con Mercadona que ha aumentado su crecimiento en un 0,5%, esto se debe a la incorporación de nuevos productos bio, eco y de productos frescos y a que hayan aparecido nuevos compradores en la empresa.

Por último podemos observar al grupo Auchan que dispone de firmas como Alcampo y Simply , esta posee una cuota de mercado del 3,5% aunque se puede ver una ligera caída del 0,1%. Esto puede ser por el aumento de compradores en los establecimientos ya que están ubicados en los centro de las ciudades.

Las empresas del sector alimentario no son la única competencia de Mercadona, sino que empresas de ropa como Inditex es una fuerte competidora.

El ranking realizado por Deloitte en el último año posiciona a Mercadona e Inditex entre las 50 primeras de las 250 empresas que las componen dedicadas a la distribución minoritaria más fuertes del mundo.

Mercadona se posiciona en el puesto 41 llegando a subir seis puestos con respecto al año anterior ya que en España es la empresa más importante en el sector agroalimentario e Inditex toma el puesto 35 llegando a subir tres puestos.

Algunas semejanzas de estas compañías son el gran número de personal que tiene a su cargo llegando a ser 85.800 trabajadores de Mercadona y 174.380 de estos 50.000 son en España de Inditex, además de haber creado un negocio desde los inicios por sus fundadores, el alto porcentaje de ventas que estas tienen, son empresas que se han lanzando al mercado internacional, los altos impuestos que estas dos empresas proporciona siendo 950 millones de Mercadona e Inditex 1.700 millones.

Con respecto a las diferencias que podemos encontrar entre estas dos grandes compañías es respecto a su facturación ya que Mercadona factura el 100% en el interior del país e Inditex su 84% de facturación proviene del extranjero ya que posee establecimientos por todo el mundo, por ello otra diferencia clara es el número de establecimientos que dispone cada compañía siendo 1.636 establecimientos de Mercadona con una clara ventaja de Inditex al disponer de 7.490 establecimientos a su cargo.

4.6. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO DE MERCADONA

En este punto vamos a estudiar el análisis de los puestos de trabajo que tiene Mercadona. Esto consiste en especificar el conjunto de actividades y funciones que los empleados llevan a cabo en sus puestos de trabajo de la compañía. También deberemos detallar los niveles de formación, experiencia y la responsabilidad de los empleados que son necesarios para poder desempeñar dichos puestos. Los diferentes puestos de trabajo de Mercadona son:

Gerente A (cajero/a, reponedor/a, repartidores a domicilio)

- *Misión:*
 - Realiza trabajos básicos bajo las explicaciones del Gerente A correspondiente
 - Ayuda a otros compañeros en momentos puntuales
 - Esta labor se realiza en los diferentes departamentos de tienda
- *Funciones:*
 - Atender, comunicar y aconsejar a los clientes.
 - Vender.
 - El repartidor es el encargado de que los productos comprados online lleguen a sus domicilios, del cobro o recibo de haber entregado el pedido pagado online.
- *Formación y experiencia:*
 - No se suele pedir experiencia en el sector, sólo hace falta los estudios primarios y en caso de los repartidores es necesario el permiso de conducir.
- *Responsabilidad y remuneración :*
 - Importante ofrecer un buen trato a los clientes, se encargan de la supervisión de las etiquetas y las cajas.
 - Salario de los empleados;

Figura 11: Salarios del personal base de Mercadona

TABLA DE SALARIOS DEL PERSONAL BASE DE MERCADONA EN 12 MENSUALIDADES*				
ANTIGÜEDAD	- DE 1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS	+ DE 4 AÑOS
Bruto/mes	1.328 €	1.458 €	1.618 €	1.797 €
Neto/mes	1.193 €	1.259 €	1.350 €	1.477 €
En vigor 01/01/2019v. Incremento de la Política Retributiva en un 1,2 % en 2019. * A este salario mensual hay que añadir la prima por objetivos, que desde el primer año de antigüedad y hasta el cuarto es de una mensualidad, y cuando se lleva más de 4 años en la empresa consta de dos mensualidades.				79% del personal base

Fuente: Página oficial Mercadona

- *Promoción:*
 - La empresa da la posibilidad de una formación interna y continúa de todos los puestos de trabajo.

Gerente B (encargado de organizar el personal)

- *Misión:*
 - Son los encargados de dar solución a todos los problemas prestando ayuda a otros compañeros para su coordinación.
 - Dirige y organiza todas las tareas de los empleados que tiene a su cargo.
 - Colabora en la fijación de los objetivos de la empresa.
- *Funciones:*
 - Atender, comunicar y aconsejar a los clientes.
 - Vigila que no falte ningún producto en la tienda.
 - Vender
 - Encargado de hacer los pedidos cuando se acaban.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere experiencia mínima de tres años en puestos similares, se tiene en cuenta los estudios universitarios o superiores.

- *Responsabilidad y remuneración :*
 - Tiene la responsabilidad de dar solución a los problemas que surgen y que haya un buen comportamiento de los empleados.
 - Salario anual: 14.400€ (sin las primas por objetivos)
- *Promoción:*
 - Realizan un examen anual a todos los trabajadores para un posible ascenso y cerciorarse de que estos estén realizando los objetivos de la empresa.

Jefe de tienda

- *Misión:*
 - Es quien se encarga de llevar todo el control y funcionamiento de la tienda.
 - Proporciona la información directa al jefe de la zona.
- *Funciones:*
 - Programar y establecer las actividades.
 - Fija las tareas a los empleados.
 - Indica la política y procedimientos del funcionamiento de la tienda.
 - Garantiza que se ejecute todo lo relacionado con la calidad, seguridad, salud y servicio.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere experiencia mínima de dos a cuatro años en puestos similares a jefe de tienda, se tiene en cuenta la formación universitaria o superior.
- *Responsabilidad y remuneración:*
 - Tienen la responsabilidad superior en los supermercados que tiene a su cargo.
 - Salario anual:
 - ✓ 0-3 años 18.000€
 - ✓ 3-6 años 24.000€
 - ✓ + 6 años 28.000€
- *Promoción:*
 - Puede llegar a ser Supervisor de Zona o Director Regional.

Jefe de zona

- *Misión:*
 - Es el encargado de comunicarse con los jefes de tienda de los distintos supermercados que lleva el control, programación de todos sus resultados.
- *Funciones:*
 - Comprueba de que todo esté bien y si hay algún problema se encarga de ponerle solución.
 - Lleva el control de la producción de todas las tiendas que tiene a su cargo para que se lleguen a cumplir los objetivos establecidos por la empresa.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere experiencia mínima de tres años en puestos similares, se tiene en cuenta la formación media o superior.
- *Responsabilidad y remuneración:*
 - Encomienda la tarea a los jefes de tienda pero sin darle responsabilidades ya que ellos son los encargados de ello.
 - Salario anual: 24.000 € sin contar pagas extras ni prima por objetivos.
- *Promoción:*
 - La empresa da la facilidad de promoción interna incluso pudiendo llegar a ser Director Regional.

