



*Grado en Administración y
Dirección de Empresas
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales*

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA
EMPRESA**

“MERCADONA S.A”

Autor: Marina Tripiana Rodríguez-Belza

Tutor: Amalia María Magán Díaz

Curso académico: 2016/2017

Almería, Junio de 2017

ÍNDICE

| | |
|--|---------------|
| Resumen..... | Pg. 3 |
| Introducción..... | Pg. 4 |
| 1. Acerca de la empresa..... | Pg. 5 |
| 1.1 Orígenes y trayectoria..... | Pg. 5 |
| 1.2 Misión, visión y objetivos de la empresa..... | Pg. 8 |
| 1.3 Estrategia competitiva de la empresa..... | Pg. 10 |
| 2. Análisis del diseño estructural..... | Pg. 13 |
| 2.1 Configuración organizacional..... | Pg. 13 |
| 2.2 Dimensiones del diseño organizativo..... | Pg. 17 |
| 2.2.1 Dimensiones estructurales..... | Pg. 17 |
| 2.2.2 Dimensiones contextuales..... | Pg. 19 |
| 2.3 Estructura de la organización..... | Pg. 20 |
| 3. El entorno y el diseño de la organización..... | Pg. 24 |
| 3.1 Análisis del entorno..... | Pg. 24 |
| 3.1.1 Entorno general..... | Pg. 24 |
| 3.1.2 Entorno de tarea..... | Pg. 27 |
| 3.2 Incertidumbre del entorno..... | Pg. 30 |
| 3.3 Adaptación del diseño a la incertidumbre..... | Pg. 32 |
| 4. Otros elementos del diseño organizativo..... | Pg. 33 |
| 4.1 Tecnología de manufactura o servicio..... | Pg. 33 |
| 4.2 Interdependencia del flujo de trabajo entre departamentos..... | Pg. 35 |
| 4.3 Las TIC en la organización: La empresa integrada..... | Pg. 36 |
| 4.4 Tamaño y ciclo de vida..... | Pg. 38 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | Pg. 41 |
| Bibliografía..... | Pg. 44 |

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el análisis del diseño organizativo de la empresa familiar española Mercadona S.A. La relevancia de este estudio radica en el papel que el diseño de una empresa desempeña en su evolución y éxito, adaptándose a cambios del entorno, pero también a los de sus circunstancias internas. Para ello, he utilizado principalmente fuentes de información secundarias.

He analizado el diseño de Mercadona, primero he estudiado los aspectos estructurales de la organización, como la configuración organizacional y la estructura. Luego, he profundizado en conocer los aspectos contextuales, como el entorno y elementos del diseño organizativo como la tecnología y el ciclo de vida de la empresa.

Entre las conclusiones he de destacar, que Mercadona tiene un diseño mecanicista y una estructura organizacional funcional con conexiones horizontales entre los departamentos. Su entorno es estable y complejo, al que está correctamente adaptado su estructura.

Tiene debilidades que debería mejorar como el comercio online y la comunicación con sus clientes a través de las nuevas plataformas digitales, y nuevas oportunidades que está aprovechando y que afectarán a su diseño y por tanto debe resolver, como es el caso de la internacionalización a Portugal.

INTRODUCCIÓN

El trabajo ha consistido en analizar el diseño organizativo de la empresa Mercadona S.A, líder del sector de la distribución en España. Es importante conocer en profundidad el diseño de una organización para saber cómo influye en el éxito y evolución de esta. Por lo tanto, el objetivo principal del trabajo es conocer las características del diseño de esta empresa y cómo se adapta éste a su tecnología, su entorno, a su tamaño y al ciclo de vida, lo que le ayuda a lograr las metas y objetivos de la organización.

Lo que me ha llevado a decidir escoger esta empresa para el análisis es que cuenta con una larga trayectoria empresarial, por su continuo crecimiento y por el reconocimiento e impacto que tiene en la sociedad española actual.

Este análisis me ha permitido conocer cuáles son los aspectos clave que han llevado a Mercadona al éxito y entender como a pesar de los años de crisis por los que ha pasado el mercado, la empresa ha seguido creciendo cada año.

Para realizar este estudio, he utilizado información secundaria. La disponibilidad de información sobre la empresa en su propia página web me ha sido de gran ayuda para su realización, pues en ella he podido encontrar las memorias anuales, su modelo de negocio y otra documentación de gran relevancia. Además, he utilizado fuentes bibliográficas para el apoyo y fundamento del análisis.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma, en primer lugar, realizo una breve exposición para conocer la empresa, su trayectoria, objetivos y estrategias. En segundo lugar, analizo el diseño estructural de Mercadona, distinguiendo cuales son las dimensiones de su diseño organizativo tanto estructurales como contextuales y la configuración organizacional. Después descubriré cual es la estructura de la organización plasmada en el organigrama de la empresa.

En tercer lugar, estudio en profundidad el entorno de la empresa y como el diseño organizacional de la organización se adapta al entorno y a la incertidumbre.

En cuarto lugar, analizo otros elementos de la empresa que influyen en el diseño organizativo, como son la tecnología, la interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos, el tamaño y el ciclo de vida de la organización.

Por último, el trabajo concluye con unas conclusiones y recomendaciones personales de varios aspectos que durante la realización de mi trabajo he pensado que la empresa debería mejorar para poder enfrentarse a cambios que se están produciendo en el mercado y que pronto podría repercutir en su contra.

ACERCA DE LA EMPRESA

Mercadona S.A es una empresa familiar española de distribución. Fue fundada en 1977 por Francisco Roig Ballester y su esposa D^a Trinidad Alfonso Mocholí. Comenzó siendo un grupo de carnicerías y actualmente cuenta con más de 1600 supermercados repartidos por todo el territorio español. La compañía está formada por una plantilla de 79.000 empleados que consiguen que 5.1 millones de familias compren sus 4 marcas (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy) satisfaciendo todas las necesidades en cuanto alimentación, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas.

Mercadona es líder en el mercado español de distribución alimentaria, superando a grandes empresas internacionales como Carrefour o Lidl. Este éxito puede atribuirse en parte a su modelo de Calidad Total, que está basado en la satisfacción de los componentes de la compañía que son; los clientes, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Tiene una clara orientación hacia el cliente o como internamente es denominado “El jefe”, por ello, todos sus objetivos empresariales están dirigidos principalmente hacia la satisfacción de estos.

Orígenes y trayectoria

Mercadona nace del Grupo Cárnicas Roig, de origen valenciano, creado por D. Francisco Roig Ballester y su esposa D^a Trinidad Alfonso Mocholí, en el año **1977** las carnicerías familiares pasan a ser ultramarinos.

Años más tarde, en **1981**, los hijos de los fundadores, Juan Roig, Fernando, Trinidad y Amparo compran Mercadona y Juan Roig asume la dirección de la empresa. En este año la empresa dispone de 8 tiendas en la provincia de Valencia.

Durante los años **1982-1986**, comienza la modernización de los supermercados, siendo los primeros en España en implantar el sistema de escáner para leer los códigos de barras y creando la tarjeta de compra de Mercadona para sus clientes.

Los dos siguientes años son de gran importancia para la expansión de Mercadona, en **1988** se inaugura el primer centro logístico totalmente automatizado de Riba- Roja de Turia (Valencia) en España y además adquiere supermercados Superette que cuenta con 22 puntos de venta en Valencia y al año siguiente Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, en Madrid.

Con el inicio de la nueva década (**1990**) la estructura de capital pasa a estar mayoritariamente en posesión del matrimonio Juan Roig y Hortensia M^a Herrero.

Siguiendo con la línea de expansión, en **1991** adquiere los supermercados Dinos y Super Aguilar.

En **1993** se lleva a cabo la implantación de la nueva estrategia comercial basada en la reducción de precios llamada SPB (Siempre Precios Bajos) y que es la base del modelo de Calidad Total actual.

En **1996** nacen las marcas que conocemos actualmente, Hacendado, Deliplus, Compy y Bosque Verde. También se firma el primer convenio con los trabajadores y se abre el supermercado número 200 en Castellón.

Los próximos objetivos para la expansión de Mercadona son Andalucía y Cataluña, por ello en los años **1997** y **1998** adquiere Almacenes Gómez Serrano (Málaga) y Almacenes Paquer y supermercados Vilaró (Cataluña) respectivamente.

En **1999** los 16.825 trabajadores que había en la plantilla son fijos, cumpliendo con el plan establecido en 1995. Se inaugura también un bloque logístico en Antequera.

Se construye un nuevo bloque logístico en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona) en el año **2000** y además se inaugura la primera tienda por ambientes en Valencia.

En el año **2001** se inaugura el primer centro educativo infantil para los hijos de los trabajadores en el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia y con la apertura del primer supermercado en Jaén, consigue las 500 tiendas.

En **2003** realizan una Auditoría Ética, siendo la primera empresa en realizarla.

Se inaugura el bloque logístico de Huévar (Sevilla) en **2004**.

En los dos próximos años (**2005-2006**) Mercadona mejora su imagen implantando los nuevos uniformes y relanzando la Tarjeta Mercadona de acuerdo a la nueva imagen.

En **2006** Mercadona cumple 25 años y se inaugura la tienda nº 1000 en Alicante.

En **2007** se empieza la primera fase del bloque logístico de Ciempozuelos (Madrid) y Mercadona es la cuarta empresa del mundo con mejor reputación corporativa.

La realineación con el Modelo de Calidad Total se lleva a cabo 15 años después de su implantación (**2008**) y se inaugura el bloque logístico de Ingenio (Gran Canaria)

Durante los siguientes años Mercadona sigue creciendo basándose en un modelo sostenible.

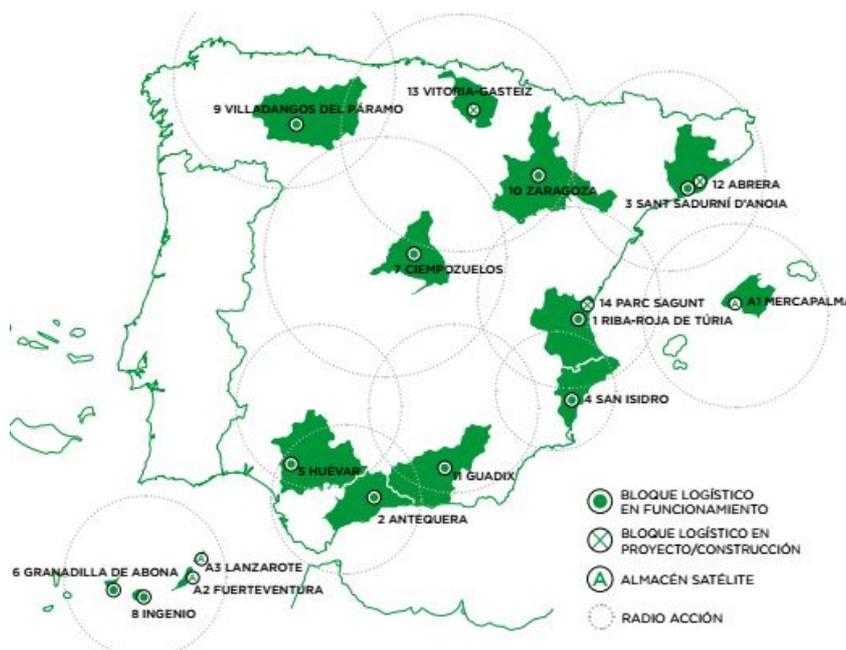
En **2013** se implanta las nuevas secciones de productos frescos y se inicia el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible, además, se inaugura el bloque logístico de Guadix (Granada).

