



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE MERCADONA

Alumno: Rocío Teresa García Benítez

Mayo, 2020

1. RESUMEN EJECUTIVO:

El trabajo consiste en el estudio del análisis de la estructura organizativa de Mercadona, más concretamente su historia, quién la compone y sus aspectos más importantes a tener en cuenta. Para ello se ha llevado a cabo una descripción de la empresa compuesta por su historia, estructura, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño, factores de contingencia y configuraciones estructurales, como principales puntos, así como un análisis estratégico general de la empresa. Para finalizar, el estudio concluye con la obtención de las conclusiones finales del análisis.

ABSTRACT:

The research consists of a study of the situation analysis of the company Mercadona in Spain, mainly, the history, whos form and its key market indicators. Consequently, a company overview is been conducted, comprising its history, structure, coordination mechanisms, design parameters, contingency factors and structural configurations has been carried out, as main points, as well as an overall strategic analysis of the company. Finally, the study concludes with the final conclusions of the analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	2
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. HISTORIA	6
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
4.1. Misión y visión.....	9
4.2. Entorno general	9
4.3. Entorno específico: cinco fuerzas de Porter	11
4.4. Análisis interno: claves del éxito de Mercadona.....	12
4.5. Estrategia corporativa y competitiva.....	14
5. ESTRUCTURA	15
5.1. Departamentalización.....	18
5.2. Organigrama.....	20
5.3. La organización como sistema de flujos	20
6. PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN	21
6.1. Partes de la organización.....	21
7. MECANISMOS DE COORDINACIÓN	24
8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO	27
8.1. Parámetros de diseño de puestos de trabajo	27
9. LOS FACTORES DE CONTINGENCIA.....	31
10. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES	32
11. OTROS ASPECTOS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	33
11.1. Tecnología de manufactura o servicio	33
11.2. Innovaciones tecnológicas en el proceso productivo	34
11.3. Modelo de Coinnovación	34
12. CONCLUSIONES.....	36
13. BIBLIOGRAFÍA	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1.1. Evolución de Mercadona (beneficio neto).....	10
Gráfico 1.2. Cuota mercado consumo en España.....	12

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1.1. Clientes de Mercadona, sección pescadería.....	13
Ilustración 1.2. Empleados de Mercadona, sección frutería.....	13
Ilustración 1.3. Marcas de Mercadona.....	13
Ilustración 1.4. Tipos de interdependencia organizacional.....	21
Ilustración 1.5. Evolución según antigüedad de los salarios.....	27
Ilustración 1.6. Productos innovadores de Mercadona.....	34
Ilustración 1.7. Centro de Coinnovación.....	35
Ilustración 1.8. Modelo de Coinnovación.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1.1. Departamentalización de Mercadona.....	17
Figura 1.2. Composición parte superior de Mercadona.....	18
Figura 1.3. Organigrama de Mercadona.....	20
Figura 1.4. Cinco partes fundamentales de la organización.....	21
Figura 1.5. Supervisión directa.....	25
Figura 1.6. Adaptación mutua.....	25
Figura 1.7. Normalización de procesos de trabajo.....	26
Figura 1.8. Normalización de habilidades.....	26

2. INTRODUCCIÓN:

El siguiente trabajo estudia, de manera teórica, el análisis de la empresa Mercadona en España. Debido a la crisis en la que ha estado inmersa España durante los últimos años, esta compañía se ha transformado en una gran fuerza en nuestro país, diferenciándose en gran medida de sus competidores. Esto se debe principalmente al gran valor que se le ha dado a la marca del distribuidor por parte de los españoles. La debilidad en la economía y la gran incertidumbre que están atravesando los consumidores en cuanto a sus recursos económicos están siendo ventajas importantes para Mercadona ya que, gracias a ello, su marca de distribuidor o “marca blanca” se ha potenciado, posicionándola como pionera en España. He elegido esta empresa porque es una organización grande y compacta, la cual lleva muchos años puesta en marcha, además de ser una empresa muy conocida nacionalmente y poco a poco se está dando a conocer en Portugal. Otro de los motivos por la cual he elegido esta empresa es porque me gustaría conocer su crecimiento y desarrollo, debido a que es una empresa que funciona muy bien y que a diario tiene miles de clientes en toda España.

La empresa dispone de productos de alimentación, higiene, cuidado personal y del hogar a un precio más bajo con posibilidad de adquirirlo por parte de toda clase de consumidores, siendo su política principal la de “Siempre Precios Bajos”. Con esto, tratan de conseguir su objetivo principal, es decir, la satisfacción de sus cinco componentes a través de su modelo de negocio de “Gestión de la Calidad Total”, teniendo como pieza fundamental a “El Jefe” (cliente).

En cuanto a la estructura del trabajo, se puede decir que queda dividido en: una descripción de la empresa, un breve análisis estratégico y las partes fundamentales del análisis estructural. En primer lugar, se realiza una descripción de Mercadona compuesta por la trayectoria empresarial. En segundo lugar, se realiza un breve análisis estratégico para conocer un poco más la empresa, seguido de una estructura. Posteriormente un estudio de las partes fundamentales de la organización y las funciones principales de los departamentos. También se ha llevado a cabo un estudio de los mecanismos de coordinación que se encuentran en la empresa. Se ha considerado importante estudiar los parámetros de diseño, Además se ha realizado un estudio de los diversos factores de contingencias, y de las configuraciones estructurales. Por último, se ha hablado de algunos puntos interesantes a la hora de realizar el análisis.

Para concluir con el estudio, se han incorporado una serie de conclusiones donde se puede observar cada uno de los puntos y los aspectos más importantes sacados de la realización del trabajo.

Gracias a esto, he podido llevar a la práctica aspectos importantes estudiados en la asignatura de Diseño y Funcionamiento de la Organización, en tercero de carrera.

3. HISTORIA:

La compañía se creó en el año 1977 por el matrimonio formado por Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso Mocholí, y comenzó su trayectoria dentro del Grupo Cárnica Roig. Este grupo cárnico fue evolucionando hacia el sector de las tiendas de ultramarinos. Tan solo cuatro años más tarde, los hijos del matrimonio Roig Ballester, Juan, Fernando, Trinidad y Amparo, junto a la mujer de Juan Roig, compraron la empresa Mercadona a Francisco Roig. Por aquel entonces la empresa contaba con un total de 8 empresas, con una superficie aproximada de 300 m² cada una de ellas. Mercadona comienza a operar de manera independiente, con Juan Roig como director de la compañía, cargo en el que continúa actualmente. En el año 1982, se empieza usar el código de barras en todas las tiendas de la empresa, siendo la primera compañía en implantar esta medida en España. Cuatro años después, la sociedad crea una tarjeta gratuita de compra para el uso de los clientes. Se crea un centro logístico en la localidad de Riba-roja del Turia (Valencia) en el año 1988, cuya novedad principal de este es la total automatización del mismo, lo que ayuda a mejorar la eficiencia, la rapidez y el control de la compañía sobre sus productos. En ese mismo año, la firma adquiere la cadena de supermercados “Superette”, que contaba con 22 tiendas distribuidas en Valencia. Un año más tarde compra “Cesta Distribución” y “Desarrollo de Centros Comerciales”, dos empresas de supermercados que le permitieron empezar a tener presencia en Madrid. En el año 1990 el matrimonio formado por Juan Roig y su esposa Hortensia María Herrero deciden comprar parte de la compañía al resto de hermanos Roig y adquieren la mayoría del capital de Mercadona. Al año siguiente la sociedad adquiere otras dos cadenas de supermercados, “Dinos” y “Super Aguilar”, que le permiten seguir creciendo y desarrollándose. Ese mismo año inicia el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) con todos sus proveedores, lo que le permite seguir optimizando los procesos y la eficiencia. En el año 1992 la empresa ya cuenta con más de 10.000 trabajadores dentro de su plantilla, además de poseer 150 establecimientos de distribución. Un año más tarde, se implanta en

la compañía su política de Siempre Precios Bajos (SPB), que más tarde evolucionaría en el Modelo de Calidad Total. Posteriormente Mercadona crea, en el año 1996, una serie de marcas “blancas” propias, que son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Mercadona abre la tienda número 200 de la compañía en Segorbe (Castellón). Ese mismo año se crea un convenio colectivo para todos los trabajadores de la empresa. Un año más tarde se lleva a cabo el acuerdo para la unión con los almacenes Gómez Serrano, de la localidad de Antequera (Málaga). Mercadona comienza su expansión hacia Cataluña con la adquisición en el año 1998 de los supermercados “Almacenes Paquer” y “Supermercados Vilaró”. *Con la unión de Almacenes Gómez Serrano y la reciente compra del grupo catalán Paquer, Mercadona refuerza su posición en el segmento español de los supermercados, con 325 centros distribuidos en 24 provincias y 10 comunidades. La facturación supera los 330.000 millones de pesetas y la plantilla la componen unas 14000 personas* (Clemente J., 1998)