Mercadona ofrece a su personal poder promocionar continuamente llegando a ascender a puestos superiores con mayores responsabilidades. Por ello vamos a ver a continuación los cargos directivos.

Figura 12: Puestos en la Dirección de Mercadona

Presidente: Juan Roig

Director General de Tiendas y Prescripción Perecederos José Jordá	Director General de Compras Transformados del Campo Carlos Pérez	Director General de Logística Oriol Montanyá
Director General de prescripción Secos Francisco Espert	Directos General de Compras de Carne, Mar , Fruta y Verdura Rafael Berrocal	Director General Jurídico, Organización y Marina de Empresas Héctor Hernández
	Director General de Compras Derivados del Petróleo David Cid	Director General Financiero y Fiscal Ramón Bosch
	Director General de Compras Lácteos, Vino y Cerveza José Miguel Fernández	Director General de Recursos Humanos Daniel Blasco
		Director General de Relaciones Externas y Mecenazgo Juan Antonio Germán
		DirectoraGeneral de Obras y Expansión Rosa Aguado
		Director General de Administración Félix Peña

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página oficial de Mercadona.

Consejo de Administración

Presidente: Juan Roig Alfonso

Vicepresidenta: Hortensia M^a Herrero Chacón

Secretaria del Consejo: Carolina Roig Herrero

Vocales:

- Hortensia Roig Herrero
- Amparo Roig Herrero
- Juana Roig Herrero
- Rafael Gómez Gómez
- Fernando Roig Alfonso

Comisión de Auditoría

Presidente: Rafael Gómez Goméz

Secretaria: Carolina Roig Herrero

Vocal: Juana Roig Herrero

Director General de Prescripción

Trata de determinar las necesidades de los clientes y satisfacerlas de forma más eficaz que sus competidores. En esta labor contribuyen todos los empleados de las tiendas. Este puesto se divide en dos:

- Prescripciones Perecederos (productos de carnicería, pescadería, panadería, charcutería)
- Prescripción Secos (productos de limpieza y estética)

Funciones:

- Los directores de cada departamento tienen la labor de ocuparse de sus productos y de establecer acuerdos con los proveedores.
- Observan y estudian los productos de su mercado.
- Para llegar a satisfacer de forma más óptima lo que los clientes necesitan aumenta la calidad de los productos.

Directores Generales de Compras

Dentro de este grupo se encuentra el Director General de Compras Carne, Mar, Fruta y Verdura, Director General de Compras Derivados del Petróleo, Director General de Compras Transformados del Campo, Director General de Compras Lácteos, Vino y Cerveza.

- *Funciones y responsabilidades:*
 - Se encargan de determinar la política de compras de la empresa, además de ayudar a establecer los objetivos económicos junto a la Dirección General y Presidente.
 - Estudio y elección de los mejores proveedores y examina que necesidades tienen los distintos departamentos.
 - Ayuda al equipo de compradores que tiene la compañía.
 - Seguimiento continuo con los proveedores.
 - Encargado de que no falte stocks en las tiendas.
 - Fomenta que haya buen compañerismo entre los diferentes departamentos.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere que los candidatos hablen diferentes lenguas y tenga cualidades para saber negociar tanto en un ámbito jurídico como técnico.
 - Deben de tener una experiencia de al menos cinco años en esta área.

Director general de logística

- *Funciones y responsabilidades:*
 - Se encarga de cuando las existencias deben salir a las tiendas, fijando así la política de transporte y almacenaje
 - Negocia y acuerda los contratos con los transportistas y las subcontratas.
 - Se encarga de los stocks de materias primas, productos consumibles y productos terminados. También debe de garantizar que haya abastecimiento en todas las tiendas.
 - Debe estar en continuo contacto con el departamento de compras con el propósito de que se incorporen las dificultades logísticas en las negociaciones con los proveedores.
 - Controla las ventas por internet para que el reparto se realice correctamente y a su tiempo.
 - Se ocupa de determinar y gestionar las actividades logísticas o de distribución.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere formación universitaria superior y saber un idioma extranjero.
 - Experiencia en la carrera de logística, algo de experiencia en la parte comercial, marketing o dirigido a la productividad.

Director General Financiero y Fiscal

Funciones y responsabilidades:

- Gestiona la preparación de los Estados Contables y Financieros.
- Determina los procedimientos del Control de Gestión y crea los cálculos presupuestarios.
- Encargado de la Gestión de Tesorería, de cobros etc.
- Se ocupa del estudio de selección, formación y desarrollo de sus trabajadores.

• *Formación y experiencia:*

- Se requiere formación superior en finanzas y si hay mucha rivalidad se pedirá un Máster en Administración.
- Experiencia de al menos tres años de puestos similares..

Director General de Recursos Humanos

• *Funciones y responsabilidades:*

- Supervisión de la preparación, de cómo llevarlo a cabo y de establecer la planificación estratégica del capital humano.
- Establece y desarrolla a la plantilla de trabajadores de la tienda para tener al día toda la información del personal.
- Se encarga de los trámites del personal como remuneración, promoción etc.
- Realiza la planificación de la formación del capital humano de la empresa para llevar el control anual.
- Se ocupa de la prevención de Riesgos Laborales (seguridad, salud laboral, accidentes etc).

• *Formación y experiencia:*

- Se requiere de formación universitaria superior con especialización en recursos humanos.
- Experiencia profesional de ocho o diez años mínimos en puestos similares.

Director General de Relaciones Exteriores, Obras y Expansión

- *Funciones y responsabilidades:*
 - Lleva el control del personal encargado en las negociaciones y de futuras instauraciones de nuevos establecimientos.
 - Se encarga de la ejecución de proyectos para futuros supermercados, como de su inversión, donde se ubicará etc.
 - Se hace cargo del mantenimiento de las tiendas para que se encuentren en buenas condiciones.

Director General de Administración

- *Funciones y responsabilidades:*
 - Encargado de la cuenta de resultados, memoria, balance financieros etc.
 - Ayuda al Director financiero a realizar el cierre de los ejercicios.
 - Se ocupa de las funciones administrativas y prepara las nominas de los empleados.
- *Formación y experiencia:*
 - Se requiere titulación de Diplomatura o Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas o una formación similar.
 - Experiencia mínima de tres o cinco años en un puesto similar de empresas multinacionales.

Por último decir que estos Directores disponen de un importante grupo de trabajadores que se encargan de administrar de forma óptima todas las funciones para garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Es importante comentar que Mercadona da oportunidades de promoción interna, lo que ha hecho que trabajadores hayan asumido nuevas y mayores responsabilidades dentro de la empresa. Además la compañía no admite ningún tipo de discriminación por razón de sexo.