Se inaugura el supermercado número 1500 en Santander en el año **2014** y comienza su actividad el nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) en Albalat dels Sorells (Valencia), en este mismo lugar al año siguiente se inauguró el Centro de Formación y Servicios.

En **2016** la empresa decide internacionalizarse y se inauguran las primeras tiendas adaptadas al nuevo modelo de tienda ecoeficiente.

En la Figura 1.1 se puede apreciar donde están localizados todos los bloques logísticos que durante este periodo la organización ha ido implantando.

Figura 1.1: Mapa de los bloques logísticos



Fuente: Memoria 2016

Misión, visión y objetivos de la empresa

La misión de Mercadona según la Memoria de 2016 es “*Ser los prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que “el jefe” (cliente) se fabrique su Carro Menú¹ (Frescos y secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible*”

La visión es “*Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a “el jefe” como faro*”.

¹ La compra total de “el jefe” con la mayor calidad al mínimo coste mensual

Mercadona sigue un modelo propio que enfoca todas sus estrategias y esfuerzos en la satisfacción de los 5 componentes que forman la empresa (“el jefe”, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital) por lo que el principal objetivo de la compañía es satisfacer las necesidades de todos ellos. De esta visión global del objetivo de Mercadona podemos analizar los objetivos que particularmente tienen para satisfacer a cada componente.

- El objetivo que tienen respecto al “jefe”, es principalmente su satisfacción general y ésta siempre está en el centro de todas las decisiones y estrategias que lleva a cabo la empresa. Para lograr su satisfacción Mercadona les ofrece siempre la máxima calidad, un surtido amplio en cuanto a especialidades, formatos y variedad, precios siempre bajos siguiendo su estrategia comercial y un buen servicio tanto de atención, cercanía, como de ahorro de tiempo en colas y con servicios a domicilio.
- El trabajador es también un pilar importantísimo en la empresa, puesto que son ellos quienes diariamente satisfacen al “jefe” y por este motivo ellos también deben estarlo. Para ello tienen una política laboral basada en la estabilidad, la formación y promoción dentro de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar.
- El proveedor tiene un objetivo común con Mercadona que es la satisfacción de los clientes, por ello la empresa apuesta por mantener relaciones de cooperación y a largo plazo con sus proveedores e interproveedores (fabricantes). Actualmente Mercadona cuenta con 2500 proveedores tanto comerciales como de servicios y son 126 los interproveedores que forman el clúster industrial impulsado por Mercadona.
- La sociedad es clave para el modelo de la empresa ya que Mercadona siente la responsabilidad de contribuir al crecimiento y bienestar de esta. Para ello, sigue un modelo de gestión medioambiental con el objetivo de reducir el impacto que su actividad produce en el medioambiente y un programa de conciencia

social para reducir el desaprovecho de alimentos colaborando con bancos de alimentos y comedores sociales.

- El capital es importante para que Mercadona pueda perdurar en el tiempo, y su objetivo es seguir actuando como hasta ahora para seguir obteniendo beneficios y que esto permita el crecimiento y la continuidad de la empresa.

Estrategia competitiva de la empresa

Según la teoría de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter (1979), Mercadona lleva a cabo una estrategia competitiva de liderazgo en costes que le permite cumplir con su objetivo de ofrecer a sus clientes el carrito de la compra de mayor calidad y menor precio del mercado y con su estrategia comercial de “Siempre Precios Bajos”.

La constante reducción de costes es posible porque basan su actividad en la eficiencia tanto en el sistema logístico, en el envasado y etiquetado de los productos como en los propios supermercados.

Uno de los aspectos clave que han permitido que Mercadona pueda reducir sus costes es gracias a su sistema de gestión medioambiental que está basado en la productividad, aprovechando al máximo los recursos y minimizando la generación de residuos. Este sistema pretende reducir el impacto medioambiental principalmente en tres actividades: la optimización del sistema logístico, el ahorro energético y la gestión de residuos.

Las estrategias llevadas a cabo en el sistema logístico son la planificación de las rutas para que los camiones hagan el mínimo número de kilómetros posibles y que estos nunca vayan vacíos. Para ello, otra de las principales estrategias son las “compras sobre muelle”² en la que de acuerdo con sus proveedores Mercadona recoge los productos en las fábricas de estos y los llevan directos a las tiendas o a los bloques logísticos donde recogen los envases vacíos y los devuelven al proveedor. De esta forma consiguen que

² Memoria medioambiental de Mercadona 2013-2014

los camiones hagan los menos viajes posibles con el camión vacío, reduciendo la contaminación y ahorrando costes.

Figura 1.2: Logística



Fuente: Memoria medioambiental 2013-2014

El ahorro energético es otra de las actividades del plan medioambiental que sigue Mercadona y que ayuda al ahorro de costes. Los planes de ahorro energético van dirigidos tanto a las tiendas como a los bloques logísticos. En cuanto a estos últimos podemos mencionar que Mercadona invierte recursos constantemente para incorporar mejoras en las instalaciones que permitan el ahorro energético como los muelles hinchables³ y los sistemas de camerinos⁴.

Respecto a las medidas llevadas a cabo en la tiendas, con el plan de mejora de sus tiendas ecoeficientes que comenzó a finales del pasado año inaugurando los dos primeros supermercados ecoeficientes, uno en el Puerto de Sagunto (Valencia) y el otro en Peligros (Granada) se prevé un ahorro energético del 40% respecto a las tiendas convencionales y un 20% de ahorro más que en las antiguas tiendas ecoeficientes que ya incorporaban medidas como bombillas de bajo consumo y controles automáticos con sensores de movimiento. Este plan de reforma seguirá durante el 2017 en el que se prevé invertir 180 millones de euros para renovar 125 tiendas en toda España. Las mejoras que se están haciendo son tanto en las instalaciones, incorporando materiales como las placas de vinilo y las fachadas de cristal que aportan luz natural y calidez, y con aislante térmico y acústico en toda

³ Lugar que conecta los almacenes con los camiones y que sella la zona para evitar pérdidas de frío.

⁴ Método por el cual, han aislado los evaporadores, para que cuando uno tenga que eliminar la escarcha que producen la temperatura del almacén no se vea alterada y los otros evaporadores no tengan que trabajar más.

la tienda, como en el mobiliario, con congeladores con puertas para evitar que el frío se pierda.

Además, tanto las tiendas como los bloques logísticos tienen sistemas para aprovechar el calor residual para la climatización y para los suelos radiantes de los almacenes.

Por último, la gestión de residuos supone una gran reducción del impacto medioambiental pero también un gran ahorro de costes ya que basando esta estrategia en prevenir la producción de residuos Mercadona consigue evitar tener desperdicios a diario gracias a un nuevo sistema informático que permite conectar el supermercado con el almacén y ajustar el pedido a las necesidades reales, esto evita el desperdicio sobre todo de los productos frescos.

Los interproveedores comparten el objetivo de Mercadona de reducir los residuos, por lo que cuando ciertos productos no pueden venderse se incorporan a otros procesos productivos para los que, si son aptos, como para la elaboración de zumos o comida para mascotas, este proceso es conocido también como economía circular.

Desde 2012, Mercadona evita que productos se desechen donándolos a comedores sociales con los que colabora. Actualmente son más de 120 comedores sociales y 60 bancos de alimentos con los que colabora y a los que ha proporcionado en 2016 aproximadamente 6500 toneladas de alimentos.

Otra de las medidas para ahorrar costes con la gestión eficiente de los recursos es con la reducción de los envasados con la venta a granel de frutas y verduras, con el uso de cajas de plástico reutilizables en lugar de cajas de cartón, sustituyendo las bandejas de poliexpan por bandejas de un material de fácil reciclado y menos contaminante. Además, un dato muy relevante para el ahorro de plástico es que, desde 2007 que se comenzó a cobrar las bolsas de plástico el consumo de estas se ha reducido en un 93%. También, como he comentado anteriormente, en el ahorro en el sistema logístico, los envases recogidos en la tienda recogidos tras descargar los productos, son

transportados al centro de reciclaje en el que actualmente se recicla el 100% de los envases utilizados.

Figura 1.3: Datos del reciclaje



Fuente: Memoria medioambiental 2013-2014⁵

Todas estas medidas, por mínimas que sean, llevadas a cabo en todas las actividades que realiza la empresa y en todos los supermercados, que comenzaron en 2008, con el inicio de la crisis, permitieron ahorrar en 2009 1.500 millones de euros y por consiguiente disminuir los precios un 10% ahorrando a sus clientes de media 720€ al año.

ANÁLISIS DEL DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

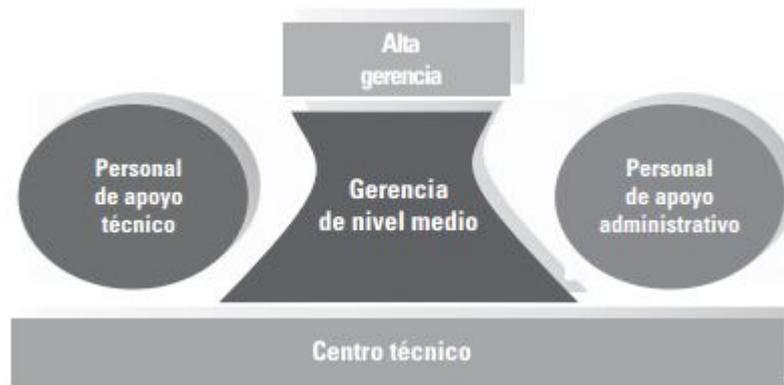
En este punto voy a analizar la estructura de la empresa, desde la perspectiva de la configuración organizacional y desde la dimensión estructural.

Configuración organizacional

Como puede observarse en la Figura 2.4 la configuración de la organización según Henry Mintzberg (1984) está compuesta por cinco partes que incluyen el centro técnico, el apoyo técnico, la gerencia de nivel medio, la alta gerencia y el apoyo administrativo.