En 1999 finaliza el proceso en el que se convertían a todos los trabajadores de la plantilla, en trabajadores fijos, que en ese momento superaba los 16.000 trabajadores. Se crea a su vez un nuevo bloque logístico, esta vez en la localidad de Antequera (Málaga). También en este año se inicia un proyecto destinado al desarrollo e implantación de las perfumerías. Con la llegada del 2000, la firma construye un nuevo centro logístico, esta vez en la localidad de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona). Además, ese mismo año, se celebra una reunión interproveedores de la compañía. Del mismo modo, se firma un convenio colectivo de los trabajadores con vigencia hasta el año 2005. Un año más tarde, la compañía crea dentro del centro logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona) un centro educativo gratuito para los hijos de los trabajadores de este mismo centro. Ese año se abre la tienda número 500 de Mercadona, en Linares (Jaén). En el año 2003 se convierte en la primera empresa en realizar una auditoría ética. Se lanza la nueva línea de perfume llamada Hortensia H. La empresa a su vez inaugura otro centro logístico en la ciudad de San Isidro (Alicante), dicho centro contará también con el servicio de centro educativo, convirtiéndose en el segundo centro logístico con esta característica. Al año siguiente se inaugura otro centro logístico, esta vez en Huévar (Sevilla). Este centro será el tercero que cuente con centro educativo para los hijos de los trabajadores. A su vez, el Comité de Dirección toma como normal no abrir los supermercados los domingos. En 2005 se inaugura un nuevo centro logístico en Granadilla de Abona, en la isla de Tenerife. En ese mismo año se firma el convenio colectivo para el periodo 2006-2009. Al año siguiente, y coincidiendo con el vigesimoquinto aniversario de la empresa, se inaugura la tienda

número 1000 en Calp (Alicante). Se inaugura en el año 2007 la primera parte del bloque logístico Almacén Siglo XXI en Ciempozuelos (Madrid). Ese año es reconocida por Reputation Institute como la cuarta empresa mejor valorada del mundo en reputación corporativa. Al año siguiente se inaugura el gran bloque logístico de Ingenio, en la isla de Gran Canaria. A su vez se produce una reconversión en el Modelo de Calidad Total, y se ofrece el Carro Menú, el carro de la compra más barato y con mayor calidad del mercado. En 2009 se firma de nuevo un convenio colectivo, esta vez para los años 2010-2013. Un año después, Mercadona comienza a seguir un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, que se basa en el liderazgo y la cultura del esfuerzo. En el año 2011 Mercadona cumple treinta años de un modelo sostenible que trata de hacer crecer a los cinco componentes de la compañía, por otra parte en año Mercadona comienza a cobrar las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuo. En 2012 se superan las 1.400 tiendas en España y la plantilla alcanza la cifra de 74.000 empleados. Se crean acuerdos con las cofradías marineras para que el pescado le sea directamente suministrado a Mercadona. En 2013 se firma el nuevo convenio colectivo que durará hasta el año 2018, además de abrirse un nuevo centro logístico en Guadix (Granada). En 2014 abre el supermercado 1.500, ubicado en la ciudad de Santander y también pone en marcha del nuevo Centro de Proceso de Datos situado en Albalat dels Sorells (Valencia). Dos años más tarde da el visto bueno a iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal, además inaugura los dos primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, ubicados en el Puerto de Sagunto (Valencia) y en Peligros (Granada). En el año 2018 lanza en Valencia el nuevo servicio de venta online. Implanta en sus supermercado de la nueva sección de “Listo para Comer”, por último en ese mismo año firma del Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad 2019-2023.

En 2019, Mercadona se internacionaliza, por lo que abre su primera tienda fuera de España, en Portugal. *“Mercadona abrirá mañana martes, 2 de julio, su primera tienda en Portugal, concretamente en la zona de Canidelo, en Vila Nova de Gaia (distrito de Oporto)”* (ABC Sevilla, 2019)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

4.1. Misión y visión:

Mercadona para poder realizar su objetivo principal que es la satisfacción de sus clientes, tiene una misión y visión que le permite ver cuáles son las acciones que debe de llegar a cabo para llegar a alcanzar sus metas.

“Una forma de proporcionar a la dirección un enfoque y dirección estratégica que define el negocio de la organización, establece su misión y metas y articula sus principales valores filosóficos” (Gareth R. J., 2013)

La misión de Mercadona es poner en práctica el modelo de negocio, que tiene como objetivo principal la satisfacción de sus clientes. Para esto, busca cubrir las necesidades de alimentación, bebida, cuidado personal y limpieza del hogar mediante los trabajadores, los acuerdos con sus proveedores y la innovación constante.

“La visión consiste en una declaración formal de logros y expectativas a largo plazo que la empresa trata lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias.”(Gareth R. J., 2013)

En este sentido la visión de Mercadona tiene como objetivo principal, conseguir que su Cadena Agroalimentaria Sostenible esté bien posicionada en el mercado, en la sociedad y en el entorno de ésta y que sea líder, ya que el cliente es la pieza fundamental de la empresa.

4.2. Entorno general:

El entorno general son los diferentes factores que influyen por igual en todas las empresas.

Los diferentes factores que se deben tener en cuenta en el entorno general de la empresa:

- El Gobierno, ya que las diferentes normativas y leyes que aprueban los organismos públicos hacen que la empresa tome una decisión u otra, por esto Mercadona dispone de un departamento jurídico para tener a la empresa informada y actualizada sobre estos cambios.

Por ejemplo, el Gobierno de España ha dado varias subvenciones para el desarrollo del transporte de mercancías en Canarias.

- La sociedad es algo que siempre influye en Mercadona, ya que tiene una repercusión fuerte en ella. Los cambios demográficos afectan a la compañía y Mercadona desde sus inicios ha observado dichos cambios y los ha visto como una oportunidad de negocio, este ejemplo se observa en la comunidad autónoma de Andalucía, en la provincia de Almería en la cual, Mercadona instaló un

supermercado en el cual los habitantes podían hacer sus compras, ya que previamente no existía ninguno.

- Las condiciones económicas tienen repercusión sobre todas las empresas, pero cada una debe de adoptar diferentes medidas para hacerle frente. En España se inició una crisis en 2008 la cual fue muy importante, por lo que Mercadona tomó la decisión de realizar una serie de medidas, en las cuales se encontraban reducir los precios, por lo que suprimieron la duplicidad de productos, esto permitió a los clientes y a la empresa un gran ahorro, durante este periodo Mercadona creció aunque de manera ralentizada con respecto a años anteriores. En la tabla se puede observar la evolución. *“Mercadona superó en 2008 por primera vez los 1.000 millones de euros de efectivo disponible: tras descontar la deuda que entonces tenía contraída con la banca, ya muy reducida, tenía en caja 1.287 millones de euros”* (Delgado C., 2015)

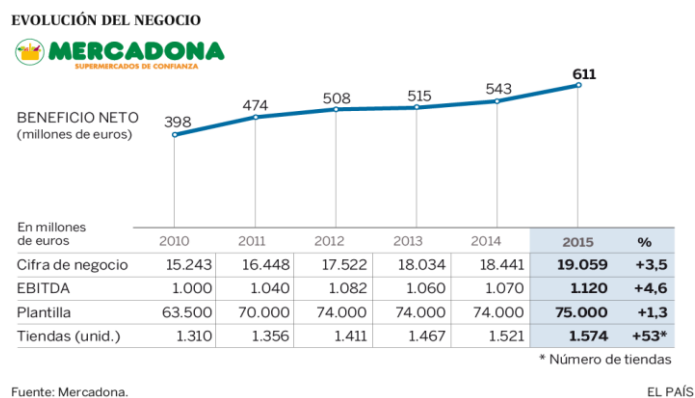


Gráfico 1.1. Fuente: El País

- El sector tecnológico y las diversas innovaciones ayudan a que siempre que exista una venta pueda aprovecharla, aunque también puede afectar negativamente ya que si no lo aprovecha y los competidores si, puede quedar obsoleta. Mercadona intenta aprovechar las innovaciones y las incorpora en la compañía, como por ejemplo el pago contactless o con las nuevas tiendas ecoeficientes, esto ha supuesto una gran inversión.
- El sector financiero, en este aspecto Mercadona en 2012 liquidó toda la deuda pendiente que tenía con los bancos, y actualmente se financia con recursos propios, y las nuevas aperturas o renovación de supermercados los financia con recursos en caja.

4.3. Entorno específico: cinco fuerzas de Porter.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo” (Porter M., 1980)

Estas cinco fuerzas en Mercadona se aprecian:

- Poder de negociación de los clientes: los clientes tienen diversas posibilidades de compras, aunque siempre intentarán buscar el precio más bajo, en este aspecto Mercadona es la mejor opción ya que tiene la filosofía de tener siempre los precios bajos.
- Poder de negociación con los proveedores: las condiciones a los proveedores las pone Mercadona, los maneja con un compromiso rentable a largo plazo, aunque siempre logrando sacar lo máximo que estos pueden ofrecerle.
- Amenaza de nuevos competidores: es uno de los problemas principales que se le presenta a Mercadona, aunque ya tiene consolidada su expansión. Por este motivo es difícil que algún competidor directo pueda entrar al mercado.

Pueden aparecer pequeñas tiendas, almacenes... pero un supermercado que cuenta con tantos establecimientos abiertos al público, no puede aparecer todos los días, por esto es complicado competir directamente con Mercadona. Una de las principales barreras de entrada estratégica donde Mercadona está muy bien posicionado Mercadona es en la marca, ya que fuerte valor de marca crea lealtad en los clientes y, por lo tanto, desalienta a las nuevas empresas, además otra barrera de entrada a la cual le costaría hacer frente a nuevos competidores sería el precio, ya que Mercadona tiene unos precios bajos con una producción elevada, por lo que los nuevos competidores no pueden obtener beneficios a esos precios.