Con datos recogidos en la memoria anual de Mercadona del 2018 hemos visto como se distribuyen por edades y por sexo la plantilla:

Distribución de la plantilla 85.800 trabajadores y trabajadoras fijos:

- | | |
|--------------------------|-------------|
| o Hasta 29 años 14% | Mujeres 64% |
| o Entre 30 y 39 años 39% | Hombres 36% |
| o Entre 40 y 49 años 39% | |
| o Más de 50 años 8% | |

1.800 nuevos puestos de trabajo por edades:

- o Hasta 29 años 56%
- o Entre 30 y 39 años 36%
- o Entre 40 y 49 años 8%

4.7. Reclutamiento de los RRHH

En este apartado vamos a estudiar el reclutamiento de personal que realiza Mercadona, este es un proceso de atraer personas en suficiente número y con los atributos que se busca para un determinado puesto de trabajo. De la misma manera numerosas empresas como Mercadona realiza dos formas de reclutamiento, interno y externo:

Reclutamiento Interno:

Mercadona cuando tiene que promover algún trabajador intenta que se haga de manera interna especialmente cuando se trata de puestos directivos. Según la memoria anual de 2018 de Mercadona “el porcentaje de mujeres y hombres en puestos directivos es paritario, lo que ha hecho que el número de mujeres directivas promocionadas haya sido 41% un total de 355 trabajadoras, lo que hace que Mercadona cuente con 1.750 mujeres en puestos directivos, el 47% del total”.

Todo ello lleva a que los empleados de la compañía estén motivados ya que pueden llegar a un cargo superior en la empresa. Para la empresa supone mayores ventajas que estos puestos sean ocupados por personas que ya están trabajando en ella, puesto que esta supone un menor coste, con mayor rapidez y el dinero que se invierte en formación para los empleados no es tirado.

Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo se centra en encontrar personas externas de la empresa para ocupar un puesto en esta. Este proceso comienza anunciando los puestos vacantes que hay y las características de los candidatos para ello, una vez que obtienen un número considerado de solicitudes para el puesto finaliza el proceso.

Estos son los procesos para reclutar al personal adecuado que la empresa lleva a cabo, en cuanto a las personas que estén interesados en ocupar dichos puestos deberán inscribirse en la página web de empleo de Mercadona para poder ser llamadas en los procesos de selección de la empresa.

A continuación describiremos las formas que pueden inscribirse en ella:

- La empresa dispone en su página web con un Portal de Empleo en el que cualquier persona que esté interesada en consultar o inscribirse en las ofertas de trabajo que esta publique para todas las áreas de Mercadona en el territorio Español.
- La forma más común pero más eficaz es entregando el currículum en las tiendas físicas por ti misma.
- Otra vía es por medio de los Ayuntamientos de aquellas ciudades donde se van a abrir un nuevo establecimiento.

Mercadona para hacer una selección adecuada del personal accede a informes de otros años en los que algunos candidatos no hayan sido seleccionados por algunas circunstancias o hayan trabajado de forma temporal en la empresa.

Cuando las personas encargadas en realizar los **Proceso de Selección** tienen suficientes solicitudes para acceder al puesto comienza el proceso. Con este proceso el seleccionador pretende llegar a conocer y saber si cubren las cualidades necesarias para dicho puesto. Una vez que se haya realizado el proceso de selección el personal que se ocupa de ello elegirá a aquellas personas que hayan pasado la entrevista y se adapte mejor a las cualidades del puesto a cubrir.

A las nuevas incorporaciones se le exigirán una calidad que se ajuste con el puesto a cubrir por lo que deberán de tener una titulación de graduado escolar como mínimo para ello, se les hará exámenes para saber los conocimientos que tienen, entrevistas grupales etc. En este sector el número de abandonos es alto pero con todo lo anterior la empresa ha logrado que estos niveles bajen y que incremente la productividad en cuanto a sus empleados.

Mercadona antes de la apertura de los supermercados se encarga de hacer una planificación de la plantilla repartiendo las funciones que cada empleado debe desarrollar en el día en relación a la cantidad de clientes que se prevé que vaya a asistir, si es necesario reponer con mayor antelación algunos de los productos de la tienda.

Además se le reparte con anterioridad a la totalidad de la plantilla los horarios que cada uno tiene que trabajar en ese mes, con ello hacen que los trabajadores se motiven y puedan compaginar su vida laboral con la personal.

A continuación vamos a analizar cómo funciona la **Entrevista de Selección de Mercadona** haciendo un estudio de los comentarios que los antiguos trabajadores dejan en la plataforma explicando sus propias experiencias en la empresa. Este proceso de selección de personal se divide en tres fases:

- **Se realizan entrevistas grupales:** esta técnica la suele utilizar empresas de gran tamaño que van a contratar a varios candidatos para ocupar puestos muy semejantes. En este caso Mercadona para comenzar a seleccionar lleva a cabo esta técnica con una participación de 10 a 12 personas candidatas al puesto. La persona encargada de la selección da comienzo con una explicación de cómo la empresa funciona, seguidamente se les hace una serie de preguntas uno a uno a la totalidad de los candidatos como, el por qué desean trabajar en la compañía, que disponibilidad de horarios tienen, si tienen experiencia en puestos similares etc. Este proceso implica que se haga un debate entre los candidatos para ver las soluciones que presentan y como trabajan de forma grupal.
- **Se realiza una entrevista individual:** en esta fase solo se entrevistará a los candidatos que hayan pasado la anterior entrevista para poder hacer un estudio más simplificado de las cualidades, habilidades, formación, etc de la persona candidata a cubrir el puesto.
- **Se realizara un test psicotécnico y pruebas médicas:** las personas que hayan superado las dos anteriores fases serán los candidatos a cubrir el puesto vacante por lo que se les hacen las pruebas medicas y los test oportunos para su posterior contratación. Después de haber superado todo esto la empresa trata de que la persona se incorpore a su puesto de la mejor manera posible por ello, la empresa dispone de un Plan de Acogida para que los nuevos empleados se adapten y no se sientan desplazados por lo que esto se mantiene en toda su trayectoria profesional en la empresa. Con esto la empresa trata de que las nuevas personas incorporadas se sientan motivadas para contar con un capital humano altamente cualificado para dar soluciones y resolver todas las expectativas.

4.8. FORMACIÓN INTERNA DEL PERSONAL DE MERCADONA

La formación es la educación para desarrollar los conocimientos, habilidades y el saber de las nuevas personas incorporadas a la empresa y para una continuidad de aprendizaje para los empleados que ya pertenecen a ella para dar la mejor versión y con ello cumplir de forma óptima en la actividad de la empresa.

Hoy en día todas las empresas invierten en formación para sus trabajadores ya que es algo que es importante para hacer frente a la competencia.

Mercadona es una de ellas que le da importancia a la formación por ello, a los nuevos trabajadores que se incorporan realizan un curso de formación de nueve semanas previo a su incorporación, en este curso se les hablara del modelo de gestión de calidad, de las responsabilidades que deberán asumir, etc. Además la empresa dispone para los trabajadores que ya pertenecen a ella una continua formación a lo largo de su vida laboral para que no dejen de desarrollar sus conocimientos y capacidades o si quieren ascender a otros puestos ya que Mercadona tiene una política de promoción interna.