⁵ Materiales reciclados por reparto en tienda (kg)

Figura 2.4: Configuración organizacional de la empresa



Fuente: Daft (2014)

En el caso de Mercadona, cuenta con 79.000 empleados que realizan sus actividades en las distintas áreas de la empresa, son el segundo objetivo de la empresa en base a su modelo de Calidad Total. Por ello, destina grandes esfuerzos en que la gestión del capital humano se haga de la mejor forma y siguiendo los valores primordiales para las personas como son un trabajo de calidad, la estabilidad, el respecto, el liderazgo, la formación y el desarrollo tanto personal como profesional.

Centro técnico

El centro técnico está formado por el personal que realiza el trabajo más básico de la organización. Esta parte es la que genera los productos y servicios.

De los 79000 empleados con los que cuenta Mercadona, el 88% corresponde al personal de los supermercados, el 8% a la logística y el 4% restante al personal de oficina.

De estos datos podemos deducir que el centro técnico, que representa al personal base de la empresa, estaría formado por el personal de tienda y de logística lo que significa, la mayor parte de los empleados de la organización.

Estos empleados que configuran el centro técnico de la empresa, realizan las actividades primarias para el funcionamiento de la misma. Las principales actividades en los centros logísticos en los que trabajan más de 6.400 personas repartidos en los 11 bloques logísticos que actualmente tiene en

funcionamiento la empresa en España son; la preparación de pedidos y el transporte desde las fábricas de los proveedores hasta los bloques logísticos y desde ahí hasta las tiendas.

Como hemos podido observar con las cifras anteriores, el personal empleado en estas actividades es bastante bajo, esto es gracias a la automatización casi completa de los bloques logísticos que ha permitido disminuir el tiempo de organización de los palets para los envíos a tienda de 45 minutos a 12 minutos, aumentando la productividad y mejorando la calidad del trabajo reduciendo el esfuerzo de los trabajadores y los riesgos laborales que esto implicaba.

En cuanto al personal de tienda, que supone la gran mayoría de los trabajadores de Mercadona, estos realizan las tareas de reposición de los productos en las estanterías, la limpieza de la tienda, vender y cobrar a los clientes y la principal y más importante la atención a los clientes.

Gerencia de nivel medio

La gerencia de nivel medio es la responsable de intermediar entre la alta gerencia y el centro técnico y la encargada de que se implementen las reglas y procedimientos en cada departamento.

Además, en los supermercados encontramos dos perfiles distintos al personal de tienda que son el coordinador de personal y el jefe de tienda. En ambos casos hay uno por cada supermercado, en el caso de los coordinadores de personal, realizan funciones de coordinación, planificación y dirección del personal a su cargo y debe supervisar que todo esté bien en la tienda como la limpieza, la reposición de productos y la realización de pedidos si no hay suficiente en los lineales, además de la atención al cliente como todo empleado en la tienda, ya que Mercadona tiene un alto enfoque hacia el cliente y la prioridad es su satisfacción y ofrecerles un buen servicio, lo que implica una buena atención por parte del personal. En el caso de los jefes de tienda sus funciones son la de organizar las actividades de la tienda y que esta cumpla con los requisitos de calidad, atención al cliente, seguridad e higiene establecidos por la empresa y debe informar al

jefe de zona, que es el tercer componente de la gerencia de nivel medio de Mercadona.

El jefe de zona coordina varios supermercados que están próximos, supervisa que todo funcione de acuerdo a los estándares marcados por la alta dirección y debe hacer un seguimiento de los resultados para que estos cumplan con el presupuesto de ventas y la rentabilidad y productividad esperada.

Estos tres perfiles formarían parte de la administración de la empresa, concretamente a la gerencia de nivel medio, que es la encargada de mediar entre la alta gerencia y el centro técnico.

Alta gerencia

La alta gerencia es la que proporciona las directrices, estrategias, metas y políticas al resto de la organización.

Estaría formada por los Directores regionales y el Comité de dirección que lo forman los Directores generales de los distintos departamentos funcionales en los que está dividida la estructura de la organización, de los que hablaré más adelante, y por el Consejo de Administración, encabezado por el presidente de la empresa Juan Roig.

En este año se ha visto incrementada la cifra de directivos por la contratación de 120 nuevos directivos para hacer frente al proceso de internacionalización en Portugal.

Apoyo técnico

El apoyo técnico ayuda a la organización para adaptarse al entorno. Los empleados son personal cualificado como ingenieros, investigadores y profesionales, por lo que son los responsables de las innovaciones que se produzcan en la empresa.

Este estaría compuesto por los 86 técnicos que hay en los 13 centros de investigación que posee la empresa para captar las necesidades y preferencia que tienen los clientes y poder ofrecérselo, además de los 97 profesionales de los cuales 73 son personal sanitario y 24 especialistas en seguridad,

higiene y ergonomía y psicología que mejoran el diseño de los puestos de trabajo y los métodos de producción con el objetivo de conseguir mayor seguridad para los trabajadores.

Apoyo administrativo

El apoyo administrativo es el responsable de la eficiencia de la organización, como la gestión de los recursos humanos o el mantenimiento de instalaciones y maquinaria.

En cuanto al personal de apoyo administrativo estaría formado por las 40 personas que forman el Servicio de Atención al Cliente y por todos los gerentes profesionales que trabajan para los distintos departamentos como, por ejemplo, los 650 del departamento de Compras y de Prescripción.

Dimensiones del diseño organizativo

Las dimensiones del diseño organizativo se dividen en dos, las dimensiones estructurales y las dimensiones contextuales que definiré más adelante. Estas dimensiones son lo que caracteriza el diseño de cada organización.

Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales son de gran relevancia para las organizaciones ya que estas son las características que las hace únicas. Estas características que voy a estudiar de Mercadona son; la formalización, especialización, la jerarquía de autoridad y la centralización.

- **La formalización.** “Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimiento, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas” (Daft. 2014 p.16)

Una de las claves del éxito de Mercadona y que le permite adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno es el grado de formalización que existe dentro de la organización, ya que es bajo en comparación con otras grandes empresas. Tanto con los trabajadores como con los proveedores las relaciones suelen ser informales y de colaboración, aunque sí que podemos encontrar actividades que se realizan bajo ciertos procedimientos que suelen ser más estrictos,

como las políticas para el ahorro energético y reducción del impacto medioambiental y principalmente en los centros logísticos donde se realizan actividades de mayor riesgo con maquinarias, y deben seguir unas normas y pautas para evitar accidentes laborales.

- Respecto a **la especialización** del trabajo, está definida como “grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados” (Daft, 2014, p.17)

En el caso de Mercadona, se puede decir que es muy baja y un claro ejemplo de ello es que, como mencioné anteriormente hablando de las tareas que realizan el personal de tienda, todos los empleados de los supermercados, incluso los gerentes, se encargan de que la tienda se encuentre en buen estado incluida su limpieza, que haya suficientes artículos en los estantes, la reposición de productos y de la atención al cliente. Por lo que realizan un gran número de actividades distintas y no siempre ocupan el mismo puesto.

- **Jerarquía de autoridad.** “Establece las relaciones y el tramo de control de los gerentes”

Como veremos en el siguiente apartado, Mercadona es una empresa jerarquizada, aunque para ser una empresa grande no cuenta con muchos rangos de control. Por ejemplo, el jefe de tienda es quien informa al jefe de zona, quien coordina varios supermercados que están próximos, y en un nivel superior encontramos a los directores regionales. Por último, están los directores funcionales y el presidente en la cúspide de la pirámide. Es decir, cuenta con simplemente tres tramos de control sin incluir al comité de dirección.

- **Grado de centralización.** “Es el nivel jerárquico en el que reside la autoridad para la toma de decisiones de la organización”

En cuanto a la toma de decisiones, a priori, podríamos pensar que es una organización principalmente descentralizada ya que por lo general suelen serlo las empresas con una jerarquía de autoridad baja y un grado de formalización también escaso. 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. Es decir, la centralización es muy elevada y la delegación de responsabilidades a los niveles inferiores es casi nula. Los directores de cada área de acción de la empresa junto con el presidente toman todas las decisiones estratégicas que afectan a la compañía.

Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales o factores de contingencia describen el marco organizacional que influye sobre las dimensiones estructurales y representan tanto a la organización como el entorno, según Daft (2014). Estas dimensiones son:

- **El tamaño.** “Se mide en su conjunto o por diferentes aspectos más específicos, como el número de empleados, el volumen de ventas o los activos totales de la organización”

Según el número de empleados y el volumen de ventas (79.000 trabajadores y 21.623 millones de euros) se clasifica como una empresa grande. El tamaño de la empresa influye sobre la estructura de la empresa, ya que para gestionar los recursos se necesita un mayor grado de formalización y una jerarquía de autoridad superior.

- **La tecnología.** “Herramientas, procedimientos y acciones que se utilizan en la actividad productiva”

Mercadona aprovecha las innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en todas las distintas actividades que realiza como es el caso de la automatización de sus bloques logísticos, o el Centro de Procesamiento de Datos con el que mantiene conectados a tiempo real las tiendas con los proveedores y los bloques logísticos.

- **El entorno.** “Está formado por los elementos externos a la organización que influyen en la misma como la industria, los clientes y proveedores y el gobierno”

El entorno influye en la empresa de manera directa e indirecta, por ello es importante conocerlo para poder anticipar los posibles efectos que pueden repercutir a la actividad de la misma. En el siguiente

apartado de este trabajo profundizo en el análisis del entorno de Mercadona y en cada uno de los elementos clave que lo forman.

- **Las metas y la estrategia.** “Las metas guían a la organización hacia su objetivo y las estrategias diferencian a la organización de la otras”
Desde los comienzos de la organización, las estrategias han estado claras y bien definidas, como la estrategia comercial definida en 1993 como SPB. Sus metas y objetivo al igual que la estrategia están definidas en el primer apartado sobre la empresa.
- **La cultura.** “Está formada por los valores, creencias, normas y procedimientos que comparten los integrantes de una empresa”
Cada vez más, las empresas apuestan por crear una cultura empresarial bien definida para favorecer el ambiente laboral. Mercadona es una de estas empresas que han apostado por cultura empresarial basada en el esfuerzo, la estabilidad, los incentivos por méritos y la persecución de un objetivo común (la satisfacción del cliente). Un ejemplo de esto, es que la compañía reparte el 25% de los beneficios entre sus empleados con los que refuerza estos valores, ya que los empleados se esfuerzan más día a día y tienen un sentimiento de responsabilidad hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Estructura de la organización

La estructura de una organización según Daft (2014) está formada por tres componentes que definen los aspectos verticales y horizontales de la organización:

1. Las relaciones formales de subordinación
2. La departamentalización
3. Sistemas de comunicación para la coordinación e integración entre departamentos.

