

Distribución Comercial

Caso Práctico. Tema 2.1. Relaciones en el canal de Mercadona



Andrea Pérez Ruiz
Ángel Agudo San Emeterio

Departamento de Ciencia e Ingeniería del Terreno
y de los Materiales

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



CASO PRÁCTICO

“Las relaciones entre agentes en el canal de distribución de Mercadona”



ORIGEN E HISTORIA DE MERCADONA

Mercadona es una compañía española de distribución con sede en el municipio de Tavernes Blanques y origen en Pobl de Farnals, las dos pertenecientes a Valencia.

Mercadona S.A. nace en 1977, dentro del grupo Cárnicas Roig, propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, con el objetivo de ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.

En 1981 Juan Roig, uno de los hijos del anterior, compra a sus padres la empresa, que en ese momento cuenta con 8 tiendas de ultramarinos en Valencia, con el apoyo de su esposa y de sus hermanos Francisco, Amparo y Trinidad.

Es nombrado presidente ejecutivo, cargo en el que permanece hasta hoy, transforma los primitivos ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que pronto se extenderían dentro de la Comunidad Valenciana.

Aprovechando los parámetros de crecimiento del sector de la distribución durante los años ochenta: modernización del sector e incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, Mercadona comienza una expansión que se va a ver limitada por la introducción en el sector del capital francés lo que va a producir una concentración importante del sector de distribución alimentaria y, debido a su potencia, una presión sobre los proveedores para abaratar el producto que difícilmente podía llevar acabo Mercadona en ese momento.

MODELO DE GESTIÓN DE MERCADONA

Los supermercados Mercadona, con una sala de ventas de una superficie media de 1.300 m², responden a un modelo de comercio urbano de proximidad, y mantienen un surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos, que se caracteriza por potenciar la presencia de sus propias marcas y reducir la oferta de aquellas marcas externas que no mantengan un mínimo de rotación. Las marcas propias que comercializa son:

- Hacendado – alimentación
- Deliplus – cuidados y cosmética
- Compys – comida para animales

- Bosque Verde – droguería
- - Como Tú – perfumería mujer
- - 9.60 – perfumería hombre
- Solcare – protección solar
- Dermik – cosmética

El crecimiento y expansión de Mercadona es considerado como un éxito que ha llamado la atención de estudiosos del sector. Durante el período 1998-2003 el crecimiento de su volumen de ventas superó el 25% anual, cuando el ratio normal del sector no suele superar el 9% siendo superada en crecimiento únicamente por Wall-Mart y consolidándola como la decimocuarta empresa de distribución en el ámbito mundial.

Según su presidente Juan Roig, su estrategia central se ha resumido en la combinación de buenos salarios y una alta productividad, aplicando un modelo de gestión enfocado en el cliente, denominado Gestión de Calidad Total (GCT).

El modelo de Mercadona se enfoca en la creación de valor a los distintos grupos intervinientes en el negocio:

- Ofrecer al cliente (al que denomina “jefe” en la terminología de la empresa) precios bajos y estables prescindiendo de ofertas gancho. El lema de la empresa, “Siempre Precios Bajos”, hace referencia a este punto.
- Compensar al proveedor el precio bajo que implica una relación a largo plazo, plazos de pago más cortos que la competencia, la transformación de la marca propia a marca blanca y ayudas en mejoras productivas.
- En 1998 se crea la figura del interproveedor, productor que produce en exclusiva para Mercadona y comercializa a través de las marcas de ésta. En 2008 el número de interproveedores alcanza los 100 de los más de 2.000 proveedores existentes.
- Basar las relaciones laborales con los empleados en un enfoque de conciliación de la vida laboral y personal, como contratos indefinidos, no apertura en festivos, formación continuada y primas sobre objetivos.
- Vinculación con el capital mediante la disminución de costes como la supresión de la publicidad, no necesaria ante la desaparición de las ofertas, el aumento de productividad de la compañía y la constancia del beneficio.

MERCADONA VUELVE A SER LÍDER, CON UNA CUOTA DEL 20,2%

Los datos de facturación de las empresas del sector de distribución alimentaria durante el 2010 reflejan un estancamiento de las ventas. Según el Anuario de Distribución de Indisa, en el 2010 Mercadona vuelve a ser líder en ventas. Por quinto año consecutivo, Mercadona lidera las ventas en el sector de distribución alimentaria. Mercadona tiene una cuota de mercado del 20,2% y una participación por sala de venta del 13,65%.

De forma global en el 2010, el sector de distribución alimentaria ha tenido un total de 75.458,61 millones de euros. Unos datos que confirman que las ventas de distribución alimentaria en el 2010 quedaron estancadas. Dentro del total, las ventas correspondientes a Mercadona han supuesto 15.242 millones de euros.

La ventas en el sector de distribución alimentaria en el 2010 se han repartido principalmente dentro de cinco grupos de distribución. Alrededor del 62,47% de las ventas se

realizan a través de Mercadona, Grupo Carrefour, Grupo Eroski, Grupo Auchan y El Corte Inglés.

Los datos porcentuales son los siguientes:

- Mercadona: 20,2%
- Grupo Carrefour (Carrefour y Día): 19,81%
- Grupo Eroski: 10,83%
- Grupo Auchan: 6,22%
- El Corte Inglés: 5,41%

Otras empresas que forman parte del top 10 de ventas son: Consum (2,22%), Dinosol Supermercados (1,85%), Makro (1,74%) y Ahorramás (1,72%).

Fuente:

Molinillo, S. (2014): *Distribución comercial aplicada, 2ª edición*. Colección Libros Profesionales de Empresa. ESIC Editorial, Madrid.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Qué tipo de canal utiliza Mercadona para la introducción de sus productos de marca propia? Razone su respuesta.

2. ¿Qué grado de vinculación existe entre Mercadona y sus interproveedores y proveedores, y dónde encuadraría usted a cada uno en función de la vinculación entre los miembros del canal? Razone su respuesta.

3. En su opinión, ¿cuál es el factor de éxito que ha provocado que las marcas de Mercadona sean líderes en sus respectivos sectores frente a otras marcas de distribuidor? Justifique su respuesta.