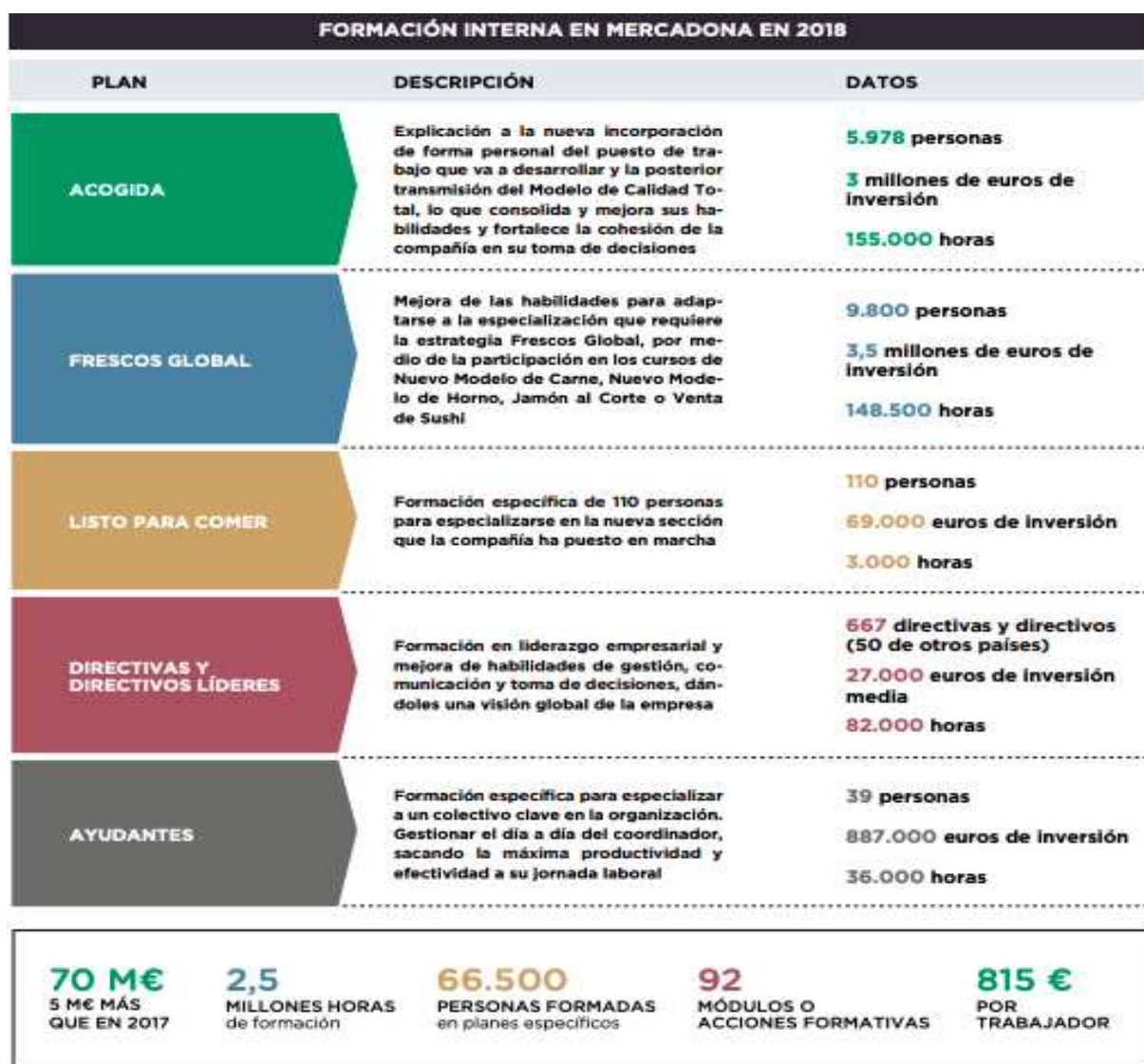
En cuanto al *Modelo de Calidad Total*, intenta lograr una mejoría en la satisfacción de sus cinco componentes fundamentales, intentando crear valor para todos sus integrantes y sus objetivos principales son los siguientes:

- Clientes: no hacen ofertas para atraer a los clientes si no que ofertan una alta calidad en los productos y unos precios muy asequibles.
- Proveedor: hacen todo lo posible para que se acorte los plazos de pago y llegar a cambiar la marca propia en marca blanca.
- Trabajador: su objetivo es una mejora continua en las condiciones de trabajo para llevar una mejor vida laboral y personal.
- Capital empresarial: intentan reducir costes eliminando la publicidad.
- Sociedad: la empresa lleva a cabo una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, trabajando por la sostenibilidad a largo plazo y teniendo un desarrollo sostenible social, medioambiental y económico.

Mercadona le da mucha importancia a la formación del personal por ello invierte de forma constante. En el año 2018, la empresa hizo una inversión de 70 millones de euros destinados a la formación de sus trabajadores, esto supone unos 815 euros por trabajador en formación para que sus conocimientos estén motivados. Otra de las cosas

que la compañía dedica su tiempo es a la gestión de sus Recursos Humanos, por eso crean y ofrecen a sus trabajadores una calidad, estabilidad y un continuo desarrollo personal para sus puestos en la empresa. Gracias a todo esto, los trabajadores de Mercadona son considerados como uno de los más valorados en el sector, y por ello posee un equipo de trabajo motivado, con altas capacidades y rendimiento.

Figura 13: Formación Interna en Mercadona en 2018



Fuente: Memoria anual de Mercadona 2018

Mercadona comparte sus beneficios con los trabajadores

Mercadona posee un equipo de trabajo elevadamente cualificado, siempre motivados y llegando a conseguir retener talento, para ello la empresa ofrece unos puestos de trabajo con unas condiciones laborales altamente competitivas, todo esto es gracias al apoyo

que presta al proyecto de crecimiento compartido llegando a repartir beneficios con sus empleados.

En cuanto al ámbito de remuneración, la empresa es considerada como una de las mejores en el pago a sus trabajadores con unos salarios más altos en el sector.

Como contrapartida, la productividad ha seguido incrementado, por lo que ha fortalecido la eficiencia de la empresa.

La compañía también cuenta con una política de retribución variable para estimular el liderazgo y el compromiso, de este modo, reconoce a sus empleados la consecución de los objetivos marcados.

⁷ “El reparto de la prima surge del beneficio generado, del que el 35% se comparte con sus trabajadores, otro 25% va vía impuestos, el 25% se destina a reinversión y el 15% son dividendos, que cobran los accionistas de la empresa.”