En primer lugar, como he comentado en el apartado anterior, Mercadona es una organización centralizada y con una jerarquía de autoridad definida, por ello predominan los vínculos y comunicación vertical, utilizados para la coordinación de las actividades entre los distintos niveles de la

organización, que no son muchos para una empresa tan grande. Se diferencia entre distintos tipos de gerentes, regionales y de zona, y luego el personal de tienda, pero en cuanto a alta dirección, solo hay dos niveles en la jerarquía, el presidente Juan Roig y los trece directivos de cada departamento. A parte, está el consejo de administración y la comisión de auditoría.

Para la coordinación de la organización, Mercadona cuenta con un sistema de información a través de dispositivos electrónicos que favorece tanto la comunicación vertical como horizontal. Estos dispositivos permiten que los gerentes tanto de nivel intermedio como la alta dirección se comuniquen y reciban las órdenes del nivel superior.

Además, también cuenta con sistemas de información tradicionales como son los informes que periódicamente tienen que reportar los gerentes de nivel medio (jefes de tiendas, jefes de zona y directores regionales) a sus superiores.

En segundo lugar, la departamentalización está definida por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013) pg. 391. como “el proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos en departamentos de acuerdo con alguna característica en común”

En el agrupamiento departamental se distinguen distintos tipos, según el criterio para dicha departamentalización. El agrupamiento funcional es aquel en el que se juntan trabajadores que realizan funciones y que aportan conocimientos y habilidades similares. Este es el caso de Mercadona, en el que los departamentos están divididos por especialidades, como el departamento de logística, informática, recursos humanos o financiero-legal.

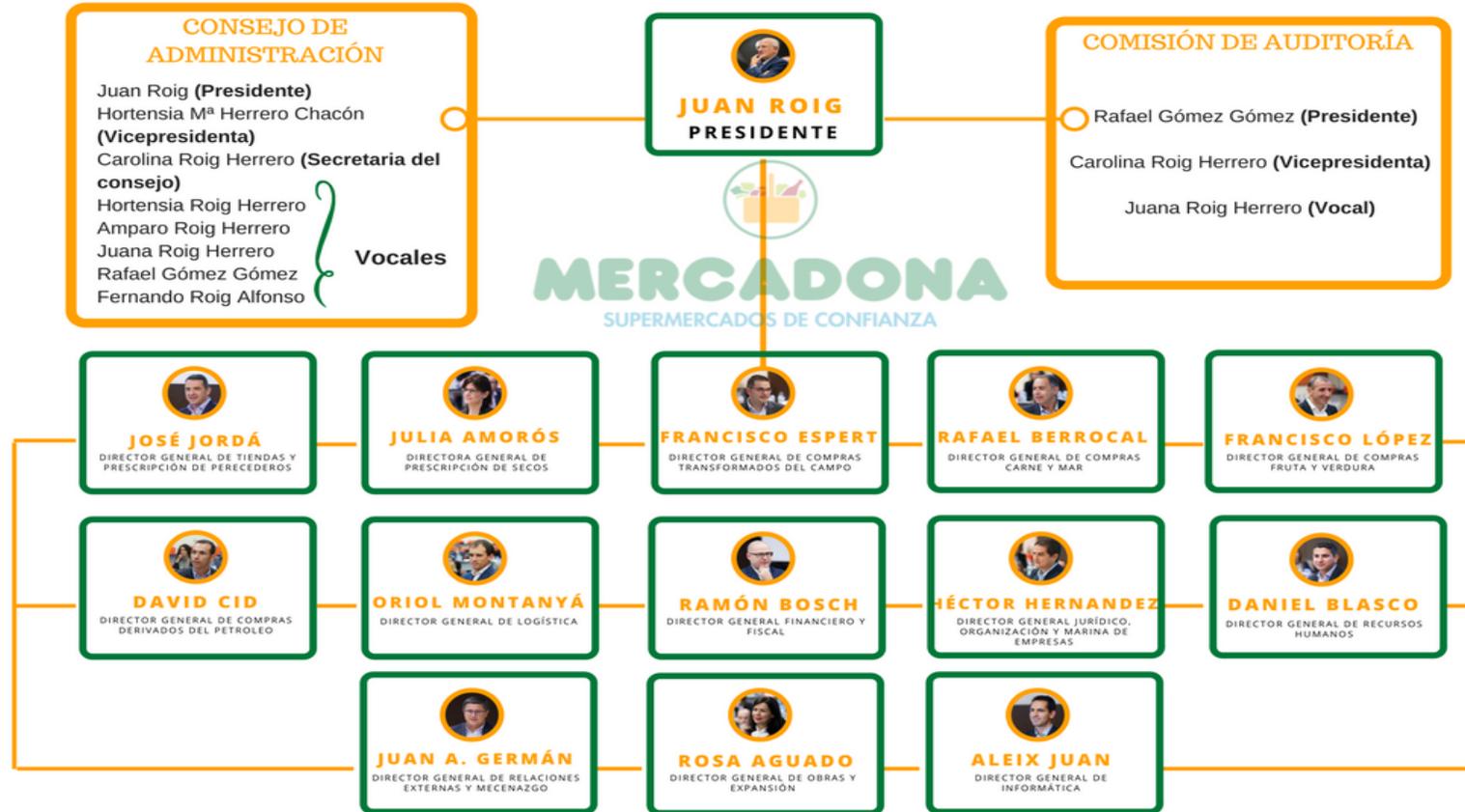
En tercer lugar, los sistemas de comunicación utilizados entre los departamentos sirven para crear un vínculo horizontal. Al igual que ocurría en la comunicación vertical, se utilizan como sistema de comunicación principalmente los soportes informáticos para transmitir información entre los departamentos además del contacto directo mediante un rol de enlace, que suelen ser los directivos de cada departamento.

Como puede observarse en la Figura 2.5, Mercadona está estructurada de acuerdo a la estructura funcional, formada por los distintos departamentos y que a su vez estos están a cargo del director general del mismo. Este tipo de estructura tiene una serie de ventajas e inconvenientes, entre las ventajas cabe destacar, que es buena cuando la eficiencia es importante para la organización y cuando el conocimiento experto es de gran relevancia para la consecución de los objetivos empresariales como es el caso de Mercadona. Entre los inconvenientes está la lentitud frente a los cambios del entorno, la centralización provoca sobrecarga en los niveles altos de la jerarquía y la coordinación entre departamentos es deficiente, pero Mercadona para minimizar las desventajas de dicha estructura tiene implantado el sistema de comunicación horizontal por lo que se puede concluir que tiene una estructura funcional con conexiones horizontales.

A continuación, el organigrama plasma lo descrito anteriormente. El presidente Juan Roig encabeza la estructura de la empresa, y en el siguiente nivel están cada uno de los departamentos funcionales, representados por los directores generales de cada departamento.

Quedan reflejados en el organigrama tanto los vínculos verticales entre el presidente y el comité de dirección, como horizontales entre los departamentos.

Figura 2.5: Organigrama de Mercadona



Fuente: Elaboración propia basado en la Memoria 2016

EL ENTORNO Y EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis del entorno

Mercadona, como sabemos, lleva a cabo su actividad en el sector de la distribución alimentaria al por menor y para poder llegar a conocer en profundidad como es el entorno de la empresa, analizaré todas las variables que influyen tanto en el entorno de tarea como general en los siguientes apartados.

Entorno general

Para realizar el análisis del entorno general utilizaré el análisis PEST, el cual consiste en identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa.

En primer lugar, decir que, aunque el entorno general afecta a todas las empresas no todas se ven afectadas de la misma forma, por lo que es de gran relevancia que la empresa conozca los cambios que se producen en el entorno para poder evitar que dichos cambios afecten a la realización de su actividad.

En segundo lugar, como actualmente todavía Mercadona solo ofrece sus productos en España el entorno a analizar será exclusivamente en este país. Aunque próximamente con la apertura de los nuevos supermercados en Portugal la empresa debe prestar atención también a los efectos que pueda producir los cambios tanto en la política y la economía como en el sector tecnológico y sociológico del país luso.

Los factores que influyen en el entorno general de la empresa son:

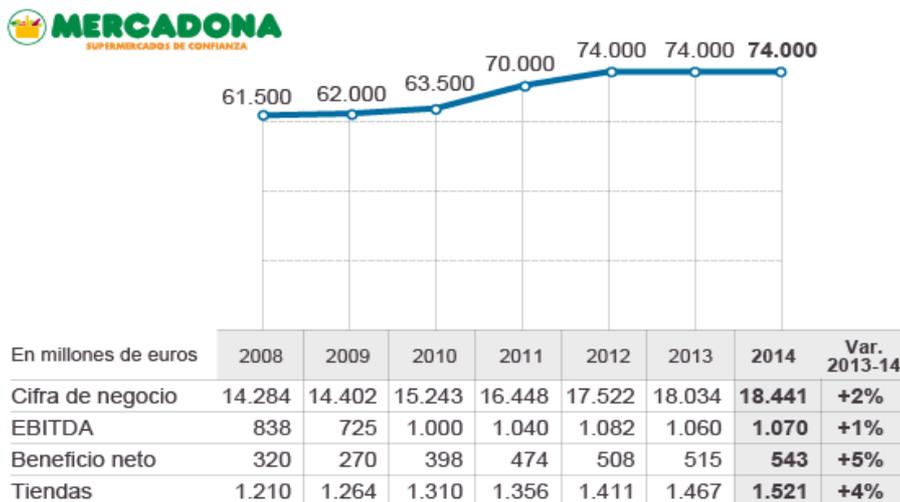
- **El sector gubernamental**, ya que las leyes y normativa que se aprueban en los distintos organismos públicos pueden obligar a la empresa a cambiar su forma de actuar para cumplir con estas. Por ello, Mercadona cuenta con un departamento que dirige Héctor Hernández como Director General jurídico para mantener en todo momento a la empresa informada sobre los cambios que puedan influir a la compañía. Por ejemplo, en 2009 la Generalitat de Cataluña aprobó una Ley de Comercio que afectó a la expansión de

Mercadona en esta comunidad ya que para la apertura de un local de más de 800 metros cuadrados sería necesaria una licencia de este organismo. Esto hizo que la empresa tuviese que replantear sus previsiones de expansión, a pesar de que siguieron adelante con él. Como todo, la influencia del sector público en la empresa no tiene porqué ser siempre negativa, Mercadona también se ha visto beneficiada por varias subvenciones tanto del Gobierno de España para el desarrollo del transporte de mercancías en regiones ultraperiféricas en Canarias como del Gobierno de Canarias para el transporte de mercancías interinsular.