- Amenaza de productos sustitutivos: esto es una amenaza diaria para Mercadona, aunque Mercadona es una empresa fuerte y con un poder negociador alto por lo que está bien posicionada en todos los productos, con la calidad y el precio necesario. Es muy complicado encontrar un sustituto en sí, en este sector quizás sería la agricultura que se encarga del consumo directo o incluso las cadenas de comida a domicilio. Mercadona en su página web escribe: “*El jefe se sitúa en el*

centro de todas las decisiones de la empresa. Para Mercadona, innovar es estar pensando constantemente en el jefe para ofrecerle soluciones a sus necesidades que les añadan valor y por las que estén dispuestos a pagar”

- Rivalidad entre los competidores: Mercadona como ya se ha comentado anteriormente es una de las empresas con mayor número de pequeños competidores, aunque encontrar un competidor que pueda hacerle frente a sus estrategias, poder e innovación es realmente complejo. Aun así existen otros competidores en el mercado, de similar dimensión y aunque la posición competitiva relativa de Mercadona sea muy favorable, existe rivalidad en el sector de la distribución alimentaria. *“La compañía capitaneada por Juan Roig se alza con una cuota de mercado del 25,5%, 0,6 puntos más que en 2018.”* (H. Asenador S., 2020)

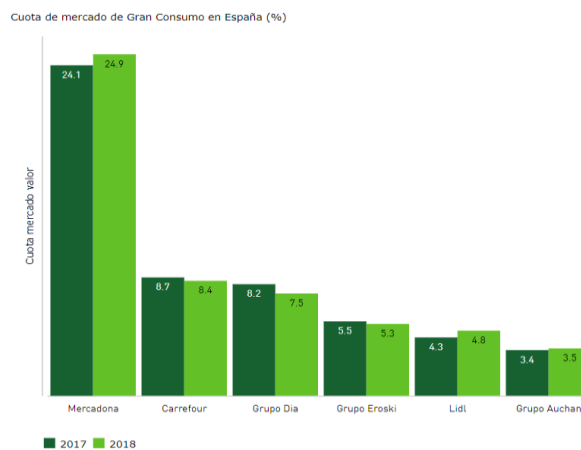


Gráfico 1.2. Fuente: google.es

4.4. Análisis interno: claves del éxito de Mercadona.

1. El cliente:

La principal filosofía de Mercadona es que el cliente es el jefe, en 2019 confiaron 5,4 millones de familias en este supermercado. Los principales objetivos de esta cadena es tener la mejor calidad al menor precio posible. Según estudios donde se ha analizado el éxito de Mercado, señalan que la fórmula principal donde se ha asentado Mercadona es el Modelo de Calidad Total, en la cual el supermercado trata de satisfacer según orden de importancia, cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital.

“Según el informe, los hogares españoles gastaron un 1% más en valor en productos de gran consumo dentro del hogar en 2019. En términos de volumen, el mercado ha retrocedido un 0,9%, sobre todo por la alimentación envasada, que cae un 1,2%, y por

un mayor consumo fuera del hogar; a pesar del incremento de las opciones para consumir dentro del hogar, como la comida lista para consumir que ofrecen los grandes distribuidores y que han multiplicado su oferta en el último año.” (El Independiente, 2020)



Ilustración 1.1. Fuente: google.es

2. Los empleados:

Una de las principales características de Mercadona es que los empleados se sienten contentos y felices de trabajar en estos supermercados. Cobran 1198 euros en neto al mes desde su entrada. El principal síntoma de esta felicidad es el poco absentismo laboral.



Ilustración 1.2. Fuente: google.es

3. El éxito de la marca blanca:

Una de las claves de Mercadona son las marcas blancas, las tres más importantes son Bosque Verde, Hacendado y Deliplus. Los supermercados cuentan con 1400 proveedores totales y 3074 proveedores comerciales, que fabrican y le suministran los diversos productos.

Nuestras marcas:



Ilustración 1.3. Fuente: google.es

4. Mejora constante:

Esta cadena de supermercados siempre mira hacia el futuro y la innovación. Por ejemplo ha implantado un sistema de descarga nocturna en 453 supermercados, con lo que ha reducido la utilización de numerosos camiones. Otro ejemplo sería la insonorización de los diferentes establecimientos de la cadena.

Y su posterior mantenimiento, procurando que la tienda se encuentre como el día de la apertura durante la vida útil de esta.

4.5. Estrategia corporativa y competitiva:

“La estrategia es el conjunto de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para alcanzar las metas de la organización” (Daft, 2015)

Mercadona posee una estrategia corporativa, que se caracteriza por un crecimiento constante por las siguientes razones:

- Dirección de desarrollo:
 - Penetración de mercado:

Acciones:	Motivos:
❖ En 2009 baja los precios un 10%. ❖ En 2010 vuelve a la estrategia de sencillez. ❖ Relanzamiento de la nueva imagen de la Tarjeta Mercadona.	❖ Se busca incrementar las ventas y captar nuevos clientes. ❖ Se refuerza ventaja competitiva de economías de escala y SPB. ❖ Se mejora el conocimiento de la marca. ❖ Se entiende que se encontraban en un mercado no saturado.

- Desarrollo de mercado:

Acciones:	Motivos:
❖ Mercadona comienza a abrir diferentes supermercados en nuevos sitios.	❖ Pretende alcanzar nuevos segmentos y nuevas áreas geográficas. ❖ Se dispone de recursos para facilitar dicha expansión. ❖ Le ha permitido maximizar su capacidad productiva.

- Desarrollo de producto:

Acciones:	Motivos:
❖ Lanzamiento de sus marcas blancas. ❖ Nuevas secciones de frescos. ❖ Estrategia delantal.	❖ Se crean productos nuevos y se mejoran los anteriores existentes. ❖ Se ofrece una imagen de renovación y liderazgo.

- Diversificación hacia atrás: según la memoria anual de 2019, Mercadona trabaja con 3074 proveedores comerciales, 1400 proveedores totalers y 13354 proveedores de servicios. Con todos ellos la empresa tiene un acuerdo de colaboración y compromiso de relaciones a largo plazo dando lugar a contratos de por vida. Es por esto que dichos proveedores están inmersos en el proceso de satisfacción total de la empresa, y con la calidad de sus productos.
- Predominio del desarrollo interno: según Guerras y Navas (2015) el desarrollo interno es el que la empresa realiza a través de inversiones en su misma estructura, consiguiendo un mayor tamaño, mediante contratación de personal, nueva maquinaria... La compañía se ha desarrollado de manera gradual y continua, desarrollando sus propios recursos y capacidades.

5. ESTRUCTURA:

En cuanto a su estructura y expansión en el territorio español, Mercadona está presente en 17 provincias de 48 Comunidades Autónomas y tiene un total de 1636 supermercados, de los cuales 10 se encuentran en Portugal.

Cuenta con 1400 proveedores totalers, 3074 proveedores comerciales y 13354 proveedores no comerciales o de servicios. Mercadona tiene 90000 trabajadores, 900 de ellos en Portugal, por lo que en España tiene una cuota de empleo del 3,6%. Obtiene un beneficio neto de 623 millones de euros, con una inversión de 2200 millones de euros, realizando una facturación de 25500 millones de euros.

Su normativa de aplicación está formada por Estatutos Sociales. Los mencionados estatutos regulan desde su creación hasta su fin, estableciendo su denominación, domicilio, finalidad, capacidad, derechos y deberes de los socios y miembros que componen la empresa, las relaciones societarias, es decir, las de los

propios socios y las de estos con la sociedad, al igual que las de la sociedad con terceras personas.

Comité General de Dirección:

Este Comité General de Dirección es el encargado de obtener los objetivos financieros y no financieros previamente marcados por el Consejo de Administración. Dicho Comité es el que toma las decisiones estratégicas y es la alta dirección de la empresa. *“La cadena de supermercados sustituye de golpe a los responsables financiero, de RRHH y compras de transformados del campo. Lo justifica por la necesidad de aplicar cambios permanentes”* (Romero V., 2019)