Hace 18 años se implanto esta política, y a partir de ahí todos los años los trabajadores han recibido sus beneficios obtenidos durante el año, como los trabajadores de más de un año de antigüedad y aquellos empleados que hayan conseguido los objetivos planificados durante el año dependiendo de los puestos de trabajo.

⁷“En 2018, Mercadona ha repartido en concepto de prima un total de 325 millones de euros entre el 98% de sus trabajadores y trabajadoras, es necesario señalar el esfuerzo que la empresa ha realizado ya que ha llevado a cabo una inversión récord de 1.504 millones de euros, con la incidencia que ello ha tenido en su cuenta de resultados.

Por este tipo de medidas que la empresa hace desde hace años, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dependiente de las Naciones Unidas, ha resaltado, en su estudio *El Empleo Atípico en el Mundo*, que la gestión que Mercadona realiza a sus Recursos Humanos es una de las claves de su estrategia de competitividad. Para la OIT, la apuesta de Mercadona por el empleo estable y de calidad, así como el esfuerzo que realiza en formación y reparto de beneficios con los trabajadores, son factores responsables del éxito de su política de Recursos Humanos.”

⁷ Memoria anual 2018 Mercadona. Visible en: <https://info.mercadona.es/document/memoria-anual-2018>

4.9. EMPLOYER BRANDING DE MERCADONA

El concepto de *employerbranding* se refiere “a la obtención de una marca de buen empleador. Aquellas empresas que su marca es muy conocida, consiguen buenos resultados y muy sustentable en el tiempo, además de crear y poseer más valor para sus socios, disponer de buenas capacidades para atraer y retener el talento y posicionar a sus productos o servicios en rangos superiores.” (Belinchón, 2006).

Podemos considerar al grupo mercadona como ejemplo de employerbranding ya que posee varios métodos para la captación y retención del mejor talento, como pueden ser su página web y las redes sociales.

Mercadona según un estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), se considera la empresa más valorada en el sector de distribución en España y en la sexta posición a nivel general para atraer y retener talento por más de 34.000 personas encuestadas, este estudio se realiza para saber la evaluación de la reputación de las empresas, fundamentado en la metodología multi-stakeholder y compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información, este fue creado en el año 2000. Merco realiza seis ranking; Merco Empresas, Merco Lideres, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Meco Consumo y MRS, Merco Talento y se realiza en once países (España, Argentina, Colombia, Ecuador, México, Perú, centroamericana, Brasil, Chile, Bolivia. Además las condiciones de los trabajadores de Mercadona también han sido reconocidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en cuanto a empleo estable y calidad.

En este caso nos centramos en el estudio de Merco Talento ya que analizan como las empresas atraen y retienen el talento. En este análisis aparecen las cien empresas más influyentes en nuestro país. En este sitio web podemos observar este ranking desde 2006, en el cual Mercadona se encontraba en el onceavo puesto, con una puntuación de 6.728 puntos. En los siguientes años Mercadona ha ido incrementando y disminuyendo puestos hasta situarse en 2018 como hemos mencionado anteriormente en el sexto puesto, con un total de 8.619 puntos.

Figura 14: Ranking de Merco Talento.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	BBVA	9933	—
3	REPSOL	9503	—
4	NESTLÉ	8972	↑ 9
5	SANTANDER	8722	↓ 4
6	MERCADONA	8619	—
7	TELEFÓNICA	8513	↓ 5
8	COCA COLA	8490	↑ 15
9	MAPFRE	8472	↑ 11
10	CAIXABANK	8371	↑ 13

Fuente: Página web Merco (2018)

El grupo Mercadona utiliza un proceso de selección para captar a las personas más cualificadas para cubrir los puestos vacantes este proceso tiene tres fases, entrevista grupal, entrevista individual y por último test psicotécnico y pruebas médicas. Para optar a estos puestos la empresa exige tener el graduado escolar como mínimo, además de una disponibilidad horaria que se adapte a ellos, y valoran que los candidatos hablen algún idioma. Para que los candidatos puedan enviar su currículum y estén informados de los puestos que hay vacantes y de las ciudades donde los hay, la empresa tiene a su disposición una página web llamada “Portal de empleo de Mercadona”.

4.10. MERCADONA Y LAS REDES SOCIALES

En los últimos años las redes sociales han tenido mucha importancia en las empresas, por lo que Mercadona no se ha querido quedar atrás y desaprovechar esta ventaja, estando más cerca de sus clientes y poder tenerlos informados día a día de las

últimas novedades. Para ello, es primordial el papel de Community Manager, ya que ellos son los encargados y responsables de las redes sociales.

Son muchos los autores que han definido las redes sociales, pero es destacable la definición que hizo Gallego;” una red social es un conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí. En el ámbito de la informática, la red social hace alusión al sitio web que estas personas utilizan para generar su perfil, compartir información, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole, y van desde los negocios hasta la amistad” (Gallego, 2010:176).

A continuación, he realizado una tabla en la que se puede observar el número y frecuencia de uso que realizan los usuarios en las redes sociales. Podemos ver como Facebook es la red social que tiene más usuarios, por lo que se podría decir que es la más popular hoy en día y con menor número de usuarios se situaría Twitter y LinkedIn.

Figura 15: Número de usuarios y frecuencia de uso de las redes sociales

RED SOCIAL	NÚMERO DE USUARIOS	FRECUENCIA DE USO
FACEBOOK	2.167 millones	Más de una vez al día
YOUTUBE	1.500 millones	Más de una vez al día
INSTAGRAM	800 millones	Más de una vez al día
TWITTER	300 millones	Más de una vez al día
LINKEDLN	300 millones	Semanalmente o menos

Fuente: Elaboración propia de datos Websa100, 2018; y Hernández, 2018.

Un estudio realizado por la empresa de servicios y métricas online Social Elephants, de marcas de distribución, ha analizado durante el primer semestre del 2017 a nivel nacional el “engagement” generado en Twitter y Facebook. En este estudio Mercadona se posiciona en los primeros puestos con respecto a las otras cadenas de supermercados que han participado en dicho estudio.

El Engagement refleja el grado de implicación de la comunidad de fans hacia la marca, consiguiéndose con trabajo en los contenidos y con una gestión del perfil de manera óptima.

Concretamente, Mercadona se posiciona segunda en el ranking de Facebook, liderado por la empresa PcComponents y en el ranking de Twitter ocupa la tercera posición liderado también por la compañía PcComponents y seguido de Videojuegos Game.

La empresa Mercadona apuesta por la transparencia, ya que la comunicación con sus clientes es algo fundamental. Por esa razón, la empresa lleva un seguimiento muy continuo de saber las necesidades y tener una comunicación con sus clientes, en 2018 la empresa ha apostado más por darse a conocer en las distintas plataformas de redes sociales, por lo que a finales de dicho ejercicio la empresa cuenta con más de 980.000 seguidores en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube, con una media de 120.000 menciones al mes. Mónica, trabajadora del Servicio de Atención al Cliente.