- **La sociedad** es la segunda dimensión que afecta a la empresa y que Mercadona tiene siempre presente ya que reconocen que la compañía también tiene un impacto directo en ella y por ello es uno de los cinco componentes de su Modelo de Gestión de la Calidad Total. Por ejemplo, los cambios demográficos que se producen en la sociedad española pueden ser de gran relevancia para la compañía, y Mercadona desde sus comienzos ha sabido ver esos cambios y aprovecharlos como una oportunidad de negocio, en el caso de la ciudad de Almería cuando una zona comienza a ser habitada, los primeros en inaugurar una tienda en la zona ha sido Mercadona, y como los vecinos de la zona buscan cercanía a la hora de realizar la compra se aseguran que estos la realicen en sus supermercados.
- Las **condiciones económicas** afectan a todas las empresas de la región, pero estas pueden tomar medidas para que el impacto sea el menor posible. En el caso de Mercadona, las condiciones económicas desde el año 2009 con el inicio de la crisis global que sacudió España, decidió tomar medidas de gran relevancia para su estrategia comercial. Estas medidas fueron encaminadas a reducir los precios entre un 10% y un 17%, para conseguirlo decidieron suprimir de sus estanterías casi 900 referencias elegidas tras un minucioso estudio en el que encontraron duplicidades en los productos tanto en formatos como en marcas y que les permitió ahorrar en ese mismo año 2.000 millones de euros. Durante todos los años que duró la crisis, Mercadona vio crecer sus cifras cada año,

aunque en menor medida a como lo estaba haciendo los años anteriores. En la siguiente tabla se puede observar tanto la evolución de la cifra de trabajadores como los datos económicos que obtuvo la compañía durante los años de crisis.

Tabla 3.1: Evolución cifras de Mercadona



Fuente: El PAIS

- El sector tecnológico** y los avances que se producen en él pueden suponer una gran ventaja para la empresa siempre y cuando esta aproveche las oportunidades que le pueden brindar, pero también puede provocar el efecto contrario si una empresa no se mantiene al corriente de las nuevas tecnologías y sus competidores si lo hacen. Mercadona apuesta por incorporar las novedades tecnológicas en todos los ámbitos de la compañía, como en las tiendas con la incorporación del pago contactless o con los nuevos dispositivos que se están incorporando en los nuevos modelos de tienda ecoeficientes con los que los trabajadores pueden compartir información desde cualquier sector de la tienda y que conecta con el stock real.

El gran avance, ha supuesto una inversión de 126 millones de euros y ha permitido mejorar la gestión de stock incluso en productos frescos se ha implantado en el nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) de Albat des Sorells en Valencia, este sistema tecnológico ha permitido que la empresa gestione sus tiendas a tiempo real,

conectando las tiendas, los centros logísticos y la cadena de proveedores.

- Por último, **el sector financiero** tiene gran relevancia para las empresas ya que muchas no pueden realizar su actividad sin la financiación necesaria. Mercadona desde 2012 que liquidó su deuda con los bancos, se financia íntegramente con recursos propios, y todas las inversiones que realiza, como las aperturas de nuevas tiendas o la renovación de estas, están financiadas con los recursos en caja.

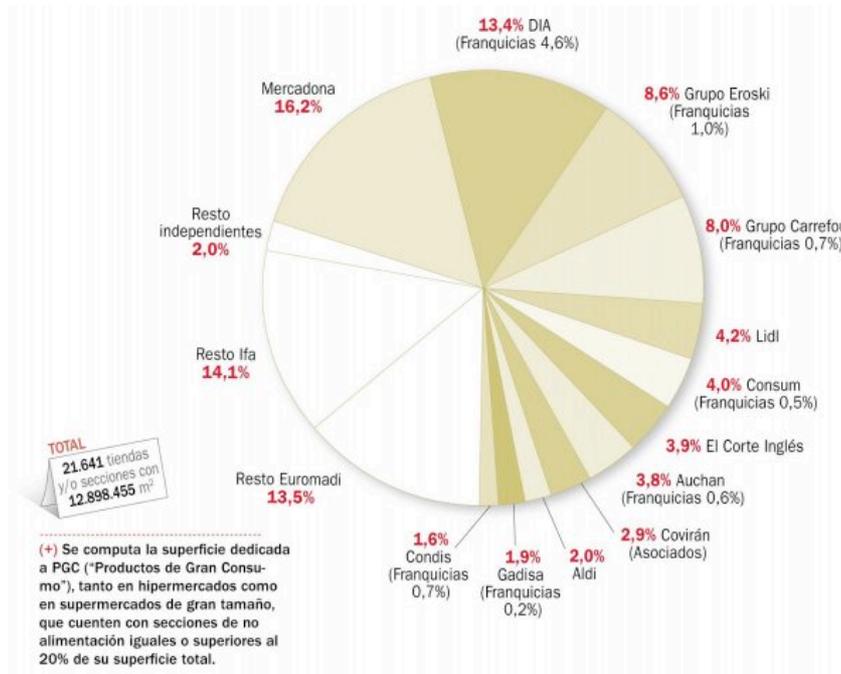
Entorno de Tarea

El entorno de tarea está compuesto por los distintos sectores con los que la empresa tiene una relación directa y, en consecuencia, influye de la misma manera en las actividades de la organización y en su capacidad para conseguir sus objetivos. Estos sectores son:

- **El sector industrial**, está formado por el conjunto de empresas que lo forman, las cuales compiten entre ellas por el dominio del mercado. Como ya he mencionado en alguna ocasión, Mercadona pertenece al sector de la distribución alimentaria, que ha sufrido un ligero crecimiento después de los últimos años de crisis y de reducción del consumo. Este sector está formado por grandes empresas y cada vez más por grupos que han ido absorbiendo a otras, como es el caso de DIA que adquirió en 2015 el grupo vasco Eroski y en 2014 el grupo El Árbol, lo que le ha permitido crecer y posicionarse en segundo lugar ocupando el puesto que tenía el grupo Carrefour los años anteriores. Además, DIA intenta seguir aumentando su cuota de mercado con el lanzamiento de un nuevo modelo “La Plaza de DIA” que comenzó en Almería en el año 2015 y que al cierre del ejercicio tenía 105 supermercados repartidos por el territorio español. Mercadona lidera este sector con una cuota de mercado del 23% en 2016 que ha mantenido respecto al año anterior, también lidera el ranking por superficie comercial, esto supone una cifra de ventas superiores a los 19.000 millones de euros y un crecimiento del 3% respecto al año anterior. En la Figura 2.6 se

puede observar cómo se distribuye el sector de la distribución en base a la superficie comercial que posee cada empresa.

Figura 3.6: Reparto de la cuota de mercado



Fuente: Alimarket

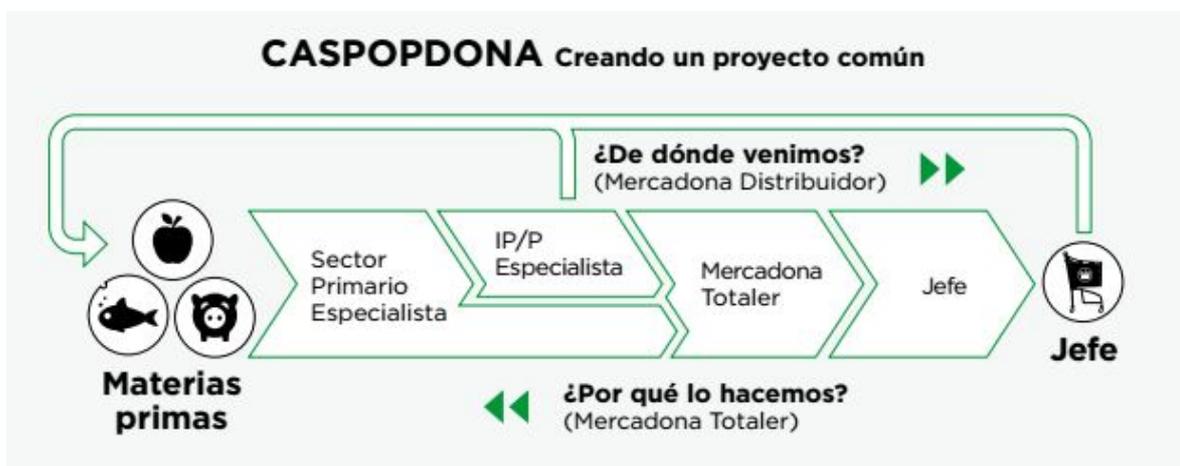
En conclusión, el sector de la distribución se encuentra repartido entre un gran número de empresas, pero solo unas pocas logran la mayor parte de la cuota de mercado, además, encontramos distintos formatos en este sector como hipermercados en el que destaca el grupo Carrefour, en supermercados como es el caso de Mercadona, pero actualmente hay una tendencia a reducir la superficie comercial hacia supermercados para ofrecer más cercanía a los clientes, por ello, el grupo Carrefour ha desinvertido en superficies de grandes hipermercados y ha aumentado la apertura de formatos más pequeños como Carrefour Express. Por todo esto, parece que Mercadona va con buen paso para seguir conquistando el mercado español.

- **El sector de las materias primas**, está formado por los proveedores, fabricantes y servicios que contrata la empresa. En este aspecto, Mercadona cuenta con una gran ventaja competitiva

respecto a la competencia, las relaciones entre estos y la empresa están basadas en la colaboración por un objetivo común que es la satisfacción de los clientes y por ello, junto con los 126 interproveedores o fabricantes especializados han formado un clúster industrial encabezado por Mercadona y que está permitiendo que todas las empresas que lo forman se beneficien de un crecimiento compartido. Durante el 2016 han invertido en su conjunto 560 millones de euros para la apertura de 65 fábricas y líneas de producción.

Al igual que con los fabricantes, en el sector primario para la compra de materias primas desde el 2010 Mercadona y los proveedores de materias primas provenientes del sector agrícola, ganadero y pesquero comparten un proyecto común denominado CASPOPDONA⁶. Este proyecto cuenta con la colaboración de 8000 agricultoras, 12000 pescadores y 4800 ganaderos con los que se consigue la Cadena Agroalimentaria Sostenible.