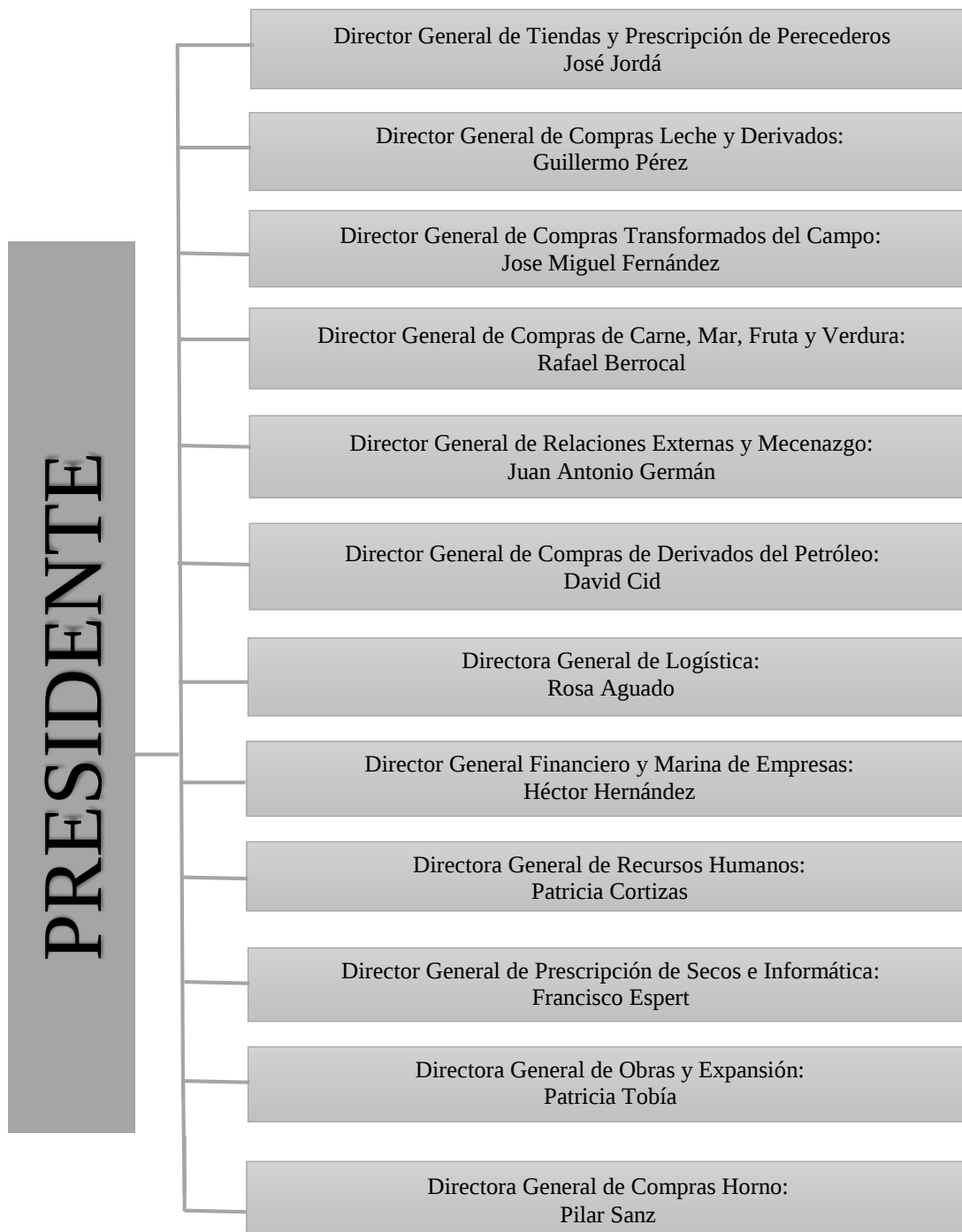


Figura 1.1. Fuente: Elaboración propia, a partir de mercadona.es

Consejo de Administración:

El Consejo de Administración es el máximo órgano de la organización, toman decisiones que afectan a toda ella. Sus principales funciones son:

- Aprobar las estrategias de la compañía.
- Controlar la ejecución y consecución de los objetivos.
- Tomar decisiones sobre asuntos importantes.

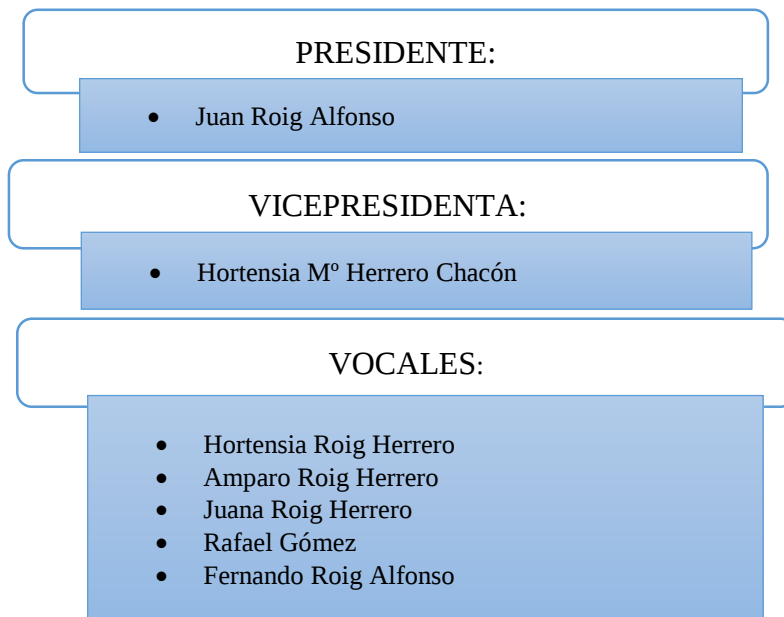


Figura 1.2. Fuente: Elaboración propia, a partir de mercadona.es

5.1. Departamentalización:

Para Gibson J.L. (2006) la departamentalización es el proceso por el cual una organización es dividida estructuralmente por la combinación de los diferentes departamentos con alguna característica en común.

Directivos: las funciones que realizan son:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos.
- Organizar y llevar a cabo un conjunto a corto y largo plazo de metas junto a objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de gerentes corporativos.
- Mantener relaciones estrictas con las oficinas de administración para comprobar que los análisis y registros se estén realizando de forma correcta.
- Crear y establecer relaciones agradables con los gerentes corporativos, clientes y proveedores para asegurar que la empresa funciona correctamente.

Director General de Prescripción: se encarga de identificar las diferentes necesidades de los clientes e intentar adaptarse a dichas necesidades para poder resolverlas eficazmente. Es una labor en la que tienen un papel muy importante los propios empleados de los supermercados. Es por esto, que la antigua Dirección General de Prescripción, se ha dividido en dos: productos secos y productos perecederos. Las funciones que realizan son:

- Cada uno de los directores de ambos departamentos se encargan de sus diferentes productos, el de productos secos (productos relacionados con la limpieza y estética), por su parte el de productos perecederos (todo lo relacionado carnicería, pescadería, panadería y charcutería), ambos deben llegar a un acuerdo de precios entre los proveedores.
- Tiene que realizar un análisis dentro de su mercado, para observar cuales productos son los preferidos por el consumidor y cuales no se están consumiendo.
- Realizan estudios para poder mejorar las características de los productos, para que se adapten mejor a las necesidades de los clientes.

Directores Generales de Compras: busca conseguir el mejor acuerdo de precio con los proveedores, aunque se centra más en conseguir una buena relación para que sea duradera con los diferentes proveedores. Las funciones que realiza son:

- Establecen la política de compras de la empresa, en términos de calidad, cantidad y precios. También establece los objetivos económicos anuales junto con la ayuda de la Dirección General y el presidente.
- Analiza los diversos departamentos y elegir los diferentes proveedores.
- Seguir el programa de Gestión de Proveedores.
- Tener un control y realizar un seguimiento de los proveedores, manteniendo siempre un contacto con ellos
- Supervisar el stock en los supermercados.

Directora General de Logística: es un puesto donde cual se debe de tener una visión internacional y además tener un buen sentido de la negociación. Las funciones que realiza son:

- Definir la política de transporte de la empresa, entre donde se encuentran los lugares de producción y de almacenaje y el cliente.
- Organizar, modificar y negociar las condiciones con los transportistas de las mercancías.
- Organizar y gestionar las plataformas de distribución.
- Tiene la labor de asegurar y de optimizar el stock del supermercado, para ellos debe de contar un buen sistema de información.

Directora General de Recursos Humanos: este departamento está formado por la Directora General, con la ayuda de un técnico especializado en Recursos Humanos y varios administrativos. Las funciones que realizan son:

- Organizar las plantillas de los diversos supermercados.

- Se encarga de la incorporación, retribución o promoción de los diferentes empleados de la empresa.
- Coordinar todo lo que esté relacionado con la salud y seguridad.
- Elaborar un plan de seguimiento y cumplimiento del plan estratégico por parte de los trabajadores.

Directora General de Obras y Expansión: las funciones que realiza son:

- Llevar a cabo el plan de la realización y ejecución de obras de los supermercados.
- Se encarga de la puesta en marcha de los nuevos establecimientos, además de su mantenimiento.
- Buscar y coordinarse con las personas para las firmas para implantar nuevos supermercados.

Director General Financiero: debe manejar toda la parte de contabilidad y finanzas. Las funciones que realiza son:

- Realización de los Estados Contables y Financieros de la compañía.
- Gestión de Tesorería, Gestión de Cobros...
- Supervisar la relación con las auditorías y administraciones externas.
- Seleccionar, desarrollar y formar sus equipos de trabajo.

5.2. Organigrama:

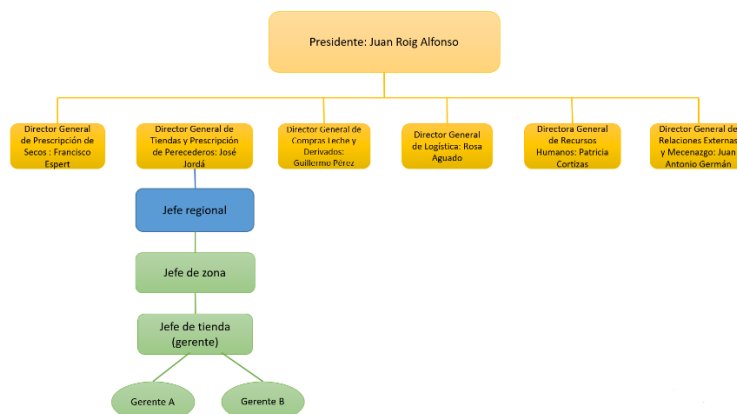


Figura 1.3. Fuente: Elaboración propia, a partir de mercadona.es

5.3. La organización como sistema de flujos:

Mercadona tiene una estructura funcional, es decir, dispone de una serie de departamentos que contactan con diversos proveedores para realizar una serie de acuerdos y así tener un aprovisionamiento de los productos como fruta, verdura, carne... Los diferentes supermercados que forman esta empresa son independientes, esto quiere decir, que cada uno realiza unos pedidos diferentes y controla su propio stock.

Por otra parte sería bueno explicar que los diferentes departamentos y supermercados persiguen un objetivo común, la satisfacción del cliente, como cada uno trabaja de una manera independiente, Mercadona cuenta con una interdependencia de trabajo baja y según James Thompson, el cual explicó las clases de interdependencias, Mercadona pertenece a la clase de interdependencia compartida (agrupada), es decir, es el tipo de interdependencia cuyo flujo de trabajo no fluye entre las diferentes unidades que conforman la empresa. Para una interdependencia como la que tiene Mercadona, es decir, compartida sería oportuno disponer de una estructura divisional interna.