600.000 SEGUIDORES EN FACEBOOK 112.000 SEGUIDORES EN INSTAGRAM
160.000 SEGUIDORES EN TWITTER 940.000 REPRODUCCIONES EN YOUTUBE
100.000 SEGUIDORES EN LINKEDIN SEGUIDORES en 2018 +281.000
MENCIONES/MES de media @Mercadona 120.000 en redes sociales CONSULTAS
200.000.

4.11. INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA.

Podemos definir internacionalización como” conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

En el caso de Mercadona, el Comité de Dirección de la empresa realizó un estudio en 2016 el que aprobó para expandir su mercado en Portugal. La compañía continuará ofreciendo su marca blanca pero el supermercado llevará otro nombre oficial que será Irmãdona.

Este proyecto supondrá a Mercadona una inversión de 160 millones de euros. Aunque ya lleva de ventaja el acuerdo con 25 proveedores portugueses que les suministra desde hace algunos años.

Además de la construcción de los supermercados, la compañía también construirá un bloque logístico ubicado en Póvoa de Varzim, esta localización estrategia permitirá a la empresa poder abastecer a la zona norte de Portugal y fácilmente comunicar el bloque logística en el norte de España.

Figura16: Algunas entidades Portuguesas con las que Mercadona colabora

	APED Asociación Portuguesa de Empresas de Distribución (APED), patronal que promueve y estudia los intereses del sector de la distribución.
	CÂMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA LUSO ESPANHOLA Institución que fomenta las relaciones comerciales entre empresas portuguesas y españolas. Desde marzo de 2017, Mercadona es miembro del Consejo Consultivo de la Câmara de Comércio e Indústria Luso Espanhola (CCILE).
	GS1 Portugal Organización multisectorial que fomenta el desarrollo de estándares y buenas prácticas operativas y facilitadora de las cadenas de valor.
	CIP Confederación Empresarial de Portugal (CIP), patronal de empresas para la promoción de la competitividad y el crecimiento económico, cuyo objetivo es reforzar el papel y la influencia del asociacionismo empresarial.
	AEP Asociación Empresarial de Portugal (AEP) apoya la defensa de la actividad empresarial y tiene como misión “defender los intereses de las empresas y ofrecer servicios que potencien su competitividad”.

Fuente: Memoria anual de Mercadona

Mercadona es considerada una empresa que tiene mucho éxito y es líder en el mercado, puesto que todas las aperturas de supermercados que ha realizado se han hecho con el control de la distribución. La decisión de internacionalizarse en Portugal ha sido por la ubicación en la que se encuentra al estar relativamente cerca y la proximidad logística.

Para darse a conocer en el mercado Portugués la empresa en 2018 comenzó su comunicación con los clientes en las diferentes plataformas de redes sociales, con esto la empresa pretendía que conociera su Modelo de Mercadona. A principios de año lanzó un canal en YouTube llamado Mercadona Portugal para publicar videos de su

modelo y que los “jefes” estuvieran informados de todo lo relacionado con Mercadona, seguidamente creó la página de Facebook Mercadona Portugal. Además en la empresa existen 8 personas a disposición de los clientes para cualquier información acerca de la empresa esto es el servicio de Atención al cliente.

Como en todos los países existe competencia de otros establecimientos que están en crecimiento y al que la empresa deberá de enfrentarse si quiere tener éxito, algunos de estos supermercados son Dia (Minipreço), Sonae MC (hipermercados Continente MC, Supermercados Continente modelo, Continente BomDia), Lidl o Pingo Doce (del Grupo Jerónimo Martins y considerada como la Mercadona portuguesa por su filosofía similar).

4.12. Cuadro de mando integral de indicadores de rendimiento en el ámbito de Recursos Humanos de Mercadona.

Para comenzar definiremos que es un Cuadro de Mando de Recursos Humanos, son herramientas de control de gestión que permite a los directivos de la compañía controlar la actividad de la empresa en su conjunto. Para ello se utilizan indicadores que permiten localizar y actuar si existen desviaciones. Considerando que la clave de éxito de las empresas son las personas, analizaremos su comportamiento como, la retribución de los empleados, formación, conciliación, etc., ya que nos proporciona una importante información que dotara a la empresa a la hora de optimizar sus políticas y decisiones de materia de RRHH. Algunos de los indicadores de RRHH.

Remuneración, Convenio Colectivo y Plan de Igualdad.

Mercadona es considerada como la compañía que mejores sueldos del sector tiene. El “*Periódico 20 minutos*” ha publicado que el 1 de enero de 2019 la cadena de supermercados y los sindicatos firmaron un nuevo convenio colectivo que durará cinco años y que establece el sueldo base mínimo de 1.328 euros brutos al mes tras conocerse el incremento salarial del 1,2 % para el próximo año, basado en aumento del IPC anual.

A este sueldo base se le sumará los complementos de la política retributiva de la empresa, con incrementos de un 11% anual hasta el tramo 5, un aumento progresivo del salario base vinculado al IPC y mejoras en los pluses de nocturnidad y frío. Por ello, los trabajadores que tengan una antigüedad superior a los dos años cobrarán 1.474 euros brutos mensuales, los de más de tres años, 1.636 euros, y los que tienen más de cuatro años cobrarán 1.815 euros brutos, que supone unos 1.500 euros netos al mes, según explican desde Economía Digital.

La compañía sostiene una buena reputación por su estrategia sostenible de recursos humanos. A pesar de los años de crisis Mercadona a seguido contratando a nuevos trabajadores año tras año, tomando diferentes medidas sociales para beneficio de la plantilla, por ello, existe un convenio colectivo y plan de igualdad estando vigente desde 2019-2023.

En 2018 Mercadona ha firmado con los representantes de la Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CC.OO.) el nuevo Convenio Colectivo de Empresa y el Plan de Igualdad. Ambos entraron en vigor el 1 de enero de 2019 y tendrán una duración de cinco años. Este nuevo convenio refuerza al compromiso de la empresa con el empleo estable y de calidad, incorporando importantes medidas de carácter social y refuerza los compromisos de Mercadona en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, por ejemplo la ampliación del permiso de paternidad hasta las 7 semanas.

Figura 17: Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2019-2023



Fuente: Memoria anual de Mercadona

Mercadona apoya con importancia la igualdad entre los trabajadores y la diversidad. Por ello establece en todos los ámbitos en su organización la política de tolerancia cero para que no exista ningún tipo de discriminación ya sea por razón de sexo, estado civil, discapacidad, etc y que todos los empleados tengan las mismas oportunidades. La compañía implanta en su modelo la equidad de manera transversal para que todos los trabajadores tengan el mismo sueldo si ocupan los mismos puestos. De forma similar da fomento a la diversidad con esto incrementa y mejora tanto su competitividad como los resultados que haya obtenido. Por ello, desarrolla que las condiciones laborales entre los trabajadores sean de forma respetuosa, que exista una política de neutralidad corporativa garantizada por los datos obtenidos en la empresa, el equipo de trabajo de Mercadona cuenta con un porcentaje de 64% son mujeres, 860 personas han promocionado en la empresa y el 41% son mujeres, 1.750 mujeres ocupan puestos directivos de un 47% del total.