Figura 3.7: Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona



Fuente: Memoria 2016

⁶ Acrónimo de “Cadena Agroalimentaria sostenible de Mercadona”

- El **mercado constituido por los “jefes”** son el principal objetivo del Modelo de Mercadona, por ello todos sus esfuerzos van dirigidos a la satisfacción de sus clientes y para ello siguen de cerca las tendencias de consumo de los clientes con los que en sus centros de innovación colaboran para lanzar productos nuevos que estos quieren o necesitan. Un claro ejemplo de esto, es que en los últimos años los consumidores prestan más atención a los alimentos saludables y para satisfacer a sus clientes Mercadona ha ampliado la variedad de productos integrales, sin gluten o sin lactosa, incluso sin azúcares añadidos. También podemos añadir como ejemplo la moda del consumo de sushi, y que cada vez se puede encontrar en más supermercados.
- **Los recursos humanos**, como ya hemos comentado, son de gran relevancia para la empresa y por ello es uno de los componentes del Modelo. La empresa destina recursos para la formación y para lograr el desarrollo profesional de cada trabajador, impulsa la promoción interna y la estabilidad laboral. En 1995 se diseñó un plan para hacer fijos a todos los empleados de la plantilla, y actualmente ese objetivo está conseguido con los 79.000 trabajadores. A pesar, de que el mercado laboral en España atraviesa una época complicada, por la precariedad laboral y las altas tasas de desempleo, Mercadona da ejemplo de que una de las claves de su éxito es gracias a sus trabajadores y, por lo tanto, unos trabajadores motivados a los que se les reconoce su trabajo y se les recompensa sus esfuerzos no está reñido con obtener grandes beneficios.
- Por último, el **contexto internacional** afecta cada vez más directamente a las empresas ya que vivimos en un mundo globalizado en el que las distancias parecen no existir gracias a las comunicaciones. Las empresas buscan la expansión a territorios internacionales cuando ven limitadas el crecimiento en el país de origen, en consecuencia, la competencia es cada vez mayor y más competitiva. En España, la competencia directa de Mercadona son empresas internacionales como el grupo francés

Carrefour y la empresa alemana Lidl. Además, ahora que han aprobado el proyecto de expansión internacional a Portugal, la competencia aumenta en este nuevo territorio con los supermercados que actualmente dominan el mercado luso como Continente, Minipreço o Intermarché.

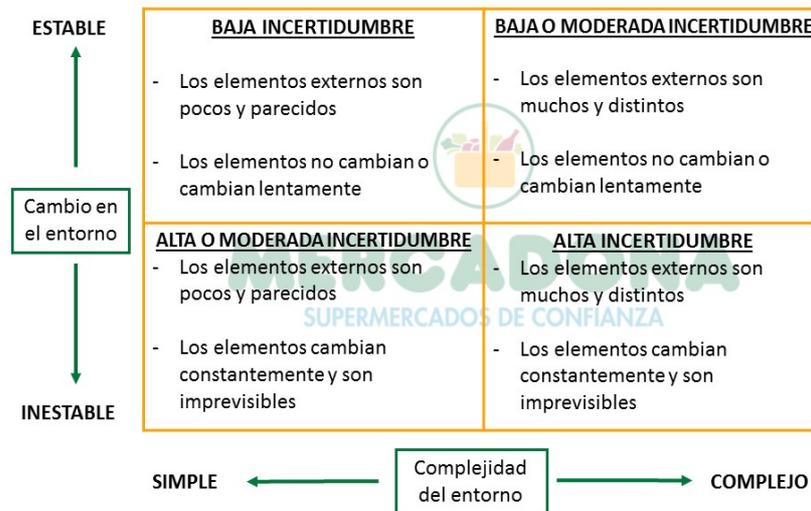
Incertidumbre del entorno

El sector de la distribución alimentaria es un sector estable en el que no hay grandes cambios. Aunque puede haber cambios puntuales que favorezcan la aparición de productos novedosos. Esto es consecuencia de ciertas tendencias, que pueden representar más oportunidades que amenazas si son conocidas a tiempo, como es el caso de la tendencia actual de seguir una vida sana, lo que ha favorecido el incremento de la demanda de comida orgánica o ecológica.

Es un sector con una gran competencia, dado las distintas marcas que podemos encontrar en él y la variedad de productos que se ofrecen, por lo que podemos decir que es un sector complejo en el que las empresas competidoras deben estar constantemente pendientes de los cambios en el gusto de los consumidores, ya que estos pueden verse influenciados por la gran diversidad de productos y marcas tanto en alimentación como perfumería y cuidado de mascotas que hay en el mercado, por lo que la fidelización es más complicada que en otros sectores.

En resumen, Mercadona se mueve en un entorno al que podemos considerar como estable y complejo, y a pesar de que podemos afirmar que es un entorno que no tiene mucha incertidumbre, la empresa tiene muy presente que hay que adaptarse con rapidez para poder afrontar con éxito los cambios que se produzcan. En la Tabla 3.2 se observa el nivel de incertidumbre según el grado de cambio en el entorno y su complejidad.

Tabla 3.2: Nivel de incertidumbre



Fuente: Elaboración propia basado en Daft (2014)

Adaptación del diseño a la incertidumbre

Como he dicho en el apartado anterior sobre el entorno de Mercadona, es estable y complejo, por lo que la incertidumbre es baja-moderada. Para adaptarse a los cambios que puedan producirse en el entorno, la estructura de la organización debe adaptarse al entorno externo

La empresa adapta su diseño organizativo al entorno de diferentes formas, como la creación de nuevos puestos o departamentos. Respecto a esto, Mercadona ha creado 120 nuevos puestos de ejecutivos con alto cargo para llevar a cabo el proyecto de internacionalización.

Otro método de afrontar la incertidumbre del entorno es establecer relacionales con el mismo, por ejemplo, Mercadona mantiene una relación de cooperación con dos elementos del entorno de tarea que son los proveedores y los clientes. La apertura de la organización al entorno favorece la flexibilidad y la adaptabilidad de esta.

La especialización de los departamentos de la organización permite que cada departamento trate de forma específica con distintas partes del entorno externo que afecta a la organización, esto es ventajoso para empresas que actúan en un entorno complejo. Mercadona tiene diferentes departamentos especializados en grupos reducidos de productos, aparte de los grupos

especializados en ámbito más generales que afectan al conjunto de la organización como el departamento de informática o recursos humanos.

La desventaja de la diferenciación departamental es que disminuye la coordinación entre los departamentos y por ello, la empresa establece sistemas de comunicación para favorecer los vínculos horizontales.

En el Tabla 3.3 se muestra la relación entre la incertidumbre del entorno y las características del diseño de la organización para su correcta adaptación al entorno.

Tabla 3.3: Adaptación del diseño al nivel de incertidumbre



Fuente: Elaboración propia. Basado en L. Daft, Richard (2014)

En un entorno con una baja o moderada incertidumbre como es el de Mercadona, la empresa debe tener una estructura mecanicista, formal y descentralizada, con muchos departamentos y con conexiones entre ellos, se necesitan pocos roles de integración y planificación para una rapidez de reacción moderada.

Una vez analizadas las dimensiones del diseño organizativo, y según la clasificación de Tom Burns y G.M. Stalker (1994), las empresas pueden tener un diseño mecanicista u orgánico.

Aquellas empresas con un diseño mecanicista se caracterizan por ser organizaciones con una alta formalización, centralizadas y con una clara jerarquía de autoridad. Al contrario de lo que ocurre con las que tienen un

diseño orgánico que se caracterizan por ser organizaciones más flexibles, sin apenas formalización, descentralizadas y con una jerarquía de autoridad también más flexible.

Teniendo en cuenta esta clasificación, Mercadona es una organización con un diseño mecanicista dada su estructura centralizada, la estricta jerarquía de autoridad, y la formalización en sus procedimientos.

La empresa cumple con casi todas estas características, excepto la descentralización de la toma de decisiones. Por tanto, la adaptación del diseño organizativo de Mercadona es correcto para el nivel de incertidumbre del entorno en el que lleva a cabo su actividad empresarial.

OTROS ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Tecnología de manufactura o servicio

Mercadona pertenece al sector de la distribución minorista, y esta actividad está catalogada en el sector servicios. La empresa utiliza los productos de sus proveedores como mercancía de venta, pero no se encarga de su fabricación, aunque las relaciones con estos sean estrechas y colabore con las empresas proveedoras. Entonces, podemos decir que es una empresa de servicios, y la tecnología empleada será la propia de este tipo de empresas. En el caso de una empresa de servicios, no puede almacenarlos ni inventariarlos como una empresa manufacturera ya que se producen en el mismo momento. Mercadona en este caso, sí que puede almacenar sus productos y necesita de tecnología para controlar el stock en los almacenes. En la Tabla 3.4 se aprecia las características dos tipos de tecnología lo que facilita su comparación.

Tabla 4.4: Diferencias entre tecnología de servicios y de manufactura

| | | |
|---|--|---|
| <p>Tecnología de servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultado intangible 2. La producción y el consumo tienen lugar simultáneamente 3. Intensiva en mano de obra y conocimiento 4. La interacción con el cliente por lo general es de alto nivel 5. El elemento humano es muy importante 6. La calidad se percibe y es difícil medirla 7. Se requiere un rápido tiempo de respuesta 8. La ubicación de las instalaciones es de suma importancia | <p>Tecnología de manufactura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto tangible 2. Los productos se pueden inventariar para su consumo posterior 3. Intensiva en activos de capital 4. Poca interacción directa con el cliente 5. El elemento humano puede ser menos importante 6. La calidad se mide directamente 7. Es aceptable un tiempo de respuesta más prolongado 8. La ubicación de las instalaciones es de importancia moderada | |
| <p>Servicios</p> <p>Aerolíneas Hoteles Consultores Cuidado de la salud Firmas legales</p> | <p>Productos y servicios</p> <p>Establecimientos de comida rápida Cosméticos Bienes raíces Corredores de bolsa Tiendas minoristas</p> | <p>Productos</p> <p>Compañías refresqueras Compañías acereras Fabricantes automotrices Corporaciones mineras Plantas procesadoras de alimentos</p> |

Fuente: Daft (2014)

En segundo lugar, otra de la característica de los servicios es que la calidad es percibida por los clientes, pero no pueden medirla, pero en una empresa como esta, los clientes si pueden medir la calidad de los productos que adquieren. Luego tenemos las características que hacen que la actividad de Mercadona pertenezca al sector servicios, por ejemplo, la interacción con el cliente es intensiva en su actividad, también influye en la satisfacción del cliente el tiempo de respuesta, por ejemplo, si una persona está mucho rato en la cola para pagar sus productos, la sensación será de una mala atención. Por último, la ubicación en el caso de una manufactura no es de relevancia, pero para Mercadona la cercanía a los clientes sí que influye y, por tanto, sitúan sus supermercados en lugares estratégicos para que los clientes tengan una tienda siempre cerca.

El diseño de la organización se adapta a la tecnología de servicios. En este caso, al incorporar productos a la actividad principal siendo una empresa de servicios, la empresa tiene características de ambos sectores. En cuanto a los roles de fronteras, utilizados para reducir las interrupciones del centro técnico en las empresas de manufactura, no se producen en los supermercados de Mercadona, todos los trabajadores deben atender a los clientes siempre que lo necesiten, incluso los gerentes.

Otra de las características de las empresas de servicios es la dispersión geográfica de las tiendas, que están repartidas por cada una de las provincias españolas para mayor cercanía al cliente, en lugar de situar un gran hipermercado en cada ciudad, Mercadona dispone de varias tiendas en cada ciudad, por ejemplo, en Almería, que es una ciudad pequeña, hay 10 supermercados en la capital.