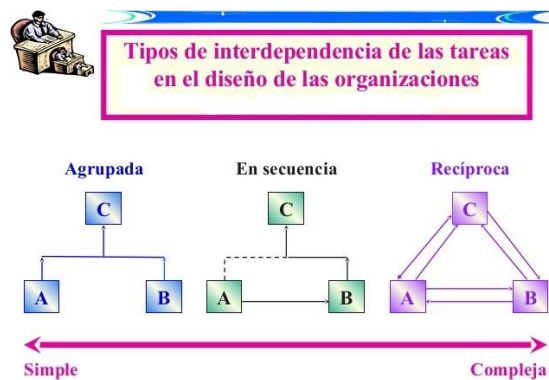


Ilustración 1.4. Fuente: google.es

6. PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN:

6.1. Partes de la organización:

Las cinco partes fundamentales de la organización son:

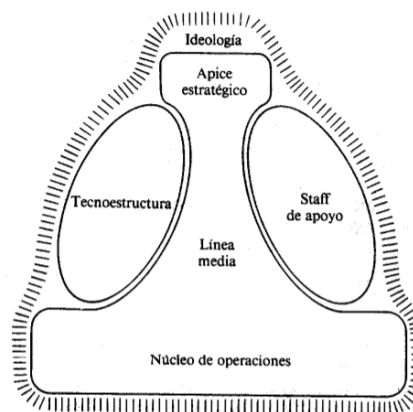
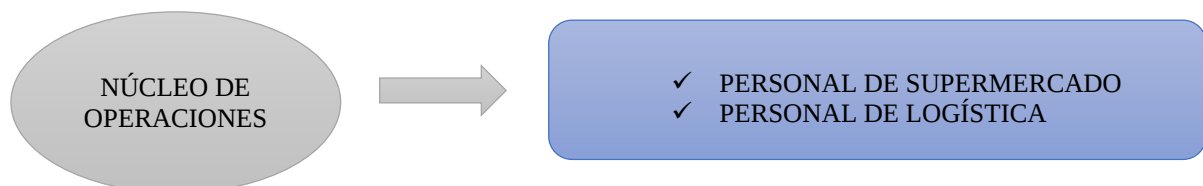


Figura 1.4. Fuente: Mintzberg H., 1984.

- ❖ El núcleo de operaciones según Mintzberg (2012) comprende a aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico, por lo que

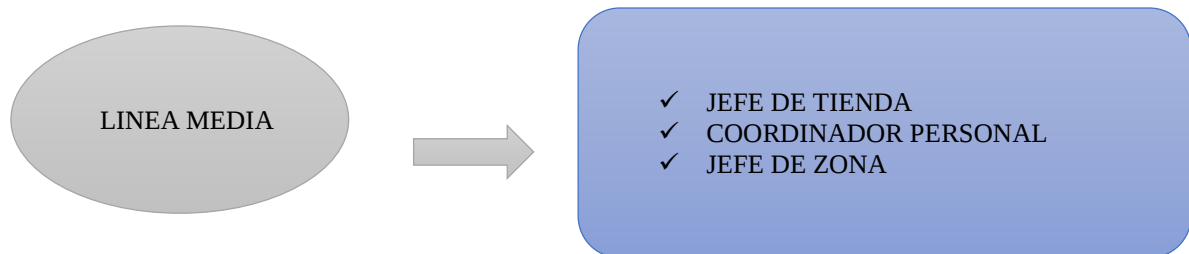
están directamente relacionados con la producción de los diferentes productos y servicios. Mercadona está compuesto por un 90000 empleados, de los cuales el 88% pertenece al personal que se encuentra en los supermercados, el 8% que corresponde a la logística y el resto, 4%, corresponde al personal de oficina. Por ello, el núcleo de operaciones está compuesto por el personal de tienda y logística, es decir, la mayoría de los trabajadores de la empresa, los cuales realizan las actividades básicas y primarias para el correcto funcionamiento.

En los centros logísticos que Mercadona tiene repartidos por toda España es el lugar donde se realizan las labores por parte de los trabajadores cuyas actividades principales son, la preparación de pedidos, su transporte desde fábricas hasta los bloques logísticos, para más tarde transportarlo a las tiendas, aunque el personal que se emplea en estas actividades cada vez es menor, debido a que hay máquinas que realizan este tipo de actividades para reducir el tiempo de realización, así puede mejorar la calidad y productividad del trabajo. Por último, los trabajadores de tienda, los cuales son la mayoría, realizan tareas como reposición de productos, limpieza, vender, cobrar y el objetivo principal, atender y satisfacer a los clientes.

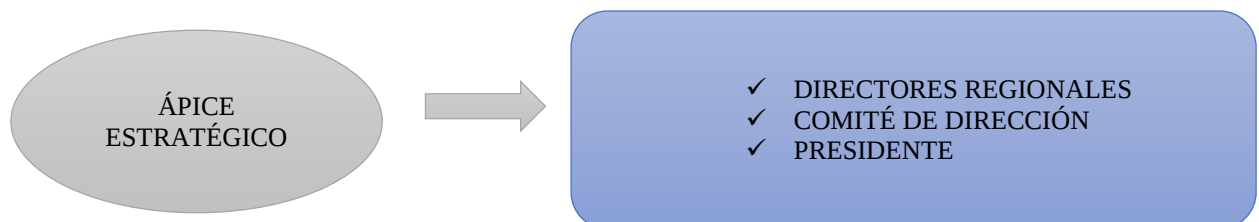


- ❖ La línea media según Mintzberg (2012) se encuentra unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, equipados de autoridad formal. En la línea media nos encontramos a los directivos que realizan la función de comunicación entre el director general y el núcleo de operaciones, directivos como el de compras, el de tiendas, el de logística... Por debajo se encuentran los jefes de zona cuya función principal es la gestión de los supermercados. En los supermercados se encuentran el jefe de tienda y el coordinador personal, en cada supermercado se encuentran ambos, aunque realizan diversas funciones. El coordinador personal coordina, planifica y dirige al personal que tiene a su cargo y supervisa que limpieza, reposición de productos y pedidos esté correcto, aunque también tiene funciones como la atención al cliente.

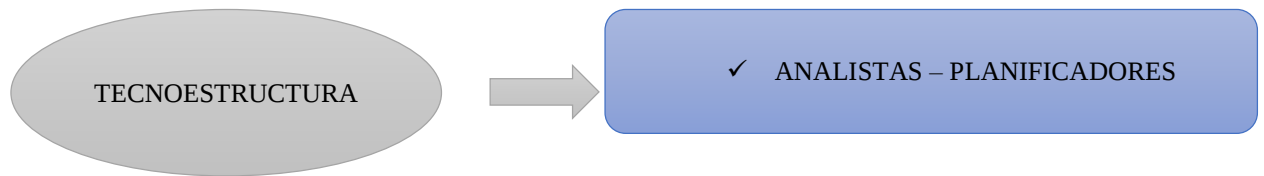
Los jefes de tienda, por otra parte, tienen las funciones principales de organizar las actividades que se realizan en el supermercado y que este cumpla con todas las exigencias de calidad, seguridad, atención al cliente e higiene. Estos jefes de tienda tienen que informar de todo a los jefes de zona.



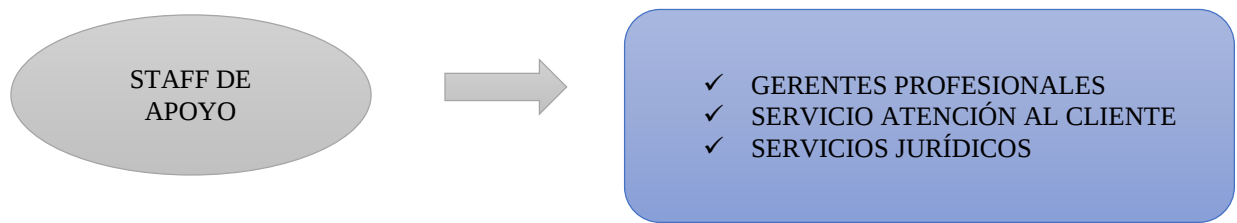
- ❖ El ápice estratégico según Mintzberg (2012) se encarga de que la organización cumpla con su misión y así satisfacer los intereses que de las personas que controlan la organización. Dicho ápice está compuesto por los Directores regionales y Comité de Dirección compuesto a su vez por los directores generales de los departamentos en los que se encuentra dividido Mercadona como ya se ha detallado en la figura 1.1., y el presidente de Mercadona, Juan Roig.



- ❖ La tecnoestructura son grupos de personas fuera de la jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. *“Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización”* (Mintzberg, 2012). Está compuesta por los analistas así como su personal administrativo, también la compone los planificadores.
- Algunos trabajadores que forman parte de la tecnoestructura son el conjunto de ingenieros, técnicos o controllers que en ocasiones no vienen recogidos en el organigrama.



- ❖ El staff de apoyo se encarga de proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. *“Si echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operación”* (Mintzberg, 2012). Lo conforman el personal de Servicio de Atención al Cliente, los servicios jurídicos y los diferentes gerentes profesionales que realizan su trabajo para los diferentes departamentos.



7. MECANISMOS DE COORDINACIÓN:

Según Mintzberg (2012) existen cinco mecanismos de control que explican la manera en la cual las organizaciones coordinan su trabajo, los cuales son supervisión directa, adaptación mutua, normalización de procesos de trabajo, normalización de habilidades y normalización de resultados.

- Supervisión directa: es un mecanismo en el cual una persona coordina las actividades de la compañía dando órdenes a otros, supervisa las actividades que se realizan y proporciona dirección constante. Mercadona tiene asentado este mecanismo de manera que el presidente coordina y supervisa la labor del Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. Del mismo modo, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección dan órdenes y coordinan a los jefes de zona, estos jefes de zona controlan el trabajo que realizan los jefes de tienda, y

por último estos jefes de tienda supervisan el trabajo de los gerentes que controlan a los trabajadores de los diversos supermercados.