Además en 2018 Mercadona y las organizaciones sindicales han iniciado un Observatorio paritorio para proporcionar mayor eficacia y flexibilidad a la compañía para que los trabajadores cuenten con unas mejores jornadas laborales y su distribución, este está compuesto por integrantes de todas las partes firmantes en los que se les informará en momentos puntuales de los proyectos que Mercadona tenga pensado crear, dando permiso al Observatorio desplazar previamente a la compañía recomendaciones relacionadas con la jornada o su distribución.

Como ya hemos comentando con anterioridad Mercadona reparte los beneficios obtenidos con sus trabajadores por lo que lleva a cabo un proyecto de crecimiento compartido que aplica la verdad universal de la reciprocidad, es decir, antes de recibir tenemos que dar.

Conciliación y compromiso con el bienestar de la plantilla, Formación del personal.

Para Mercadona es fundamental sus trabajadores por eso pretende que estos lleven una vida laboral y personal de la mejor manera posible, ya que desde 1993 mantiene este compromiso. La compañía apuesta por una mejora continua a través de una política de Recursos Humanos en la que se intenta dar solución a las necesidades de las personas en ambos ámbitos.

Algunas cifras de 2018 muestran estas medidas reforzadas y potenciadas, por ejemplo,

⁸“2.360 madres trabajadoras, el 5% del total de la plantilla, decidiera alargar 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente. Igualmente, 16.062 trabajadoras y trabajadores han optado por disfrutar de jornadas reducidas, al tiempo que algunos de ellos, además, han llevado a sus hijos a alguno de los 4 centros educativos infantiles gratuitos que la compañía tiene desde 2001 en algunos de sus bloques logísticos”.

Todo esto manifiesta las nuevas medidas que se han incorporado en el nuevo convenio como por ejemplo,” la ampliación del permiso de paternidad hasta 7 semanas, el aumento de la excedencia por cuidado de hijos hasta que el menor cumpla los 12 años; o el hecho de que quienes tengan a su cuidado directo un menor de 12 años que estén disfrutando de una reducción de jornada, cuando se agote la edad máxima legal puedan solicitar un cambio de contrato a tiempo parcial hasta los 15 años del menor, y luego volver a tiempo total, si así lo desean”.

Otro punto importante ya comentado con anterioridad para Mercadona es la Formación del personal , esta apuesta por una formación continua para un crecimiento sostenido de la compañía y poder disponer de una plantilla de alto rendimiento y competitiva, algo clave para diferenciarse del sector.

Salud y seguridad en el trabajo.

Mercadona está comprometida a llevar un seguimiento continuo de la salud y la seguridad laboral de sus empleados, por ello instala medidas de manera transversal.

Para ello, realiza estudios para analizar de manera íntegra los procesos internos para dotar a los distintos puestos de trabajo la seguridad oportuna.

Todo ello tiene un objetivo estratégico con el fin de incrementar la cultura de la empresa como métodos preventivos, así en 2018 la empresa ha invertido 9,9 millones de euros en formación y evaluación. Prevalece la evaluación de la posibilidad de existir riesgos psicosociales y la actualización de los módulos de formación de riesgos laborales de las tiendas y almacenes, además de los continuos análisis para la seguridad (adecuación de los equipos de trabajo al RD 1215/1997), Ergonomía (diseño de nuevos puestos de trabajo) e Higiene Industrial (mediciones de polvo de harina, ruido, ozono...).

⁸Memoria anual 2018 Mercadona. Recuperado de: <https://info.mercadona.es/document/memoria-anual-2018>

Además se ha llevado a cabo la adecuada vigilancia de la salud contando con la colaboración de Quirón Prevención, Previs y Cualtis. Asimismo la empresa cuenta con la colaboración de Mazel Asistencia Industrial, Legalplanning, Instituto de Biomecanica de Valencia, SaludOnNet, Canalsalud24 y Psicopreven para poder llevar todo el funcionamiento de la actividad preventiva.

Figura 18: Plan de Prevención y Programa de Salud.

PLAN DE PREVENCIÓN Y PROGRAMA DE SALUD		
Supermercados		
Evaluación de riesgos de los nuevos centros y las reformas realizadas	249	EVALUACIONES REALIZADAS
Formación inicial y periódica	100%	NUEVOS INGRESOS Y FORMACIÓN PERIÓDICA ANUAL PLANIFICADA
	100%	CARNICEROS NUEVO MODELO DE VENTA
	100%	CHARCUTEROS JAMÓN AL CORTE
Formación en emergencias	141	ACCIONES REALIZADAS
Bloques Logísticos		
Riesgos generales y específicos (seguridad instalaciones)	37	CURSOS PROGRAMADOS POR CADA BLOQUE LOGÍSTICO
Seguridad y Salud Laboral		
Incidencia de accidentes de trabajo	19,20‰*	
Duración media de la baja	37	DÍAS
Cobertura campaña vacunación gripe estacional	59%	
Cobertura de exámenes colectiva periódica	81%	
Inversión en prevención de riesgos laborales	9,9	MILLONES DE EUROS
*Índice de incidencia = N° de accidentes con baja / por cada 1.000 trabajadores.		

Fuente: Memoria anual de Mercadona

Absentismo

Según el periódico digital *Información.es* la política de Recursos Humanos de Mercadona han destacado internacionalmente por Harvard Business Review en 2018 por sacar «el máximo rendimiento» de su plantilla. La compañía ha sido reconocida por ser una de las mejores en resolver problemas de sus empleados de una buena manera.

⁹“El absentismo laboral de Mercadona se ha situado en 1,98%, es decir, la mitad de lo que registra el sector ya que estas se sitúan en el 4,3% destaca el último informe de RandstadResearch. Este asunto es importante para la compañía dado su impacto en los costes económicos en el sistema productivo, que se ha traducido en 3.116.727 horas perdidas ya que se consideran como horas no trabajadas, sin contar vacaciones, festivos, ni horas perdidas debido a expedientes de regulación de empleo.”

La duración media de esas bajas ha sido de 37 días como hemos podido observar en la tabla anterior y las enfermedades profesionales más comunes ha sido el síndrome del túnel carpiano y los accidentes más comunes según el informe de gestión son los “sobreesfuerzos del sistema osteomuscular”

Comunicación y diálogo.

Mercadona apuesta por la escucha y transparencia de los empleados para construir una buena convivencia. Para fortalecer esos vínculos la compañía favorece la comunicación con los estos. Con esta técnica pueden detectar y satisfacer sus necesidades para que los empleados se sientan motivados con su trabajo. Además las publicaciones en su página web se hacen de forma periódica y la información institucional y económica que posee esta actualizada

Una entrevista a una trabajadora recientemente jubilada publicada en *TheLuxonomist*, cuenta la historia de sus 23 años trabajados en Mercadona y para ella lo era muy importante el trabajo que le ofrecieron al ser estable, un buen sueldo todos los meses y un cuadrante bastante bueno, destacando la buena relación que tenía con sus compañeros y el buen trato de los clientes.