Por otro lado, tenemos las características que son más propias de las empresas de manufactura como es la toma de decisiones centralizada y grado de formalización más alto que en las empresas de servicios, aunque en comparación con empresas semejantes a Mercadona, podríamos considerar que esta tiene un grado de formalización bajo.

Interdependencia del flujo de trabajo entre departamentos

Mercadona tiene una estructura funcional, en la que cada departamento tiene su función limitada a unos productos concretos como el departamento de prescripción de secos, de carne y mar, o de fruta y verdura. Además, las tiendas por su lado, son independientes y cada una realiza los pedidos y controla su stock.

Aunque cada departamento y supermercado de la organización contribuye a alcanzar un objetivo común, cada uno trabaja de forma independiente por lo que la interdependencia del flujo de trabajo es bastante baja y según los distintos tipos que James Thompson (1967) definió, Mercadona es un claro ejemplo de interdependencia agrupada, que es aquella en la que no fluye el trabajo entre las distintas unidades que forman la organización. En la Tabla 4.5 de la siguiente página se puede apreciar esto.

Tabla 1.5: Tipos de interdependencia

| Forma de interdependencia | Demandas sobre la comunicación horizontal, toma de decisiones | Tipo de coordinación requerida | Prioridad para ubicar las unidades cerca unas de otras |
|---|---|---|--|
| Agrupada (banco)  Clientes | Nivel bajo de comunicación | Estandarización, reglas, procedimientos Estructura divisional | Baja |
| Secuencial (línea de ensamble)  Cliente | Nivel medio de comunicación | Planes, programas, retroalimentación Fuerzas de tarea | Media |
| Recíproca (hospital)  Cliente | Nivel alto de comunicación | Ajuste mutuo, juntas interdepartamentales, trabajo en equipo Estructura horizontal | Alta |

Fuente: Daft (2014)

Dependiendo del tipo de interdependencia que exista en la organización, la estructura de la misma tiene que adaptarse a las necesidades del flujo de trabajo. Para una interdependencia agrupada como es la de Mercadona, la estructura adecuada sería una estructura divisional, con una escasa comunicación horizontal y para su coordinación se utilizarán procedimientos y reglas.

En este caso, la estructura de Mercadona no se ajusta del todo a la de la interdependencia agrupada, ya que su estructura es funcional con conexiones horizontales y no divisional. No obstante, este tipo de estructura funcional también es una buena opción puesto que permite ceñirse a reglas y procedimientos dada su alta formalización, lo que concuerda con un diseño mecanicista.

El uso de las TIC: La empresa integrada

La revolución de las telecomunicaciones está produciendo cambios en todos los aspectos de la sociedad, tanto a nivel de las comunicaciones personales como a nivel empresarial y Mercadona no está exenta de ello y lo saben. Por ello, desde el inicio de su actividad han apostado por incorporar las innovaciones tecnológicas, incluidas las tecnologías de la información, al

desarrollo de su actividad para hacer esta de una forma más productiva e eficiente.

Para favorecer la comunicación con “el jefe”, la empresa tiene su página web propia con un servicio de atención al cliente online, además está presente en las principales redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube) desde donde informan a sus clientes de los productos novedosos o responden a sus preguntas o sugerencias.

Figura 4.8: Página web de Mercadona



Fuente: Web de Mercadona

En cuanto a la tecnología utilizada internamente, Mercadona planteó en 2012 un proyecto para la transformación digital de la empresa, para ello creó el CPD de Albalat dels Sorells que está en pleno funcionamiento desde 2015. El CPD es donde se procesa y almacena todos los datos que se generan durante las operaciones que se realizan en los supermercados, en los bloques logísticos, en los almacenes y con los proveedores. De esta forma, todo está conectado a un mismo sistema.

Para ello, la compañía invirtió en balanzas táctiles que registran la información de las compras de los clientes y actualiza el stock de la tienda, en dispositivos portátiles, como tabletas desde donde los gerentes de los supermercados y los de niveles superiores están conectados a este sistema.

Que este proceso sea inmediato, ha permitido que la compañía pueda mejorar la oferta de productos frescos, ya que realizan el pedido diariamente según las necesidades de cada supermercado, información que consiguen

inmediatamente gracias a esta tecnología. Ocurre lo mismo en la sección de pescado, ya que gracias a esta tecnología la comunicación entre los productores, el departamento de compras, el de logística y las tiendas transcurre a tiempo real, antes de que el barco atraque en el puerto, los responsables del departamento de compras ya saben el género que trae.

La tecnología afecta al diseño de la organización, favoreciendo la actividad que realiza la organización si es utilizada correctamente. Por ejemplo, como otras muchas empresas, Mercadona utiliza su página web para ofrecer un servicio extra a sus clientes como es la compra online, ofrece la posibilidad de realizar la compra por internet y recogerla en el supermercado o que la propia tienda lleve el pedido al domicilio del cliente. También utiliza su página web, con un portal especial, para reclutar personal, los interesados en trabajar en la empresa se registran en la web y envían su currículum y la organización dispone de una base de datos de posibles candidatos cuando necesiten cubrir algún puesto de trabajo. Además, los proveedores también tienen una sección en la web en la que pueden encontrar las facturas electrónicas de los últimos 6 meses.

Mercadona es un ejemplo de empresa integrada, es aquella que incorpora los avances de la tecnología de la información a su actividad para crear un sistema de información con los proveedores y clientes.

Tamaño y ciclo de vida

En este apartado voy a estudiar cuál es el tamaño de la empresa y el crecimiento de la misma, además de cómo influye el ciclo de vida y sus diferentes etapas en el crecimiento y en la estructura de la organización.

En primer lugar, las empresas tienden a crecer por naturaleza, incluso por presión, para poder ser competidores en una sociedad tan globalizada porque claramente, las empresas grandes tienen más oportunidades que las pequeñas por la cantidad de recursos de la que disponen, las posibles economías de escala que puedan aprovechar, etc.

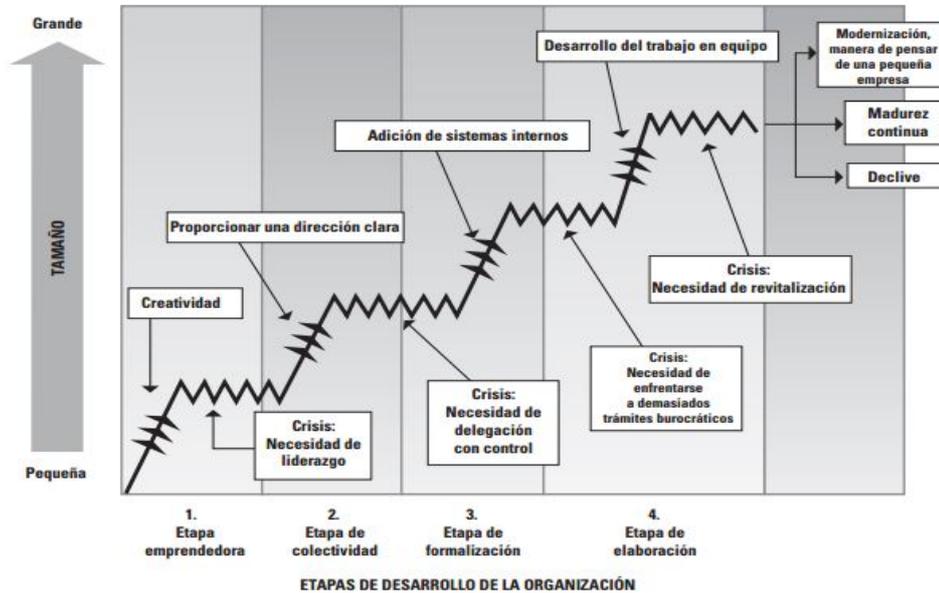
Hay ciertas características que diferencian a las grandes y pequeñas empresas, las primeras tienen una estructura compleja, son jerárquicas y sus

procedimientos estandarizados, además de tener presencia global y operar en mercados estables. En cambio, las pequeñas empresas tienen una estructura más sencilla, plana e informal, también suelen tener mayor flexibilidad y un alcance local o regional.

Mercadona comenzó siendo una pequeña empresa familiar y como está expuesto en el primer apartado sobre su trayectoria, desde sus comienzos ha tenido una fuerte tendencia al crecimiento. En 40 años ha pasado de ser una tienda de ultramarinos en un municipio de Valencia a dar empleo a 79.000 personas en toda España. Actualmente, Mercadona es una gran empresa, pero según lo analizado en apartados anteriores, no cumple con todas las características de las empresas grandes, a este tipo se les denomina híbridas. Las empresas híbridas tienen las virtudes tanto de las pequeñas compañías como de las grandes, como es el caso de Mercadona, que tiene una estructura mecanicista, con una jerarquía notable, con grandes recursos para realizar inversiones de expansión o en tecnología que le permite el continuo crecimiento y, además, es relativamente flexible y apuesta por la innovación lo que le permite reaccionar rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes como las pequeñas empresas. Otra característica de las pequeñas empresas que comparte Mercadona, es el compromiso de los trabajadores y que estos realizan diversas tareas, que es mayor en estas organizaciones ya que en las grandes predomina la especialización.

El ciclo de vida de Mercadona ha seguido un proceso comprendido en cuatro etapas que desarrollaré a continuación y que también se puede apreciar en la Figura 4.9 en las que se han producido de cambios en su diseño. Estas etapas son;

Figura 4.9: Etapas del ciclo de vida de la empresa



Fuente: Daft (2014)

- **Emprendedora:** Es el comienzo de toda empresa, es Francisco Roig y su esposa cuando comenzaron formando una carnicería y que años después se convertiría en un ultramarinos. No hay una estructura definida, es totalmente informal y el control apenas existe al igual que los empleados. Pero cuando deciden ampliar su negocio con la apertura de nuevas tiendas, se presentan otras necesidades para adaptarse a la nueva etapa, ya que ha aumentado el número de empleados, el control y la formalización se hacen cada vez más necesarios, y sobre todo el liderazgo para dominar los cambios que se producen durante ese periodo en la organización.
- **Colectividad:** Una vez que la empresa se ha adaptado a los cambios, puede afrontar la etapa de crecimiento, en la cual empiezan a cumplirse objetivos propuestos por la dirección de la empresa. Esta etapa en el caso de Mercadona comienza con la adquisición de la compañía por parte de los hijos de Francisco Roig. La nueva directiva, decide modernizar los supermercados existentes, y

adquiere supermercados de la zona para expandirse. Durante este periodo ya disponen de más de una treintena de tiendas y es necesaria una reestructuración de la organización, por ello el matrimonio Roig pasa a ser el accionista mayoritario de la compañía. La estructura sigue siendo informal, se establece la nueva directiva de la empresa que implanta nuevas metas para continuar con el crecimiento de la organización.