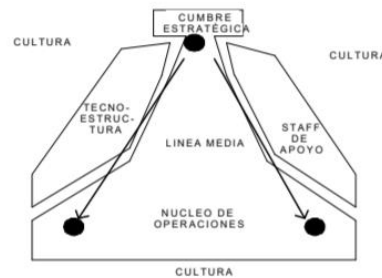


Figura 1.5. Fuente: google.es

- Adaptación mutua: este tipo de mecanismo consigue la coordinación de todos los trabajadores mediante la comunicación informal. Por ejemplo, hay una concordancia en la cadena de montaje para lograr una eficiencia alta y un gran ahorro en los costes, a su vez hay una serie de pautas para que se puedan cubrir y satisfacer las necesidades del cliente conforme vayan apareciendo, para conseguir buscar una solución sin problema.

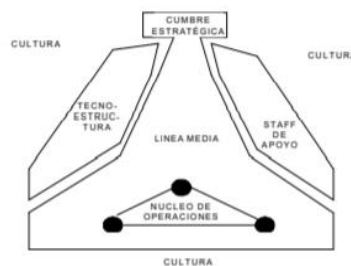


Figura 1.6. Fuente: google.es

- Normalización de procesos de trabajo: mecanismo por el cual se regulan los pasos para el desarrollo de las actividades. Los trabajadores de Mercadona siguen una serie de rutinas y procedimientos las cuales son muy repetitivas y se realizan diariamente de manera casi idéntica, aunque eso es algo normal en cualquier organización grande. Un ejemplo de este mecanismo sería, la manera de colocar los estantes que se le tiene que explicar a los reponedores, la forma de almacenar los diferentes productos, o cómo se deben realizar los cobros a los diversos clientes entre otros.

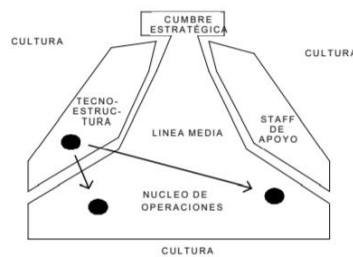


Figura 1.7. Fuente: google.es

- **Normalización de habilidades:** mecanismo el cual preestablece las habilidades necesarias para desarrollar cada puesto de trabajo. Mercadona destina importantes recursos a la formación de sus trabajadoras y trabajadores. No solo se fomenta la formación, también las oportunidades de promoción interna. Las ofertas a las cuales se pueden optar a través del portal de empleo, son como empleado, técnico cualificado y mando intermedio. Para trabajar como empleado no se necesita una experiencia mínima, solo tener el título de ESO. En el segundo escalón se encuentran los técnicos con cualificación que deben tener algún tipo de cualificación, aunque siguen siendo empleados y no tienen responsabilidad de mando sobre otros trabajadores, éstos deben tener una experiencia mínima de 0 a 2 años. Por último, en el tercer escalón se encuentran los mandos intermedios, que pueden tener algún tipo de control, necesitan estar graduados, diplomados o licenciados y deben de tener una experiencia mínima de 0 a 3 años.

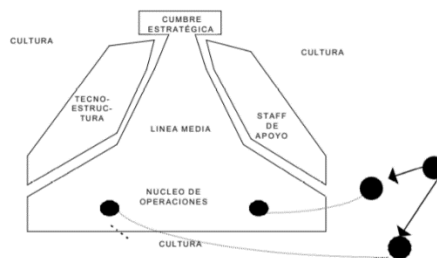


Figura 1.8. Fuente: google.es

- **Normalización de resultados:** es un mecanismo por el cual se especifican los resultados. Mercadona reconoce los méritos y el esfuerzo individual y comparte los beneficios obtenidos a lo largo del año con la plantilla. Por ejemplo, en 2017 compartió el 25% del beneficio del año anterior. Además, los trabajadores de Mercadona tienen una política retributiva con incrementos salariales por cada año de antigüedad de hasta cinco tramos en cada puesto de responsabilidad. En la web de Mercadona publica esta tabla en el 2017:



Ilustración 1.5. Fuente: mercadona.es.

8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO:

Los parámetros de diseño son los principios de organización que se usan para el desarrollo de la estructura de la organización.

8.1. Parámetros de diseño de puestos de trabajo:

Se dividen en:

- a) Formalización: según Daft (2015) la formalización hace referencia a la cantidad de documentación que está escrita en la organización. Dicha documentación está comprendida por un procedimiento, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas.

Entre los trabajadores y los proveedores suele establecerse una relación informal y de ayuda, aunque por otra parte existen ciertas actividades donde son más estrictos, como por ejemplo en las políticas para el ahorro de energía y disminuir el impacto medioambiental, y fundamentalmente en los centros logísticos en los cuales se hacen actividades que tienen un riesgo superior con maquinaria más especializada, y deben tener un seguimiento a unas normas y pautas para evitar cualquier tipo de accidente laboral, por lo que los puestos del núcleo de operaciones se encuentran más formalizados, por ejemplo un reponedor o un cajero tiene un puesto muy formalizado, en caso contrario un directivo de los altos cargos tiene un puesto menos formalizado, al tener la posibilidad de toma de decisiones.

- b) Especialización: “grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados” (Daft, 2015).

Mercadona cuenta con una alta especialización horizontal, ya que cada uno de los trabajadores de la empresa tiene una labor asignada, se ve un claro ejemplo en que la cajera cobre a los clientes o el lugar donde tienen que dejar los repartidores los

pedidos. Sin embargo, la especialización vertical es alta en los niveles inferiores, ya que en dichos niveles la libertad para tomar decisiones sobre cómo se debe realizar el trabajo es muy limitada, ya que cada uno de los empleados sabe lo que se debe hacer, como por ejemplo el cajero o reponedor. Pero como se ha mencionado anteriormente en los niveles más altos la especialización es alta, ya que en estos niveles, los directivos disponen de libertad para tomar decisiones o dirigir las tareas por ejemplo.

c) Sistemas de planificación y control:

Cada una de las tiendas por las que Mercadona está compuesta solicita los diferentes pedidos al centro de distribución, en dicho centro se coordina y planifica el volumen de artículos del cual debe disponer cada tienda. La previsión realizada para cada supermercado se lleva a cabo mediante una estadística diaria que se realiza según el área geográfica donde está establecido el supermercado, las diferentes épocas del año y sobretodo los resultados que se han observado en el mismo día del año anterior, aunque también es importante el día de la semana. Dicha previsión es importante aunque también hay que sumarle diferentes ocasiones como puentes o diversos acontecimientos especiales.

Los pedidos se realizan con bastante asiduidad, un día o dos a la semana dependiendo sobretodo de la disponibilidad del producto. Mercadona se basa en un tipo de propuesta llamada “compras sobre muelles” esto sirve para disminuir los transportes, dicha reducción le sirve para ahorrar unos 500000 viajes sin carga. Por otra parte, lo que respecta a la planificación y control interna en el supermercado, se basa en que cada trabajador tiene una tabla asignada entre los diferentes días y turnos en los cuales le corresponde trabajar, por lo cual solo necesita estar donde le toca en ese turno.

Estas tablas se realizan a partir de una estadística la cual prevé el trabajo que habrá para ese día, esto tiene una ventaja principal que es la obtención de un rendimiento mayor de parte de los trabajadores que componen dicho supermercado, aunque por otra parte tiene una desventaja fundamental y es que es una medida complicada debido a que evita que los trabajadores se muevan si el día transcurre de manera diferente a la previsión. Estos horarios están realizados para que siempre haya una gran disponibilidad de trabajadores en todas las tareas que se necesiten en el supermercado.

Estas tablas tienen que ser seguidas por los trabajadores, excepto el Encargado de Tienda, los Gerentes B y el encargado de mantenimiento, que van realizando tareas según los problemas y necesidades que vayan surgiendo.

d) Preparación y adoctrinamiento:

En cuanto a la preparación y adoctrinamiento, consideramos al directivo un tipo de trabajo que es profesional ya que tiene una alta complejidad, y tiene también un alto grado de dificultad en cuanto al aprendizaje de dicho puesto requiere una serie de conocimientos previos en cuanto al departamento el cual debe de dirigir. Los vendedores, son una parte fundamental de la empresa, cuyas funciones principales son reponer productos y cobrar en caja, estos no disponen de un conocimiento previo muy alto debido a que sus actividades son muy rutinarias, por lo que tienen un conocimiento básico ya que sus puestos de trabajo no requieren de una alta dificultad a la hora de realizarlo.

e) Agrupación de unidades:

Mercadona dispone de un tipo de agrupación funcional, es decir, agrupa a los diferentes departamentos en áreas, lo que requiere que tengan conocimientos parecidos. En la compañía nos encontramos con jefe de zona, de tienda o los departamentos en los cuales se divide la compañía. Según Mintzberg (2012) las estructuras funcionales suelen ser las estructuras más burocráticas, sobre todo cuando no requiere cualificación.

f) Tamaño de la unidad: como se ha mencionado anteriormente, la empresa cuenta actualmente con 90000 empleados, y varios departamentos el cual tienen un presidente, es decir, es una empresa de gran tamaño. *“El tamaño perfecto, según Juan Roig, oscila entre los 2.000 y los 2.500 metros cuadrados. Algunas tiendas ya cumplen con el mínimo y sólo se reformarán para incluir las nuevas secciones, pero otras muchas no, y esas cambiarán de ubicación y serán ampliadas”* (Ferrer P., 2019).

g) Dispositivos de enlace:

Mercadona dispone de puestos de enlace que requieren un bajo coste, mejor información y una dependencia organizacional. Por ejemplo sería, el jefe de zona que coordina los distintos supermercados que se encuentran más cercanos, el cual es informado por el jefe de tienda. Por encima, el jefe de zona tiene a los directores regionales y el presidente está en lo más alto, por lo que el jefe de zona hace la labor de directivo integrador. *“Los directivos integradores son las personas que*

se ocupan de enlace con autoridad formal cuando la coordinación que proporcionan los otros mecanismos de enlace es insuficiente. El poder del directivo integrador siempre comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a diferentes departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento” (Minzberg, 2012)

h) Descentralización horizontal y vertical:

De primeras se puede pensar que Mercadona es una empresa fundamentalmente descentralizada ya que suelen ser descentralizadas aquellas empresas que cuentan con una jerarquía de autoridad baja y también con un grado de formalización bajo. En este caso Mercadona, a la hora de tomar decisiones la autoridad se centra en un nivel bastante alto, por esto, la mayoría de decisiones fundamentales pasan por Juan Roig, el presidente, y su Comité de Dirección. Esto quiere significar, que posee una centralización elevada y la delegación de responsabilidad en los niveles más bajos es casi inexistente. Los directores de cada departamento y área toman decisiones estratégicas junto con el presidente que afectan a toda la organización. Aunque llegados a este punto sería interesante que Mercadona estuviera descentralizada ya que es imposible que un individuo puede tomar las decisiones de todas las áreas de una empresa de grandes dimensiones y la descentralización además estimula la motivación. Por esto Mercadona si descentralizó sus compras en 2016, se pasó de 50 a 300 proveedores, por lo que en este apartado Mercadona si posee una descentralización vertical limitada selectiva, que cuenta con una supervisión directa, una estandarización de productos y diseños y sistemas de control y desempeño. Pero en el caso de Mercadona es al contrario, la autoridad a la hora de tomar decisiones se concentra en un nivel muy alto, de hecho, casi todas las decisiones importantes pasan por el presidente Juan Roig y por el Comité de Dirección. En cuanto a la descentralización paralela, existen los jefes de zona y los jefes de tienda, los jefes de zona se encarga de la gestión de varios supermercados en lo que hace referencia a planificación, organización y control de los resultados, y a su vez transmitírselo a sus superiores. Los jefes de tienda son aquellos que están más en contacto con los empleados de los supermercados, dan las directrices para coordinar y gestionar el personal a su cargo y que haya un buen funcionamiento de la tienda a nivel de ventas y atención al cliente, informando de todo a los jefes de zona.

9. LOS FACTORES DE CONTINGENCIA:

Según Daft (2015) los factores de contingencia muestran una descripción del marco organizacional que tiene repercusión sobre las dimensiones estructurales y representan tanto al entorno como a la organización.

- Edad y tamaño: Mercadona es una empresa que se creó en 1977, hoy en día tiene una flota de tiendas de 1636 en España y 10 en Portugal, y cuenta con una plantilla total de 90000 personas, 900 ellas de Portugal, dispone de un capital con una facturación de 25500 millones de euros según los datos de 2019. Por esto es considerada una empresa grande, y este tamaño tiene repercusión sobre la estructura de la empresa, ya que al ser una empresa grande para gestionar los recursos que la componen se necesita de la disponibilidad de un mayor grado de formalización y también un grado de autoridad mayor. En su página web Mercadona escribió “*Mercadona abre su primera tienda en Portugal*”.
- Poder: el poder está muy influenciado por la cultura empresarial, por lo que cada vez existen más empresas que apuestan por esto, para así ayudar a mejorar el ambiente laboral interno, por lo que Mercadona es una empresa que ha apostado por una cultura basada en estabilidad, esfuerzo, incentivos por méritos y conseguir satisfacer un objetivo común, la satisfacción del cliente.
Un gran ejemplo de esto sería el que Mercadona reparte el 25% de sus beneficios entre los empleados que conforman la empresa, lo que sirve para que los empleados se esfuercen más y tengan una responsabilidad mayor para conseguir los objetivos principales de la empresa, así refuerzan los valores de los trabajadores.
- Entorno: teniendo en cuenta el apartado 4.2. y 4.3., se puede observar que Mercadona cuenta con un entorno estable y complejo. Cuenta con un mercado diversificado, ya que comercializa muchos productos y bienes.
- Sistema técnico: Mercadona lleva a cabo el tipo de tecnología organizacional de Perrow. Emplea la tecnología como un conjunto de acciones y procesos de transformación de factores de sus productos para el mercado. Su medida de tecnología es menos restrictiva.

Dentro del modelo de Perrow, Mercadona lleva a cabo una tecnología departamental rutinaria (ventas), donde la formalización es alta, la toma de decisiones es centralizada, la comunicación es más frecuente por escrito, la profesionalización es baja y está orientada a la eficiencia de la producción.

Al tener un sistema rutinario, la formalización y la centralización es alta, el ámbito de control es estrecho y lleva a cabo una normalización de comportamientos. Dentro de la tecnología estructural de Perrow, este define dos criterios de clasificación dentro de la empresa:

- Variedad de las tareas: variación, diversidad y número de excepciones que se presentan. Cuando la variedad es baja, el trabajo que se realiza en el departamento es muy rutinario. Cuando la variedad es alta, el departamento se enfrenta continuamente a lo desconocido.
- Facilidad de análisis: grado en el que las actividades están bien definidas y disponibilidad de la información para realizar las tareas o para solucionar los problemas. Cuando las diferentes labores que se realizan en el departamento se pueden analizar fácilmente, pueden llevar a cabo un procedimiento en el cual se refleja con alta exactitud la secuencia en la que deben realizarse las diferentes tareas. Cuando la facilidad del análisis es baja, los empleados deben confiar en su intuición y seguir procesos de prueba y error.

“Junto a la disponibilidad y el procesado de información en tiempo real, el segundo gran cambio que ha permitido la tecnología es el trabajo en movilidad. Uno de los ejemplos más claros es el proceso del pescado. La sincronización entre los productores, los responsables de compras y los de logística y las tiendas permite reducir el tiempo que transcurre desde que las capturas son descargadas en la lonja hasta que son distribuidas por las diferentes tiendas. El radio de acción es de una hora. (Moret X., 2016).

10. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES:

“Podemos explicarnos esta correspondencia concibiendo la organización como si la estiraran en cinco direcciones distintas, hacia cada una de sus partes. La mayoría de organizaciones experimentan cada una de las cinco fuerzas; no obstante, dado que las condiciones hacen que predomine una de ellas, la organización acaba por estructurarse de acuerdo a la configuración correspondiente” (Mintzberg, 2012)

Mercadona cuenta con una estructura de burocracia maquinal, dicha empresa tiene una serie de trabajadores los cuales realizan un trabajo rutinario, normalmente sencillo y bastante repetitivo, es por esto que los procesos de trabajo están mayormente normalizados.

Al tener este tipo de estructura tiene una serie de ventajas y desventajas, las ventajas son, asegurar la exclusividad de su marca propia, obtención de productos ajustados al precio al máximo, llegar a un acuerdo con sus interproveedores para saber el beneficio que se debería conseguir con un volumen y estos mismos realizan inversiones para reducir costes y ofrecer mejores productos, aunque no todo son ventajas, como se ha dicho tiene también desventajas, pero la principal es que si las condiciones externas afectan al coste del producto, Mercadona asume la diferencia del precio pactado.

Prevalece una estructura funcional, ya que sus supermercados cuentan con un gran número de productos por toda España con la ayuda de sus interproveedores los cuales se encuentran repartidos por toda España. Además, los productos que pone a disposición de sus clientes Mercadona, están dirigidos a distintos grupos de clientes. Como ya se ha mencionado anteriormente, el cliente es lo más importante para Mercadona, por lo que sus dos objetivos fundamentales son satisfacción de las necesidades de los mismos y observación de los cambios en dichas necesidades para poder seguir satisfaciéndolos.

11. OTROS ASPECTOS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL:

11.1. Tecnología de manufactura o servicio:

Mercadona se encuentra dentro de la distribución minorista, esto a su vez se encuentra dentro del sector servicios. Mercadona utiliza los productos que fabrican sus diversos proveedores para más tarde ponerlos a la venta, aunque dicha empresa no se encarga de la fabricación de estos productos. Por todo esto, se puede decir que es una empresa de servicios por lo que usará una tecnología adecuada para este tipo de empresas. Normalmente una empresa de servicios no puede almacenar ni fabricar productos como una empresa manufacturera, aunque Mercadona sí, ya que almacena sus productos y recurre a diversas tecnologías para saber el stock del cual se dispone en sus almacenes. Lo normal es que en una empresa de servicios, la calidad no pueda ser medida por los clientes, es decir, solo pueda ser recibida, pero en Mercadona sí que los clientes pueden medir la calidad de los diferentes servicios. Mercadona nos muestra muchas características del sector servicios, por ejemplo, la satisfacción del cliente en el tiempo de

respuesta. Un factor importante que tiene mucha influencia es la cercanía a los clientes, esto no es importante para una empresa manufacturera, pero para Mercadona es muy importante ya que ubica los supermercados en sitios estratégicos para que los clientes tengan una tienda siempre cerca de casa.

11.2. Innovaciones tecnológicas en el proceso productivo:

Dichas innovaciones han permitido reducir sus costes y así poder aplicar dicho ahorro a sus precios. Las innovaciones que han realizado son:

- ✓ Quitar el satinado del brick de leche.
- ✓ Envasar leches y zumos en bricks cuadrados.
- ✓ Supresión de la caja de cartón en los platos de plásticos.
- ✓ Reducción de la tinta en la impresión del etiquetado del atún claro.

Algunos de los productos innovadores de Mercadona son la quinoa, la pizza sin gluten y lactosa, patatas de miel y mostaza...