⁹ Diario Información (2019). Visible en:

<https://www.diarioinformacion.com/economia/2019/04/03/absentismo-laboral-mercadona-situa-1/2134889.html>

Otra entrevista del periódico digital “La Verdad” a un trabajador del Mercadona cuenta que trabajaba con una caja de herramienta todo el día y quemado de eso decidió buscar otro trabajo que encontró hace veinte años en la empresa como pescadero. Resalta todo lo que ha ganado en la empresa en seguridad en él, una buena formación y experiencia. Otro testimonio de un trabajador joven estudiante de Finanzas y Contabilidad, comenzó en 2015 a trabajar en la compañía en campañas de Semana Santa y verano. Los planes futuros de este joven han cambiado ya no quiere ser asesor financiero ni contable sino frutero de Mercadona. Esta muy contento y orgulloso por formar parte de esta empresa.

Satisfacción y quejas de clientes

Como ya hemos comentando con anterioridad Mercadona es uno de los supermercados que más desean los clientes tener cerca con un 33% de los encuestados, según un estudio de la OCU. Los consumidores valoran muchas características a la hora de hacer la compra por ello ven que Mercadona posee todo lo que necesita de una forma equilibrada como puede ser la calidad, precio, amplio surtido, etc.

En la encuesta resalta que más de siete de 10 clientes de la compañía apuntaron que visitaban los supermercados por sus precios, comodidad y su diversidad de productos. Aunque lo que más destaca es su marca blanca en sus productos que es la que le añade valor a la empresa.

En cuanto a quejas he encontrado en *merca2* algunas de las principales quejas sobre la empresa, según antiguos empleados de la compañía relatan que era muy difícil poder darse de baja, , una de las ex empleadas afirmó en un programa de televisión que tuvo una tendinitis agravada por no poder cogerse la baja, otros empleados afirman que han tenido que ir a trabajar incluso con roturas, algunos otros han confesado que si te das de baja, serás perseguido las 24 horas del día, al parecer buscan cualquier excusa para poder despedirte o incluso agotan al empleado que está de baja que deciden renunciar al trabajo.

Otra de las quejas comunes es la no existencia de compañerismo entre los trabajadores con mucha rivalidad entre ellos, por lo que no permite que haya un clima calmado y

agradable entre ellos para poder trabajar con tranquilidad. Otro ex empleado ha confesado que los procesos de selección que realiza la empresa para poder entrar a trabajar en ella son muy duros y los cursos de formación a los que se someten no son tan buenos como ellos hacen ver sino que duran muchas horas y tienes que desplazarte para asistir porque no se hacen en la misma localidad.

5. CONCLUSIONES

En esta nueva sociedad las tecnologías están teniendo una gran penetración. Lo que más resalta de estas nuevas tecnologías son su constante proceso de innovación y su capacidad de influencia.

Cada vez es más habitual encontrar empresas que instauran procesos fundamentados en las TIC, para que sean más eficaces y eficientes, debido que con ello facilitan los procesos de producción, gestión y ventas de las compañías.

Con este trabajo hemos analizado la empresa Mercadona ya que es un claro ejemplo de innovación constante e implantación de tecnologías. Con ello hemos podido saber que es una empresa posicionada a empleados y clientes para mejorar la facilidad de las tareas.

La compañía ha hecho que las tareas que se desarrollan se realicen de forma más sencilla y con más facilidades tanto para los empleados, empresa como clientes.

Otro aspecto a destacar son las ventas, Mercadona es considerada la mejor distribuidora de alimentos de España, además de ser considerada de pagar los mejores sueldos a sus empleados.

Por todo ellos podemos concluir que la implantación de las TIC en las compañías debería de ser crucial y tenidas en cuenta, puesto que con ello se facilitarían tareas y procesos tanto en tiempo como en costes.

Por ello, la implantación de estas nuevas tecnologías es una inversión que a largo plazo serán beneficiosas tanto para la empresa como empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- AERCO (2009). *La función del Community Manager*. Recuperado de: <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>
- Álvaro Gómez Vieites y Carlos Suarez Rey (2011). “*Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*.” Madrid. Ra-Ma Empresa. Recuperado de: https://www.academia.edu/27989811/Sistemas_de_Información_Herramientas_prácticas_para_la_gestión_empresarial
- Gallego, J.C. (2010). *Tecnologías de la información y de la comunicación. Técnicas básicas*. Madrid: EDITEX
- Gallego y Martínez. (2003). *Estilos de aprendizaje y e-Learning. Hacia un mayor rendimiento académico*. Universidad de Murcia. Recuperado de: <http://revistas.um.es/red/article/view/25411/24671>
- Instituto Nacional de Estadística (2017). *Indicadores sobre uso TIC en las Empresas- Años 2016-2017*. Recuperado de: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799
- Luis Gómez Mejía, David Balking, Robert Cardy (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Ed: Pearson.
- Maslow, A. (1943). *Motivación y personalidad: Una teoría sobre la motivación Humana*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Murgich, V. (2017). Características que distinguen a los influencers. Merca 2.0. Recuperado de: <https://www.merca20.com/cuales-las-caracteristicas-distinguena-los-influencers/>
- *Memoria anual 2018 Mercadona*. Recuperado de: <https://info.mercadona.es/document/memoria-anual-2018>
- Pedro Rojas (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0: La nueva forma de encontrar el talento*. Ed. UOC.

- Pérez López (2004), *Una Nueva Teoría de Motivación*. Recuperado de:
[www.ojs.repsasppr.net > index.php > reps > article > download](http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/download)
- Página web de Mercadona. Recuperado de: <https://www.mercadona.es/>
- Página web de *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2018)*. *Análisis del sector Agroalimentario en España*. Recuperado de:
https://www.ivie.es/es_ES/sector-agroalimentario-crece-35-2017-aportacion-al-pib-alcanza-una-cifra-record-casi-62-000-millones/
https://www.ivie.es/es_ES/mercadona-aporta-17-del-pib-3-del-empleo-espana/
- Patricia Rodríguez Quesado, Beatriz Abiar Guzmán, Lucía Lima Rodríguez (2012). *Cuadro de mando integral de indicadores de rendimiento en el ámbito de recursos humanos*. Recuperado de :
https://www.researchgate.net/publication/276949771_El_Cuadro_de_Mando_Integral_como_Herramienta_de_Gestion_Estrategica_del_Conocimiento
- Serna, M (2015). *Las TIC en el entorno empresarial*. Recuperado de:
<http://empretics.blogspot.com/>
- Sandra Cristina Riascos Erazo (2011). *Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano*. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>