- **Formalización:** En esta etapa, se desarrolla inicialmente lo que conocemos hoy día como Mercadona. Se establece su estrategia comercial de SPB que dará lugar al actual modelo de Calidad Total, y nacen las diferentes marcas que posee la empresa. El crecimiento sigue siendo muy rápido y comienza la expansión a distintas regiones de España, con la consecuente necesidad de ampliar las infraestructuras para una gestión eficiente del sistema logístico. Aunque el crecimiento es continuo, el ritmo es inferior al de años anteriores durante la crisis, motivo por el cual se toman decisiones que dan paso a la siguiente fase. El diseño de la organización ha cambiado, la jerarquía está establecida, nacen las marcas de Mercadona y eso conlleva cambios en la estructura organizativa, la departamentalización es necesaria para conseguir las nuevas metas de expansión. En esta fase comienza a haber mucha formalización y demasiada burocracia, la organización consigue solucionar este problema creando vínculos horizontales de comunicación, favorecidos por el sistema de intranet mediante dispositivos electrónicos. Estos cambios dan paso a la siguiente fase del ciclo de vida.
- **Elaboración:** Mercadona se encuentra actualmente en este periodo, es una empresa consolidada y que sigue creciendo, pero necesita un enfoque moderno para seguir siendo líder del mercado y no estancarse. Para ello durante estos últimos años, la innovación tanto en procesos como en productos nuevos se ha incrementado, se está llevando a cabo la renovación de las tiendas para que sean ecoeficientes y se ha puesto en marcha el proyecto de expansión internacional. En esta fase, la organización es grande, formalizada,

con una jerarquía de autoridad consolidada, y para modernizarse, no perder flexibilidad y para ser más dinámica necesita pensar como una empresa pequeña, por ello crea equipos. Para conseguir esto Mercadona implanta el sistema de comunicación integral, para favorecer los vínculos horizontales. La innovación en esta fase es prioritaria para continuar en el mercado y no pasar al declive, esto Mercadona lo tiene muy interiorizado desde hace años, apuesta por la innovación para alcanzar el crecimiento deseado y la estabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como dije al inicio de este trabajo, el objetivo del mismo ha sido estudiar el diseño organizativo de Mercadona para conocer su adaptación a las características que hacen única esta organización y los cambios que se producen en su entorno.

Este objetivo me ha llevado a estudiar la historia, la estrategia de la empresa, además de su misión y visión. Estas últimas están bien definidas y la organización las tiene siempre presentes para conseguir los objetivos y metas propuestos. En cuanto a la estrategia, mantiene la iniciada en 1993 de SPB y sigue siendo su gran apuesta que se ha llegado a convertir en un completo Modelo de Gestión de la Calidad Total.

En el análisis del diseño estructural, he de resaltar la importancia que tiene el centro técnico en su configuración organizacional. Éste ocupa el grueso del personal de la empresa, repartido en los 1.600 supermercados y los 17 bloques logísticos. También son de gran relevancia los centros de apoyo, principalmente el apoyo técnico en el que están incluidos los profesionales de los centros de innovación sin los que sería muy difícil que la empresa se adaptase a los cambios del entorno como lo hace.

El estudio de las dimensiones estructurales me ha llevado a conocer que esta organización es una empresa formalizada con una jerarquía de autoridad importante, un grado de centralización elevado y una especialización del trabajo muy baja. Cumple en gran medida con las características de un diseño mecanicista, excepto en el grado de formalidad y especialización que es más bajo y en la comunicación donde teóricamente debería predominar la

vertical, Mercadona utiliza ambas, la comunicación vertical y horizontal. Este aspecto me parece una ventaja respecto al clásico diseño mecanicista ya que hoy en día, las empresas tienen una tendencia hacia los vínculos horizontales y el trabajo en equipo, y de esta forma la organización tiene las ventajas de ambas. Por tanto, se puede decir que es moderadamente mecanicista.

Mercadona está estructurada de forma funcional, formada por trece departamentos especializados que están unidos por vínculos horizontales favorecidos por el sistema de información interno con el que cuenta la organización. Como he dicho, es una empresa jerarquizada, aunque con pocos niveles en comparación con otras organizaciones similares, aspecto que favorece que no haya una excesiva burocracia que impida la rapidez de reacción frente a los cambios del entorno.

Su entorno está caracterizado por ser estable y complejo, por tanto, su grado de incertidumbre es bajo-moderado. Estable, porque el sector de la distribución alimentaria no cambia considerablemente, existen tendencias en la que los gustos de los consumidores pueden variar, pero levemente. Complejo, porque existen muchos elementos, en este sector hay una gran cantidad de empresas competidoras, de marcas distintas, y productos con una gran variedad de formatos. Teóricamente, el diseño que mejor se adapta a este tipo de entorno es el mecanicista, el diseño utilizado por Mercadona, aunque se recomienda una mayor descentralización de la toma de decisiones y personalmente lo comparto. Actualmente es una empresa grande, que sigue creciendo, y debe delegar responsabilidades ya que un colapso en los altos niveles jerárquicos puede perjudicar a la organización.

Un aspecto que me parece un gran acierto en el diseño de Mercadona, es que, a pesar de ser una empresa jerárquica y formalizada, los vínculos horizontales son muy importantes. Esto es gracias a un uso intensivo de las TIC, que desde 2012 están mejorando continuamente para que la comunicación sea más rápida y efectiva, tanto internamente como con los proveedores. Pero en mi opinión, sería recomendable enfocar este gran sistema de comunicación que tienen hacia los clientes. Es decir, tienen presencia en las redes sociales y una página web con un servicio de compra

online, pero la actividad de las redes sociales, como ha reconocido recientemente el presidente Juan Roig, no es muy intensa teniendo un amplio margen de mejora, y las compras online representan únicamente el 1% de las ventas totales de la empresa. Esto, a pesar de ser los líderes del mercado actualmente, me parece una gran desventaja respecto a la competencia ya que otras empresas están viendo crecer su cuota de mercado gracias a este servicio como supermercados Dia.

Por último, personalmente me parece que Mercadona ha sabido escoger adecuadamente su diseño organizacional, la estructura es la adecuada para su entorno y para su ciclo de vida. Al llegar a la etapa de elaboración ha reducido la burocracia y además usa equipos y colaboración horizontal para ser más flexible.

Actualmente está entrando en una fase de expansión internacional que complica en todos los aspectos la actividad empresarial. En este nuevo periodo en el que comienza a abrir nuevas tiendas en un país diferente, con un entorno distinto, la estructura debe adaptarse también. Como propuesta sería adecuado, en principio, crear un nuevo departamento de internacionalización para que los nuevos directivos contratados dirijan este proyecto de la mejor forma posible.

IBLIOGRAFÍA

DAFT, L. Richard. (ed. undécima) 2014. Teoría y diseño organizacional.

THOMSON, James D. 1967. Organizations in action.

PORTER, M.E. 1979. Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia.

MINTZBERG, Henry. 1984. La estructuración de las organizaciones.

BURNS, Tom, y STALKER, G.M. 1994. The management of innovation.

GIBSON, J.L, IVANCEVICH, J.M, DONNELLY, J.H, KONOPASKE, R. 2013. Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos.

REFERENCIAS WEB

Mercadona S.A (2016) Modelo. Consultada Abril de 2017, en <https://www.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

Mercadona S.A (2017) Actualidad. Consultada Abril de 2017, en <https://www.mercadona.es/es/actualidad>

Mercadona S.A (2016) Memorias Anuales. Consultada Abril de 2017 en <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales>

Mercadona S.A (2014) Memoria medioambiental. Consultada Abril de 2017 en <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memoria-medioambiental>

Carlos Hernanz (2009) Mercadona expulsa a las grandes marcas de su red de supermercados. Consultada 14 Abril 2017, en http://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2009-01-22/mercadona-expulsa-a-las-grandes-marcas-de-su-red-de-supermercados_802601/

Mercadona S.A (2016) Los interproveedores de Mercadona: generación de industria y empleo en España. Consultada Abril 2017, en <https://www.mercadona.es/es/actualidad/los-interproveedores-de-mercadona-generacion-de-industria-y-empleo-en-espana/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340545>

A. Caparrós (2010) Mercadona reduce 1.500 millones en costes para bajar los precios un 10%. Consultada Abril 2017 en <http://www.abc.es/20100305/valencia-valencia/mercadona-reduce-millones-costes-20100305.html>

Javier Romera y Gema B. Muñoz (2013) Así funciona el corazón logístico de Mercadona: el almacén del siglo XXI. Consultada Abril 2017 en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>

Laura Orejudo Prieto (2014) TFG. Dirección de Recursos Humanos de Mercadona. Consultada Abril 2017 en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5448/1/TFG-N.9.pdf>

Á.C.Á (2009). Mercadona defiende su estrategia comercial ante una crisis de “guerra mundial”. Consultada Abril 2017 en <http://www.expansion.com/2009/03/05/empresas/1236291359.html>

Cristina Delgado (2015). Mercadona gana 543 millones en 2014, un 5% más que el año anterior. Consultada Abril 2017 en http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425551649_277535.html

Julia Brines (2016). Así opera el cerebro tecnológico de Mercadona. Consultada Abril 2017 en <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/02/29/56d49fcf268e3e521f8b463b.html>

Cristina Delgado (2015). Mercadona tiene en caja casi 2.900 millones, el doble que hace cinco años. Consultada Abril 2017 en http://economia.elpais.com/economia/2015/03/09/actualidad/1425899385_373786.html

Información Comercial Económica (2007). Estructura del sector de la distribución comercial. Consultada Abril 2017 en http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2912_3558_D7122114D54392FF9A683B2E8C42D139.pdf

Alimarket (2016). Informe 2016 del sector de la distribución alimentaria por superficie en España. Consultada Abril 2017 en <http://www.sir.cat/images/pdf/informe-2016AlimentacionESP.pdf>

E.E. (2016). Mercadona el dominador: tiene más cuota de mercado que Dia, Carrefour y Eroski juntos. Consultada Abril 2017 en

http://www.lespanol.com/economia/20160617/133236875_0.html

Mercadona S.A (2014). Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona. Consultada Abril 2017 en [http://www.lapatata.es/wp-](http://www.lapatata.es/wp-content/uploads/2016/05/Dossier_Cadena_Agroalimentaria_Sostenible_Mercadona.pdf)

[content/uploads/2016/05/Dossier_Cadena_Agroalimentaria_Sostenible_Mercadona.pdf](http://www.lapatata.es/wp-content/uploads/2016/05/Dossier_Cadena_Agroalimentaria_Sostenible_Mercadona.pdf)

Xabi Moret (2016). Así trabaja el cerebro informático de Mercadona. Consultada Abril

2017 en <http://valenciaplaza.com/asi-trabaja-el-cerebro-informatico-de-mercadona>