Ilustración 1.6. Fuente: google.es

11.3. Modelo de Coinnovación:

Mercadona tiene un Modelo de Coinnovación a partir del año 2011, para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. En dichos centros la empresa trabaja para la mejora de productos, para buscar el desarrollo de nuevas innovaciones o soluciones a partir de una serie de opiniones y nuevas necesidades que surgen en sus clientes, que son los que prueban los productos de dicha empresa.

En los Centros de Coinnovación, cuya finalidad principal es co-innovar con los clientes, se desarrolla una estrategia llamada “Estrategia Delantal”, trata de conocer cómo cocinan, limpian, cuidan a su mascotas o se asean los diversos clientes. Dentro de esta estrategia existe lo que llamamos monitor, el cual observa y escucha a los clientes, éste capta sus necesidades y se encarga de transmitir las a las empresas para que desarrollen soluciones. Los Centros de Coinnovación se encuentran por toda España. Existen centros para innovar en complementos desayunos y meriendas; leches y zumos, cafés, cacao y infusiones; aperitivos; cocinar; postres lácteos y helados; chuches; bebidas refrescantes y

aguas; higiene y cuidado personal; limpieza de ropa, calzado y bebé; mascotas y mantenimiento del hogar; y limpieza del hogar.

Mercadona ha invertido 7 millones en los diferentes 16 Centros de Coinnovación, de los que dispone e hizo 9000 sesiones con clientes diferentes. *“La clave está en haber conseguido automatizar todo el proceso. Hasta ahora, en un almacén tradicional, aunque los pallets que llevaban un producto único se organizaban de forma automática, no ocurría lo mismo con aquellos que incorporaban varios.”* (Romera, J. y Muñoz G., 2013)



Ilustración 1.7. Fuente: mercadona.es

El proyecto en el cual se comparte con los diversos clientes de Mercadona sus experiencias y costumbres en su vida cotidiana, ayuda a que la empresa busque nuevas soluciones para los hábitos de consumo de sus clientes a un precio más bajo.

Este Modelo De Coinnovación está compuesto por tres fases:

1. Atraer y conseguir interpretar las necesidades de los clientes, mediante la escucha a los mismos.
2. Encontrar la solución y transmitirla al proveedor el cual fabrica el producto específico.
3. Una vez realizada el producto, se implanta en las tiendas.

Aunque, Mercadona realiza otro tipo de innovaciones como son la de procesos, tecnológica y de concepto y no solo en la del producto.



Ilustración 1.8. Fuente: mercadona.es

12. CONCLUSIONES:

Para finalizar el análisis estructural es preciso señalar algunas conclusiones que se derivan del mismo.

Al principio del trabajo, realicé un índice donde he tratado de analizar estructuralmente a Mercadona, elegí esta empresa ya que es una empresa grande y conocida nacionalmente, aunque poco a poco también se está desarrollando en Portugal.

Para Mercadona, los clientes son su aspecto más fundamental y su principal objetivo satisfacerlos. Los proveedores de Mercadona tienen con la empresa unas relaciones de gran estabilidad y seguridad, ya que es una empresa que difícilmente quebrará, porque va mejorando ya que los clientes están muy contentos y agradecidos con sus productos y van a seguir comprando, con esto Mercadona podrá mantener su alta influencia en los clientes, y mantendrá su producción.

Su entorno es estable y complejo, ya que el sector alimentario no suele tener muchos cambios, pero sí es complejo debido a que lo componen muchos elementos diferentes.

Hoy en día es una empresa muy grande, que cada vez crece más y debe delegar algunas responsabilidades a otras personas que no forman parte de los niveles altos, ya que es un colapso, así ayuda a facilitar el trabajo a todos. Por otra parte, como he dicho anteriormente es una empresa que está creciendo, y se está dando a conocer en otro país, Portugal, lo cual indicia que la empresa se encuentra en fase de expansión internacional.

Mercadona no es una empresa que gaste mucho en publicidad, ya que nunca se ha anunciado en televisión, y se basa en alguna propaganda y su página web, ya que el “boca a boca” le ha funcionado muy bien entre la gente, y ha creado seguridad a la hora de comprar ya que la gente no tiene quejas sobre esta cadena, así consigue ahorrar gastos en publicidad y promociones como realizan otras cadenas. Como ya sabemos, es una empresa que trata de mantener los precios de los diferentes productos al precio más reducido durante todo el año, así consigue satisfacer al cliente. Por otra parte, cuando Mercadona ofrece dichos productos a un precio bajo, debería asegurar a los clientes que dichos productos tienen la misma calidad que al tener un precio más elevado, debido a que si vende productos a un precio más bajo parece que los productos son de una calidad, por lo que sería una buena recomendación que aseguren a los clientes la calidad del producto que compra. También debería ser más concienciada con el medio ambiente, sobre todo con el tema de las bolsas para llevar la compra, aunque cambiaron las bolsas años atrás para que estas fueran menos contaminantes, aunque creo que es un tema que poco a poco se puede ir mejorando.

Gracias a este trabajo, se ha podido conocer la estructura de Mercadona, y los diferentes departamentos en los que se divide, así como conocer algo tan básico como el sueldo de un trabajador o los incentivos que les paga la empresa a estos. Además se ha analizado en profundidad los mecanismos de coordinación, factores de contingencia y configuraciones estructurales, donde se ha observado que es una empresa que lleva muchos años en el mercado, y es la cadena de supermercados en la cual las familias españolas confían más para realizar su compra.

13. BIBLIOGRAFÍA:

- ABC Sevilla (1 de julio de 2019). Mercadona abre su primera tienda en Portugal. Disponible online:
https://sevilla.abc.es/economia/sevi-mercadona-abre-primera-tienda-portugal-201907012047_noticia.html
- Daft, R. L. et al. *Teoría y diseño organizacional*. Undécima edición. México, D.F: Cengage Learning, 2015. Print. Cap.7
- Clemente J. (2 de julio de 1998). Mercadona completa su fusión con Almacenes Gómez Serrano. *El País*. Disponible online:
https://elpais.com/diario/1998/07/02/cvalenciana/899407112_850215.html
- Delgado C. (10 de marzo de 2015). Mercadona tiene en caja casi 2900 millones, el doble que hace cinco años. *El País*. Disponible online:
https://elpais.com/economia/2015/03/09/actualidad/1425899385_373786.html
- El Independiente (4 de febrero de 2020). Los hogares se gastan en Mercadona 1 de cada 4 euros de su presupuesto para consumo. *El Independiente*. Disponible online:
<https://www.elindependiente.com/economia/2020/02/04/mercadona-se-lleva-uno-de-cada-cuatro-euros-del-gasto-de-los-hogares-en-gran-consumo/>
- Ferrer P. (3 de mayo de 2019). El gran proyecto de Mercadona: sus centros pasarán de 1.500 a 2.000 metros cuadrados. *Hispanidad*. Disponible online:
https://www.hispanidad.com/confidencial/el-gran-proyecto-de-mercadona-sus-centros-pasaran-de-1-500-a-2-000-metros-cuadrados_12009535_102.html
- Gareth R. J. *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. 7ª ed. México: Pearson, 2013. Print. Cap.6.
- Gibson J. L. *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 12ª ed. Madrid [etc.: McGraw-Hill, 2006. Print
- Guerras Martín L.A. y Navas López J. E. *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Thomson-Reuters Cívitas, 2015. Print. Cap.4 y 14.
- H. Asenador S. (16 de febrero 2020). Mercadona mantiene su hegemonía en el sector de la distribución un año más. *Expansión*. Disponible online:
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/02/04/5e395a9de5fdea02358b45fe.html>
- Mercadona S.A. historia. Disponible online: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>
- Mercadona S.A modelo. Disponible: <https://www.mercadona.es/es/conocenos/modelo>
- Mercadona S.A. actualidad. Disponible online: <https://www.mercadona.es/es/actualidad>
- Mercadona S.A. Disponible online: <https://www.mercadona.es/>
- Mercadona S.A. Memoria anual (2019). Disponible online:
<https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf?blobheader=application/pdf>
- Mercadona S.A memoria medioambiental. Disponible online:
<https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memoria-medioambiental>

- Mercadona S.A modelo de coinnovación (25 de octubre de 2018). Disponible online: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/asi-es-la-innovacion-conjunta-con-los-clientes-de-mercadona-/news>
- Mercadona S.A. memoria anual (2014). Disponible online: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2014.pdf>
- Mercadona S.A. memoria anual (2013). Disponible online: <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/Memoria13.pdf>
- Mercadona S.A. (3 de junio de 2016). Los interproveedores de Mercadona: generación de industria y empleo en España. <https://info.mercadona.es/es/actualidad/los-interproveedores-de-mercadona-generacion-de-industria-y-empleo-en-espana/news>
- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. [1ª ed.,] Barcelona: Ariel, 1984. Print.
- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2012. Print. Cap.2-22.
- Moret, X. (21 de febrero de 2016). Así trabaja el cerebro informático de Mercadona. *Valencia Plaza*. Disponible online: <https://valenciaplaza.com/asi-trabaja-el-cerebro-informatico-de-mercadona>
- Porter, M. E. *Estrategia competitiva*. 4ª ed., act. y aum. Barcelona: Deusto, 2012. Print. pp31-68,
- Romera, J. y Muñoz G. (23 de enero de 2013). Así funciona el corazón logístico de Mercadona: el almacén del siglo XXI. *El Economista*. Disponible online: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>.
- Romero V. (20 de junio de 2019). Roig cambia tres directores generales y da otro revolcón a la cúpula de Mercadona. *El Confidencial*. Disponible online: https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-06-20/mercadona-cupula-cese-directores-generales-roig_2081977/